

Національна академія педагогічних наук України
Інститут психології імені Г.С. Костюка

На правах рукопису

ВОЛЕВАХА ІРИНА БОРИСІВНА

УДК 371.132: 159.9

**ФОРМУВАННЯ ГОТОВНОСТІ МАЙБУТНІХ
ПРАКТИЧНИХ ПСИХОЛОГІВ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
КОНКУРЕНТНОЗДАТНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ**

19.00.07 – педагогічна та вікова психологія

Дисертація на здобуття наукового ступеня
кандидата психологічних наук

Науковий керівник:
Швалб Юрій Михайлович,
доктор психологічних наук,
професор

Київ – 2010

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ПРОБЛЕМИ КОНКУРЕНТНОЗДАТНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ У СИСТЕМІ ПІДГОТОВКИ ПРАКТИЧНИХ ПСИХОЛОГІВ	
1.1. Управлінська діяльність як психологічний чинник конкурентноздатності організації	12
1.2. Організаційний клімат та корпоративна культура як психологічні чинники конкурентноздатності організації	38
1.3. Психологічні аспекти інституційних взаємодій організації як чинник її конкурентноздатності	52
Висновки до розділу 1	64
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА КОМПЕТЕНТНОСТІ ПРАКТИЧНИХ ПСИХОЛОГІВ ТА СТУДЕНТІВ-ПСИХОЛОГІВ ЩОДО ВИРІШЕННЯ ЗАВДАНЬ ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНОЗДАТНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ	
2.1. Модель та програма емпіричного дослідження	68
2.2. Компетентність практичних психологів щодо вирішення завдань психологічного забезпечення конкурентноздатності організації	81
2.3. Компетентність студентів-психологів щодо вирішення завдань психологічного забезпечення конкурентноздатності організації	91
Висновки до розділу 2	106
РОЗДІЛ 3. ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ГОТОВНОСТІ МАЙБУТНІХ ПРАКТИЧНИХ ПСИХОЛОГІВ ДО ДІЯЛЬНОСТІ У БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ	
3.1. Компетентнісна модель діяльності психолога бізнес-організації	109

3.2. Психолого-педагогічна програма формування компетентцій психолога бізнес-організації	122
3.3. Оцінка розвитку готовності студентів-психологів до забезпечення конкурентноздатності організації	142
Висновки до розділу 3	165
ВИСНОВКИ	169
ДОДАТКИ	172
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	197

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасна ситуація в Україні характеризується глибокими перетвореннями у всіх сферах суспільного життя. Процеси демократизації в суспільстві, соціально-економічні зміни, зростаючий інтерес до проблем людини вимагають підготовки фахівців, здатних забезпечити повне використання потенціалу людського чинника в умовах професійної діяльності. Свідченням тому є інтенсивна психологізація практично всіх сфер життя. Сфера економіки не є винятком. Ефективність роботи з персоналом та клієнтами може бути підвищена за рахунок високоякісного виконання психологом своїх функцій, що, у свою чергу, залежить від готовності спеціаліста до праці. У зв'язку з цим готовність майбутніх фахівців-психологів до професійної діяльності в різних сферах економіки (виробництво, торгівля, банківська справа тощо) набуває дуже важливого значення. У зв'язку з цим готовність майбутніх фахівців-психологів до професійної діяльності в різних сферах економіки (виробництво, торгівля, банківська справа тощо) набуває дуже важливого значення.

Ядром професійного становлення особистості, і психолога в тому числі, є формування готовності до професійної діяльності. Крім забезпечення достатнього обсягу компетенцій, що складають операційний компонент готовності, її формування передбачає також розвиток професійної спрямованості, соціально значимих і професійно важливих якостей і їх інтеграцію, пошук прийомів якісного і творчого виконання завдань своєї діяльності у відповідності з індивідуально-психологічними особливостями людини.

Професійне становлення особистості як теоретична проблема розглядалась у роботах К.О. Абульханової-Славської, Б.Г. Ананьєва, І.В. Вачкова, В.М. Карандишева, Є.О. Климова, М.С. Пряжникова,

В.В. Спасенникова. Проблеми готовності спеціаліста до професійної діяльності розглядалась Г.О. Баллом, К.М. Дурай-Новаковою, М.І. Дьяченко, Л.О. Кандибовичем, Л.М. Карамушкою, С.Д. Максименком. Зміст і основні види професійної діяльності, професійні навички та вміння, професійно важливі якості особистості фахівця з практичної психології знайшли своє висвітлення в працях М.Ю. Варбана, Ж.П. Вірної, О.П. Єрмолаєва, З.Г. Кісарчук, С.Д. Максименка, М.В. Молоканова, В.Г. Панка, Н.І. Пов'якель, О.С. Романової, Н.В. Чепелевої, О.В. Швачко, Н.Ф. Шевченко. Діяльності практичного психолога щодо забезпечення конкурентноздатності підприємств і організацій у ринкових умовах присвячені праці О.В. Данчевої, Л.М. Карамушки, В.М. Машкова, Г.Б. Морозової, Л.Е. Орбан-Лембрик, Ю.М. Швалба, М.Ю. Шейніса.

Але проблема формування готовності до професійної діяльності майбутніх психологів на етапі їх підготовки у ВНЗ все ще залишає багато відкритих питань, як у теоретичному, так і в практичному значенні.

Потребують більш детального вивчення психологічні чинники організаційної діяльності, належне використання яких дозволить підвищити конкурентноздатність організації. Поки що немає чіткого розуміння ролі і місця психолога в бізнес-організації як з боку науковців, так і з боку управлінців.

Крім загальних професійних компетенцій спеціаліста-психолога, які є універсальними для всіх сфер застосування психології в суспільній практиці, існують спеціальні компетенції, необхідні для діяльності в окремих сферах. Успішне виконання психологом своєї діяльності, спрямованої на підвищення конкурентноздатності організації, вимагає опанування відповідними специфічними компетенціями. На нашу думку, їх формуванню не приділяється достатньо уваги в сучасній вищій психологічній освіті.

Також потребують удосконалення психолого-педагогічні засоби підготовки фахівців, що надасть змогу повною мірою реалізувати переваги компетентнісного підходу у вищій освіті, курс на реалізацію якого взятий освітянським загалом нашої країни.

Виходячи з актуальності даної проблеми і була визначена тема дисертаційного дослідження **«Формування готовності майбутніх практичних психологів до забезпечення конкурентноздатності організації»**.

Зв'язок з науковими програмами, планами, проектами, темами. Дисертаційне дослідження виконано в рамках науково-дослідних робіт лабораторії екологічної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України «Еколого-психологічні чинники сучасного способу життя» (державний реєстраційний номер 0103U000816) та «Еколого-психологічні чинники якості життя в умовах розвитку сучасного суспільства» (державний реєстраційний номер 0107U001225). Тему затверджено Вченою радою Інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України (протокол № 5 від 25 травня 2006 року) та узгоджено в бюро Ради з координації наукових досліджень у галузі педагогіки та психології в Україні (протокол № 5 від 27 травня 2008 року).

Мета дослідження – визначення структури компетенцій у психологічному забезпеченні конкурентноздатності сучасної організації та на цій підставі розробка і впровадження психолого-педагогічних засобів формування професійної готовності практичного психолога для забезпечення його ефективного включення в роботу організацій в умовах ринкових відносин.

Об'єкт дослідження – становлення готовності до професійної діяльності у процесі підготовки практичних психологів.

Предмет дослідження – психологічні засади формування готовності практичних психологів до психологічного забезпечення конкурентноздатності організації.

Основна **гіпотеза** дослідження полягає в тому, що формування професійних компетенцій, спрямованих на забезпечення конкурентноздатності організацій, безпосередньо залежить не тільки від змісту освіти, але і від психолого-педагогічних технологій навчання, які забезпечують можливість моделювання ситуацій діяльності організацій і оволодіння практичними навичками та уміннями вирішення відповідних професійних завдань.

Завдання дослідження:

1. Здійснити аналіз відповідності змісту підготовки практичних психологів у ВНЗ сучасним моделям психологічних чинників конкурентноздатності організації.
2. Розробити компетентнісну (психолого-педагогічну) модель функцій практичного психолога щодо забезпечення конкурентноздатності організації.
3. Провести емпіричне дослідження змісту та особливостей діяльності практичних психологів у сучасних організаціях, їх самооцінок компетентності.
4. Розробити психологічний інструментарій та провести діагностику рівня сформованості готовності студентів-психологів до виконання професійних обов'язків у бізнес-організаціях.
5. Розробити і апробувати програму підготовки студентів-психологів до забезпечення конкурентноздатності організації в ринкових умовах.

Методологічну основу дослідження складають: теорія генези особистості (С.Д. Максименко), теорія професіогенезу особистості

(А.К. Маркова, В.В. Рибалка), концепції психологічної готовності особистості (С.Л. Рубінштейн, Д.М. Узнадзе), теоретичні засади психологічної готовності до професійної діяльності (Г.О. Балл, К.М. Дурай-Новакова, М.І. Дяченко, Л.А. Кандибович, Л.М. Карамушка, В.О. Моляко, М.Л. Смульсон), теоретичні підходи до підготовки практичних психологів (Г.В. Ложкін, Н.І. Пов'якель, Н.В. Чепелева, Ю.М. Швалб), теорії психології організацій (В.П. Казміренко, Л.Е. Орбан-Лембрик, В.В. Третьяченко), концепція підготовки організаційних психологів (В.Й. Бочелюк, Л.М. Карамушка); теорії чинників конкурентноздатності організації (М. Альберт, Ж.-Ж. Ламбен, М.Х. Мескон, М.Е. Портер, Ф. Хедоурі).

Методи дослідження. До числа методів, за допомогою яких здійснювалося дослідження, ввійшли: *теоретичні*: аналіз та систематизація наукових матеріалів з проблеми, моделювання та узагальнення; *емпіричні*: опитування, стандартизовані тестові методики («Морфологічний тест життєвих цінностей» (В.Ф. Сопов, Л.В. Карпушина); «Методика вивчення мотивів навчальної діяльності студентів» (О.О. Реан, В.О. Якунін, модифікована)), розроблені нами тестові завдання діагностики рівня компетентності майбутніх психологів щодо забезпечення конкурентноздатності організації; кількісні та якісні методи обробки даних (методи математичної статистики, контент-аналіз). Для обробки статистичних матеріалів використовувалась програма SPSS 11.

Етапи дослідження. Дослідження проводилося у м. Чернігові та м. Ніжині (протягом 2006-2009 років) у три етапи. На *першому етапі* (2006-2007 рр.) здійснено аналіз наукових підходів до проблеми; визначено й обґрунтовано теоретичні положення дослідження; сформульовано об'єкт, предмет і мету дослідження, висунуто робочі гіпотези, сформовано інструментарій дослідження. На *другому етапі* (2007 рік) було проведено

емпіричне дослідження компетентності практичних психологів та студентів-психологів щодо вирішення завдань психологічного забезпечення конкурентноздатності організації. На *третьому етапі* (2008-2009 рр.) було розроблено та апробовано програму формування готовності майбутніх психологів до роботи у бізнес-організаціях. Матеріали дослідження після їх обробки та інтерпретації було подано у тексті дисертації.

Наукова новизна і теоретичне значення дослідження полягає у тому, що

вперше:

- розроблено типологію функцій і завдань психолога у забезпеченні конкурентноздатності бізнес-організації;

- визначено структуру і специфічні особливості професійних компетенцій психолога бізнес-організації;

- досліджено структуру та рівень сформованості готовності майбутніх практичних психологів до роботи у бізнес-організаціях;

- розроблено психолого-педагогічні засади підготовки практичного психолога до роботи в організації у ринкових умовах;

дістали подальшого розвитку:

- теоретичні уявлення у галузі економічної та організаційної психології;

- психологічні підходи до розвитку професійних компетенцій практичних психологів;

удосконалено:

- психолого-педагогічні засоби навчальної підготовки майбутніх практичних психологів до діяльності в організаціях;

- методи дослідження рівня сформованості професійних компетенцій у практичних психологів.

Практичне значення дослідження полягає у тому, що: розроблено методики діагностики рівня сформованості професійних компетенцій психологів; розроблено та впроваджено програму підготовки студентів-психологів до діяльності в бізнес-організаціях, експериментальним шляхом обґрунтовано її ефективність; розроблено психолого-педагогічні технології, спрямовані на розвиток готовності практичних психологів до роботи в організаціях у ринкових умовах. Результати дослідження можуть бути використані в процесі підготовки майбутніх психологів на етапі навчання у ВНЗ та в психологічному забезпеченні діяльності бізнес-організацій.

Надійність та вірогідність результатів забезпечується теоретичним обґрунтуванням вихідних положень, узгодженістю теоретичного аналізу проблеми з емпіричними підходами до її вивчення, репрезентативністю вибірки, використанням комплексу методик, адекватних меті, об'єкту, предмету та завданням дослідження, застосуванням кількісного та якісного методів обробки та аналізу емпіричних даних.

Апробація й впровадження результатів дослідження. Основні результати дослідження обговорювалися на: IV Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні проблеми екологічної психології» (Київ, 2008); V Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні проблеми екологічної психології» (Київ, 2009); Міжнародній науковій конференції «Соціально-психологічні трансформації особистості та суспільства на сучасному етапі» (Чернігів, 2008); Всеукраїнській науковій конференції «Соціально-психологічні особливості сучасної молоді» (Чернігів, 2009); III Науково-практичній міжвузівській конференції «Теорія і практика сучасного менеджменту: проблеми та шляхи їх вирішення» (Чернігів, 2007); засіданнях лабораторії екологічної психології Інституту психології імені Г.С.Костюка НАПН України (2006-2009 рр.). Основні наукові положення дисертаційного дослідження **впроваджено** у навчально-

виховний процес Чернігівського державного педагогічного університету (довідка № 04-11/527 від 18.06.2009), у психологічне забезпеченням діяльності ВХК «Нивки», м. Чернігів (довідка № 354 від 18.06.2009).

Публікації. Основний зміст та результати дослідження відображено у 8 одноосібних публікаціях автора, 5 з яких надруковано у фахових виданнях, затверджених ВАК України.

Структура дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (211 назв) та 3 додатків на 25 сторінках. Загальний обсяг тексту дисертації – 219 сторінок, з них 171 сторінка основного тексту. У роботі містяться 5 рисунків на 2 сторінках та 30 таблиць на 20 сторінках.

РОЗДІЛ І.

ПРОБЛЕМИ КОНКУРЕНТНОЗДАТНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ У СИСТЕМІ ПІДГОТОВКИ ПРАКТИЧНИХ ПСИХОЛОГІВ

У першому розділі проведено аналіз теоретичних та емпіричних моделей конкурентноздатності бізнес-організацій, які використовуються у різних системах підготовки практичних психологів, розкрито психологічні функції організаційно-управлінської діяльності, визначено психологічні феномени групової діяльності в організації та психологічні чинники взаємодії «бізнес-організація – ринкове середовище».

1.1. Управлінська діяльність як психологічний чинник конкурентноздатності організації.

Сучасний світ нерідко розглядається як світ організацій, які є сукупністю людей і груп, поєднаних для досягнення певної мети, вирішення того чи іншого завдання на основі певних правил і процедур, розподілу праці і обов'язків. Суспільство складається з величезної кількості різноманітних організацій. Більшість людей все своє свідоме життя пов'язані з тими чи іншими організаціями, членами яких вони є або з якими вступають в контакт. Організації дають змогу її членам включитися в соціально-економічні процеси суспільства і забезпечують їм повноцінне життя.

Організація розглядається як група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної цілі чи цілей. Щоб бути справді організацією, ця група, на думку М.Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі [92], повинна відповідати таким вимогам:

- наявність, принаймні, двох людей, які вважають себе частиною цієї групи;
- наявність хоча б одної спільної мети;
- наявність членів групи, які свідомо працюють разом, щоб досягти значимої для всіх мети.

Існують встановлені межі організації і її визначене місце в суспільстві, вона набирає форму суспільного осередку і виступає у вигляді соціального інституту. Отже, організація є комплексним феноменом з багатьма параметрами, який на сучасному етапі складає основу і контекст життєдіяльності суспільства.

Організації класифікуються за рядом ознак. За способом і метою утворення організації поділяють на формальні і неформальні, за формою власності – на державні, муніципальні, приватні та інші, за розміром організації діляться на великі, середні та дрібні, при цьому головним критерієм виступає чисельність персоналу [69]. Найбільша різноманітність існує в розподілі організацій за сферами діяльності.

Для нашої роботи суттєвою є класифікація організацій стосовно прибутку. За цією класифікацією організації поділяються на комерційні (прибуткові, бізнес-організації) і некомерційні. Прийнято вважати, що метою будь-якої комерційної організації або підприємства є отримання прибутку в результаті підприємницької діяльності, а у некомерційних організацій (суспільні і релігійні організації, об'єднання, фонди, установи, союзи і асоціації, споживацькі кооперативи) цілі можуть бути найрізноманітніші.

Однак необхідно зазначити, що прибуток як головна мета господарювання бізнес-організацій зараз все більш відсувається сучасним менеджментом на другорядні місця. По-перше, поряд із комерційними з'явилися некомерційні організації, що займаються господарською діяльністю, наприклад публічні біржі, які не ставлять перед собою завдань

безпосереднього збагачення, однак сприяють збільшенню прибутку у інших. По-друге, сьогодні в більшості великих організацій при владі стоять не власники, а наймані управлінці, доходи яких повністю не визначаються розміром прибутку. Ці особи можуть мати свої цілі, які далеко не завжди пов'язані зі збагаченням, і в міру можливостей нав'язувати їх відповідним організаціям. По-третє, сам прибуток сьогодні більшою мірою залежить не стільки від уміння продати створений товар, скільки від спроможності виготовити те, що потрібно в певний момент людям, що користується попитом, задовольняє суспільні потреби. Хто справляється з таким завданням краще за інших, може розраховувати й на більший прибуток [172, с. 114-115].

Ставлячи під сумнів доцільність трактування максимізації прибутку як головної мети комерційної організації, П. Друкер [24] пропонує в якості головної мети компанії розглядати її „виживання”, прагнучи до якого вона реалізує цілий комплекс відповідних цілей. М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі також вважають, що найпершим завданням більшості організацій є виживання, можливість існувати якомога довше [92, с. 48]. Звідси кінцевою ціллю організації ринкового типу буде виступати перемога в конкурентній боротьбі, причому не на короткий строк, а через досягнення її стабільної конкурентноздатності як закономірного результату постійних грамотних зусиль.

Щодо вживання терміну «конкурентноздатність», то, як зазначають Л.М. Карамушка та О.А. Філь [53], у вітчизняній мовній практиці частіше використовується поняття «конкурентоспроможність», однак складова «здатність» є більш психологічним терміном. Тому у нашій роботі буде вживатись саме поняття «конкурентноздатність».

У розумінні Вільяма Дж. Стівенсона конкурентноздатність характеризує те, «наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар

або послугу» [136, с. 65]. Р.А. Фатхутдінов [154] вважає, що це – властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку, вона визначає здатність витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку. В.Є. Хруцький та І.В. Корнєєва визначають конкурентноздатність як «стабільну можливість задовольняти певні потреби покупців краще, ніж конкуренти, та завдяки цьому вдало продавати продукцію з прийнятними фінансовими результатами для виробника» [156, с. 32].

У цілому в економічних дослідженнях [7, 16, 72, 92, 109, 112, 177 та ін.] конкурентноздатність розглядається як зайняття лідерської позиції, суперництво, пріоритет, успішність. Вона виступає важливим чинником забезпечення безпеки об'єкту, його виживання в «суворих умовах дійсності» і подальшого ефективного розвитку, тобто здатності задовольняти потреби споживачів краще ніж суперники.

Щоб досягти конкурентноздатності і утримувати її протягом тривалого часу, підприємствам та фірмам потрібно знати та використовувати чинники, що її зумовлюють.

В. Грибов та В. Грузинов [26] виділяють три групи чинників або складових конкурентноздатності підприємства: а) техніко-економічні компоненти, що залежать від продуктивності і інтенсивності праці, витрат виробництва, наукоємкості продукції (якість, ціна продажу і витрати на експлуатацію або споживання продукції чи послуги); б) комерційні, що визначають умови реалізації товарів на конкретному ринку (кон'юнктура ринку, сервіс, що надається, наявність і дієвість реклами та інших засобів впливу на споживача з метою формування попиту, імідж фірми); в) нормативно-правові, що відображають вимоги технічної, екологічної,

морально-етичної та іншої безпеки використання товару на даному ринку, а також патентно-правові вимоги.

Спираючись на результати аналізу економічної та психологічної літератури, О.А. Філь виділяє чотири рівні конкурентноздатності сучасних організацій: а) мегарівень: конкурентноздатність країни на міжнародному рівні; політична стабільність країни; рівень економічного розвитку країни; рівень освіченості населення країни та ін.; б) макрорівень: конкурентноздатність галузі, в якій функціонує організація; конкурентноздатність ринку послуг; місце розташування організації; в) мезорівень: конкурентноздатність продукції чи послуг, що надає організація; відповідна матеріально-технічна база організації; імідж організації; ефективна рекламна політика організації; конкурентноздатність клієнтів, конкурентів та партнерів організації; г) мікрорівень: конкурентноздатність керівників та працівників організації [158, с.18-19].

У нашій роботі ми будемо спиратись на підхід Ж.-Ж. Ламбена. На його думку, конкурентноздатність організації досягається шляхом утримання нею конкурентної переваги (переваги над прямими конкурентами) або завдяки особливим якостям, що відрізняють її від суперників, або через більш високу продуктивність, що забезпечує перевагу за витратами [72, с. 8]. Відносна перевага над конкурентами, вважає автор, може бути обумовлена різними чинниками, які можна згрупувати в дві категорії – внутрішні і зовнішні. Внутрішня конкурентна перевага базується на перевазі організації стосовно витрат виробництва, управління фірмою або товаром, яка створює «цінність для виробника» і дозволяє досягти собівартості меншої ніж у конкурента. Дана перевага є наслідком більш високої продуктивності, забезпечує організації більш високу рентабельність і більшу стійкість до зниження ціни продажів, що нав'язуються ринком або конкуренцією. Стратегія, заснована на

внутрішній конкурентній перевазі – це стратегія домінування за витратами, яка базується, головним чином, на організаційному та виробничому ноу-хау. Зовнішня конкурентна перевага заснована на відмінних якостях товару, які утворюють цінність для покупця. Стратегія, що витікає із зовнішньої конкурентної переваги, спирається на маркетингове ноу-хау організації, її переваги у виявленні і задоволенні очікувань покупців, незадоволених наявними товарами [там само, с. 277-278].

В основному у науковій літературі вирішення проблеми ефективності та конкурентоздатності організації представлені економічними, технологічними, у кращому випадку соціально-політичними підходами, тобто технократично, без урахування людського фактора. Натомість до 80% проблем менеджменту пов'язані з людським чинником (інформування, мотивування, виховання, контроль) і лише 20% залишається на інші проблеми, які є специфічними саме для менеджменту (розподіл матеріальних ресурсів, вирішення господарських, фінансових, юридичних питань) [36, с. 196].

Технократичні підходи депсихологізують організацію, виключаючи з неї людину у всіх її проявах, що часто призводить до неможливості повної реалізації потенціалу організації, а в ряді випадків і до неминучих втрат, оскільки глибинною сутністю організації є те, що вона може існувати лише завдяки людям і стосункам між ними. Спробуємо визначити роль психологічних складових у забезпеченні конкурентоздатності організації.

Щоб досягти внутрішньої конкурентної переваги, організація має забезпечити внутрішню ефективність та економічність шляхом найкращого використання ресурсів і оптимізації процесів в організації. Відносна ефективність організації називається продуктивністю, яка є відношенням кількості одиниць на вході до кількості одиниць на виході [92, с. 50]. Розглянемо психологічні чинники, використання яких

допоможе підвищити продуктивність і досягти внутрішньої конкурентної переваги.

Існування будь-якої організації визначається наявністю певних структурних компонентів, функціональних та процесуальних стосунків та активністю тих людей, які включені в організацію. У досягненні цього центральна роль відводиться управлінню. Менеджери вирішують, якими мають бути цілі виробництва, які методи виробництва продукції та форми стимулювання будуть використані в організації. Через розроблену політику організації, через особистий приклад керівники задають тон в організації, визначають, чи буде організація орієнтована на якість і на споживачів, чи залишиться до них байдужою. Р. Кунц та З. О'Доннел вважають, що головне завдання управління – створення умов для групової діяльності таким чином, щоб індивіди вносили свій внесок у досягнення групових цілей з мінімальною затратою грошей, часу, зусиль і матеріалів, а також з мінімальними незручностями [70, с. 40].

Стосовно будь-якої організації процес управління полягає у реалізації функцій, які повинен виконувати керівник: планування, організація, мотивація і контроль. Всі вони, а також процеси, що їх пов'язують – комунікації, прийняття рішень, лідерство тощо, спрямовані на забезпечення стабільно високої продуктивності, а отже і конкурентної переваги.

В управлінні організацією можна виділити два центральних психологічних аспекти. По-перше, це психологічні процеси, які безпосередньо забезпечують реалізацію управлінських функцій, по-друге, це знання та спроможність адекватного використання при реалізації управлінських функцій ряду психологічних чинників, які лежать в основі організаційної діяльності. Зупинимось на них докладніше.

Найпершим і одним із найсуттєвіших актів у реалізації функції планування є процес постановки цілей організації. Цілі – конкретний

кінцевий стан або очікуваний результат діяльності організації, вони є фундаментом її побудови та життєдіяльності. Цілепокладання означає вибір орієнтиру, що визначає напрямок руху чи направленість дій, і детермінує тим самим смислову змістовність, воно є вихідним імпульсом для початку діяльності організації [134, с. 135].

Для кожної окремо взятої людини ціль – образ майбутнього, що виконує функцію психологічного механізму регуляції поведінки. Змістовне наповнення особистих цілей не має обмежень, вони можуть охоплювати усі сфери життєдіяльності особистості: кар'єра, фінанси, душевний і фінансовий стан, релігія, друзі, сім'я і т.д. Кожен співробітник і на роботі, і в побуті ставить перед собою різні цілі, і те, які з них і яким чином він досягає, визначає і його ділову кар'єру, і весь життєвий шлях. Безперечним є факт, що бізнес-організація покликана виробляти товари та послуги, в появі яких відчувається реальна потреба з боку споживача. Але поряд з цим, організація для людей, які працюють у ній, це також можливість: заробити на життя, здобути сенс, ціль життя, отримати підтримку і захист, самореалізуватися, здобути владу та ін. Для забезпечення єдиної спрямованості зусиль усіх членів організації на досягнення її загальної мети і підвищення якості вирішення завдань, що стоять перед нею, керівництву необхідно взаємопов'язувати цілі різних рівнів: організації, керівників, працівників.

Про узгодження цілей, властивих різним сферам діяльності в рамках організації, вдало написав Р.М. Фалмер [153]. Він вважав, що слід пов'язувати цілі: вищого рівня з його акцентом на великих прибутках і задоволенні запитів власників акцій; виробничників з їх прицілом зробити більше, швидше і дешевше; персоналу, що займається маркетингом, чий погляд завжди спрямований на квоти, премії і відсотки; фінансистів з їх любов'ю до дивідендів, відсотків, балансу; майстрів, які дивляться вгору, щоб задовольнити керівництво, і вниз, щоб робітники продовжували

працювати; робітників, що управляють лише своїми власними зусиллями, щоб задовольнити майстрів і заробити на життя.

Організаційна ціль (або місія) повинна сприйматися всім персоналом як основна причина самого існування даної організації, має відобразитися в корпоративній культурі організації і стратегії її діяльності. Вона визначає пріоритетні напрями роботи організації, в рамках яких її члени змушені ухвалювати повсякденні рішення [96, с. 40].

Щоб ефективно просуватися в напрямку реалізації цілей організації, керівник повинен координувати роботу і мотивувати людей виконувати її. Керівник втілює свої рішення в справи, використовуючи на практиці основні принципи мотивації. Мотивація – це процес спонукання себе і інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації [92, с. 360].

Сучасні теорії мотивації у менеджменті (А. Маслоу, Д. МакКлелланд, Ф. Герцберг та ін.) базуються на психологічних дослідженнях і спираються на структуру потреб людини. В.П. Казміренко [47] виділяє три сфери мотивації роботи в організації, які, у свою чергу, складаються з відповідних мотиваційних блоків:

1. Організаційно-практична (утилітарна) мотивація, що включає три мотиваційні блоки: мотивація трудових функцій, мотивація творчої актуалізації та мотивація досягнень (кар'єра, винагороди тощо).

2. Організаційно-інституціональна мотивація: співучасті, співробітництва, взаємодопомоги, авторитету і соціального визнання, незалежності і підлеглості, дисципліни і відповідальності.

3. Сфера мотивації організаційного менталітету, що включає мотиваційні блоки: мотивація організаційної приналежності; мотивація престижу соціальної діяльності організації; мотивація впевненості у майбутньому; мотивація сенсу життя.

Хоча будь-яка діяльність є полімотивованою, а визначити дійсні мотиви, які змушують конкретну людину віддавати роботі максимум зусиль, дуже важко, але сучасний менеджер, який володіє моделями мотивації має змогу значно розширити свої можливості в залученні працівників до виконання завдань, які направлені на досягнення цілей організації. Хоча люди працюють для задоволення потреб, що необов'язково співпадають з інтересами фірми, ці потреби можуть гармонувати з ними або доповнювати їх. Управління має використовувати індивідуальні мотиви для досягнення цілей групи. Гарна система мотивації повинна заохочувати задоволення тих запитів людей, заради яких люди будуть працювати і одночасно робити свій внесок у досягнення цілей підприємства [71, с.289].

Розвиток теорій трудової мотивації у рамках психології управління призвів до необхідності враховувати внутрішні спонукальні сили до праці не тільки на основі страху перед безробіттям. У зв'язку з цим змінилася поведінка менеджерів, які змушені керувати підлеглими з урахуванням їх інтересів, прагнень, цінностей і т.д. Також сильним мотивуючим фактором є зміст праці. Кожен виконавець має потребу в схваленні своєї роботи з боку керівництва, шукає способи самовираження. Особливою цінністю для працівника є можливість творчості, доступ до інформації, що стосується не лише конкретної ділянки роботи, але і всієї організації [126, с. 288].

Керівник не лише визначає мету для себе та для інших, але і формує завдання підлеглим – виконавцям його задуму. J.R. Hackman визначає завдання як «комплекс стимулів і цілу низку інструкцій, що вказують на те, які саме операції повинна здійснити особа, і якої мети при цьому треба досягти» [цит. по 24, с.467].

Індивідуальна результативність і задоволеність своєю роботою, а також мотивація, що визначає включеність працівника в діяльність, на індивідуальному рівні організаційної поведінки залежать від специфіки

постановки завдань і делегованих повноважень, тобто від того, що передусе включенню в діяльність. Дослідниками визначені правила постановки цілей-завдань з метою підвищення показників результативності працівників (SMART-критерії), за якими завдання має бути:

1. Позитивно сформульоване. Наша свідомість зберігає інформацію, мислить і відчуває позитивними термінами, тому завдання має бути сформульоване за допомогою позитивних термінів.

2. Знаходиться у межах особистого контролю виконавця, оскільки неможливо вирішувати завдання, на яке у працівника нема повноважень.

3. Конкретне – результат виконання завдання має бути визначеним детально і чітко.

4. Вимірюваним – необхідні критерії, які дозволяють визначити чи виконане завдання і якою мірою.

5. Досяжним – потенціал і мотивація працівників мають відповідати поставленому завданню.

6. Значущим – ніщо так не мотивує людину, як чітке розуміння сенсу роботи – чому ми робимо саме це.

7. Узгодженим з конкретним строком (місцем, часом).

8. Екологічним – має бути врахована прийнятність і етичність завдання в більш широкому ціннісно-нормативному контексті існування організації [96, с. 154].

З психологічної точки зору важливо мати на увазі, що в самому ході сприйняття, прийняття і вирішення завдання кожного разу проявляється суб'єктивність, пристрасність поведінки і ставлень людини, пов'язана як з її особистим, індивідуальним досвідом, так і з її станом у даний момент часу, тобто, на процес виконання завдання впливає цілий комплекс суб'єктивних факторів, які не можна не враховувати.

Метою організаційного процесу є розробка заздалегідь визначеної структури ролей для ефективного здійснення діяльності, створення мережі

комунікаційних центрів прийняття рішень, завдяки яким можна було б забезпечити координацію індивідуальних зусиль для досягнення організаційних цілей [71, с. 125]. Місія організації визначає стратегію, а стратегія визначає організаційну структуру, яка відповідає поставленим завданням. Структура як елемент організації безпосередньо пов'язана з рівнем її ефективності.

Організаційна структура є змінною внутрішнього середовища організації, яка являє собою логічні взаємостосунки рівнів управління і функціональних областей, побудовані в такій формі, яка дозволяє найбільш ефективно досягати мети організації. Будь-яка структура організації повинна відображати її цілі, завдання, технологію і професійні можливості персоналу, забезпечувати їй ефективну взаємодію з навколишнім середовищем. Наявність тієї чи іншої структури у складі організації визначається необхідністю об'єднання в технологічний процес вирішення певних завдань [69, 172]. З іншого боку, процеси структурування в організації зумовлюють впорядкованість статусно-рольових зв'язків, надають їм окресленого і визначеного характеру, забезпечують регулювання поведінки через систему принципів і норм, прийнятих у даній організації [47, 107].

Г. Кунц і З. О'Доннел зазначають, що спільна робота окремих співробітників, що усвідомлюють необхідність об'єднання зусиль, буде найбільш ефективною лише при чіткому розумінні своєї ролі в колективних зусиллях і того, як їх ролі взаємопов'язані. Вони виділяють дві умови ефективності організаційної структури: 1. Якщо вона сприяє співробітництву індивідів у досягненні цілей організації. 2. Якщо вона сприяє досягненню людьми цілей при мінімальних небажаних наслідках чи витратах [70, с. 368, 371].

А. Файодем, Ф. Тейлором та їх послідовниками [152] були виділені наступні типи структури організації: 1) лінійна організація, тобто система

вертикальної залежності; 2) функціональна організація, відповідно до якої керівництво розподіляється між рядом осіб, що спеціалізуються на здійсненні певних функцій (контроль якості, постачання і т. д.); 3) штабна організація, що характеризується наявністю штабу радників, експертів, помічників, не включених у загальну систему лінійної залежності.

У цілому структура сучасної бізнес-організації може набувати однієї з двох форм: вона може бути або традиційною ієрархічною структурою, яка групує персонал за функціями, товарами (послугами) чи географічним розташуванням, або структурою, яка має багато ліній підзвітності, якими є проектні команди або матричні структури.

В організаціях з традиційною ієрархічною структурою, що використовують вертикальні взаємодії, право прийняття рішення цілком належить «вищими ешелонами влади», що, безумовно, підвищує можливості організації здійснювати контроль над ресурсами та приводить до посилення правил, норм і процедур, яким всі працівники повинні неухильно слідувати. Проте цілком позитивне бажання менеджерів підвищити результативність праці та їх стурбованість лише питаннями контролю стикається з потребою людини в самовираженні, автономності, творчості, саморозвитку. А в сучасному динамічному середовищі конкурентні переваги отримує та організація, структура якої сприяє розвитку творчого потенціалу працівників. Тому при створенні оптимальної структури організації необхідно враховувати ці психологічні чинники і шукати шляхи поєднання вертикальної структури організації з розвитком горизонтальних взаємодій – наприклад, проектні команди, матричні структури.

Слід враховувати, що будь-яка структура організації рано чи пізно перестає бути адекватною конкретним соціально-економічним умовам діяльності. Розвиток інформаційних технологій, дедалі більша відповідальність за задоволення потреб споживачів та багато інших

факторів роблять зміни структури неминучими. Оптимальні рівні централізації та спеціалізації залежать від конкретних умов і, отже, змінюються з часом. У реальному житті організації безперервно еволюціонують і за необхідності вносять зміни в свої структури. Цей процес призводить до утворення складних структур, які відповідають вимогам моменту [29, с. 118].

Засіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини тощо) на вихідні (продукт, виріб) називається технологією.

Технологія відіграє важливу роль у життєдіяльності організації, а її роль у забезпеченні конкурентоздатності не викликає сумніву. Для багатьох організацій саме технологія виступає як рушійна сила, яка визначає стратегічне майбутнє організації. Технологія може виступити основним інструментом, за допомогою якого фірма може завоювати і зберегти перевагу в конкурентній боротьбі. Проте у сучасному світі швидка зміна технологій призводить до такого ж стрімкого старіння наявних технологій, а тому невміння вчасно усвідомити необхідність зміни технології може призвести до великих втрат у позиціях на ринку або змусити фірму припинити свою діяльність в раніше прибутковій для неї сфері бізнесу.

Здійснення цілеспрямованих змін, метою яких є перетворення певних компонентів у структурі або функціонуванні організації, називається процесом нововведень, або інновацій. Інновації можуть мати на меті не лише впровадження нових технологій виробництва, за допомогою них можна успішно вирішувати цілий ряд інших організаційних проблем: оновлення застарілої структури організації, системи управління нею, покращення інформаційно-ділового обміну, покращення становища стосовно персоналу, фінансів тощо [125, с. 72].

Проте всередині організації перехід до нової технології важкий не лише з фінансової і технічної сторони. Наукові дослідження зарубіжних та

вітчизняних вчених [113, 115, 133, 183, 193, 198, 203 та ін.] свідчать про тісний зв'язок успішності впровадження інновацій з людським чинником. Часткове або повне оновлення техніко-технологічної бази веде до істотних змін у змісті і характері праці, а отже і до змін необхідних професійних знань і вмінь. Тому менеджери часто стикаються з проблемою неготовності, у тому числі і психологічної, працівників до впровадження інновацій. У таких випадках навіть більш прогресивна технологія не призводить до підвищення продуктивності.

Нововведення завжди несуть у собі певну частку ризику та непередбачуваності. Тому вони можуть викликати стресову реакцію у співробітників. Психологічна напруженість у ставленні людей до перетворень пов'язана не лише з тим, що змінюються реальні обставини їх життя, а й з тим, що трансформуються їх можливості стосовно майбутнього. Прогнозоване розширення можливостей, як правило, визначає позитивне ставлення до нововведень і навпаки [36, с. 281].

Дж. Коттер і Л. Шлезінгер [193] виділяють такі причини опору співробітників нововведенням:

- вузьковласницький інтерес – небажання працівника поступитись чимось для себе цінним навіть якщо він розуміє переваги змін для організації у цілому;

- нерозуміння і брак довіри між керівництвом і підлеглими;

- різна оцінка ситуації співробітниками та ініціаторами змін, бо вони сприймають ситуацію з різних точок зору, у них різна міра поінформованості;

- низька терпимість до перетворень, пов'язана із тим, що деякі працівники побоюються, що вони не зможуть навчитися новим навичкам або виробити нову поведінку, потрібну при зміні практики роботи.

До цих причин, Ю.М. Швалб та О.В. Данчева [29] додають:

- тиск з боку колег, що виникає на основі об'єднання незадоволених можливими змінами співробітників та внаслідок втягування в їх коло осіб, що вагаються і не мають власної думки;

- втому від нововведень – період швидких і безперервних перетворень повинен змінюватись стабільною роботою, яка дозволяє відпрацювати зміни, довести їх до завершення, використати переваги, які при цьому виникли. При постійних змінах та перебудовах люди перестають докладати зусилля, щоб кожна нова зміна відбулася успішно;

- попередній невдалий досвід проведення перетворень, що має місце, якщо працівники постраждали від раніше здійснених змін, які були погано сплановані, про які не було достатньої інформації чи якими погано керували.

Зміни, що проводяться в організації, вимагають налаштування всієї системи організаційних, психологічних і економічних відносин на колективну роботу, в результатах якої мають бути зацікавлені не тільки її керівники, але і весь персонал організації. Для ефективного і безболісного впровадження інновацій в організації керівнику необхідно враховувати ставлення до них персоналу і вживати заходів щодо мінімізації негативних психологічних явищ, які можуть бути викликані процесом. Одним зі шляхів вирішення проблеми може бути залучення працівників організації до процесу визначення конкретних заходів досягнення цілей, що, по-перше, посилює їх мотивацію і зацікавленість у виконанні, по-друге, знижує опір змінам.

Залучення до цього процесу всього керівного складу і лінійного персоналу організації додатково посилює внутрішню єдність і підвищує корпоративний дух. Важливими є правильний підбір працівників, що розділяють і підтримуючих нові організаційні цінності, їх своєчасна перепідготовка і підвищення кваліфікації, що дозволяє забезпечити ключові посади необхідними кадрами. Іншими методами за допомогою

яких можна знизити опір нововведенням є: створення і передача інформації – відкрите обговорення ідей і заходів; матеріальне і моральне стимулювання; маневрування – вибіркоче використання інформації, що надається працівникам; складення чіткого графіка заходів; поетапність перетворень, що дає можливість поступового звикання до нових умов [125, с. 76].

Також технологія може бути розглянута як технологія управління діяльністю організації. Управляти процесами в організації необхідно вирішуючи ті чи інші завдання. Рішення завдання включає використання управлінської технології як засобу перетворення інформації, що поступає на вході, у форму, одержувану на виході [134, с. 140]. Великої ваги тут набирають психологічні процеси комунікації і прийняття рішень, що пов'язують функції планування, організації, мотивації і контролю.

Одна з провідних функцій комунікації в організації – це обмін інформацією «знизу-вгору» та «згори - вниз», коли керівник отримує дані, які необхідні для прийняття ефективних рішень і доводить прийняті рішення до працівників організації. Якщо комунікації налагоджені погано, зазначають М.Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, рішення можуть виявитись помилковими, люди можуть неправильно зрозуміти, що від них хоче керівництво, від цього можуть порушуватись міжособистісні зв'язки [92, с. 163]. Тобто, ефективність комунікацій часто визначає якість управлінських рішень і їх практичну реалізацію. На думку В.П. Казміренка, інформаційний і діловий обмін між суб'єктами організаційних структур відіграє ряд важливих функцій в організації: зняття зовнішніх і внутрішніх протиріч; впорядкування зв'язків, стосунків та намірів; цілепокладання (організаційної поведінки та діяльності) [47, с. 184].

Ефективність організації, її життєздатність напряму залежать від компетентності керівника організації у сфері прийняття рішень. Непрофесійні рішення керівника призводять до втрат у сфері виробництва, зовнішній і внутрішній політиці; сприяють зростанню напруги у ділових взаємостосунках, виникненню психологічного дискомфорту.

Необхідно враховувати, що прийняття рішення – це психологічний процес. Людська поведінка не завжди логічна. Іноді людиною керує логіка, іноді – почуття. Тому способи, що використовуються керівником для прийняття рішень, варіюються від спонтанних до логічних. Керівник знаходиться під впливом таких психологічних факторів, як соціальні установки, здобутий досвід і особистісні цінності. Часто поведінкові фактори є розповсюдженими обмеженнями на шляху прийняття ефективних для організації рішень.

Л.М. Карамушка [51] поряд з об'єктивними чинниками прийняття рішень, що пов'язані з управлінською ситуацією і не залежать безпосередньо від самого керівника, наводить ряд суб'єктивних, що є обумовленими індивідуально-психологічними характеристиками самого керівника і складають особистий профіль прийняття керівником управлінських рішень:

- група чинників, пов'язаних зі змістом управлінської діяльності керівника (рівень його компетентності, творчий потенціал, організаторські здібності, ставлення до проблеми, яку необхідно вирішити тощо);

- група чинників, які характеризують особливості виконання керівником своїх управлінських обов'язків (рівень домагань керівника, схильність до ризику, готовність брати на себе відповідальність за наслідки розв'язання проблем, тип темпераменту, психофізіологічний стан керівника у момент прийняття ним рішення тощо):

- група чинників, що відображає особливості спілкування керівника з іншими учасниками управлінської взаємодії (стиль керівництва, ставлення

керівника до окремих виконавців, ступінь довіри до підлеглих тощо);

- група чинників, пов'язаних із саморегуляцією керівником своєї діяльності та поведінки (особливості самооцінки керівника, самовладання тощо).

Одним з вирішальних чинників конкурентноздатності організації виступає особистість керівника та стиль його управлінської діяльності. Один з ранніх теоретиків управління – А. Файоль вважав, що ефективні менеджери повинні володіти такими якостями: фізичні (здоров'я, енергійність, зовнішній вигляд); розумові (здатність розуміти та засвоювати, здоровий глузд, здатність енергійно мислити та адаптуватися); моральні (енергійність, твердість, готовність прийняти на себе відповідальність, ініціативність, лояльність, тактовність, відчуття власної гідності); освітні (загальне знайомство з питаннями, які безпосередньо не стосуються виробничих функцій); технічна ерудиція (специфічна для власної функції); життєвий та професійний (отриманий у процесі роботи) досвід [цит. по 70, с. 67].

Аналіз наукової літератури дозволяє зробити висновок, що ефективність діяльності керівника в цілому визначається такими психологічними чинниками:

1. Мотивація управлінської діяльності керівника. Л.Е. Орбан-Лембрик виділяє диспозиційну (мотиви, потреби, цілі, бажання, інтереси) і ситуаційну (матеріальна винагорода, схвалення діяльності оточуючими, просування по службовій драбині) мотивації кадрів управління, як аналоги внутрішньої і зовнішньої детермінації їх поведінки [102, с. 182].

2. Особистісні професійно важливі якості. З позицій психології – це досить стійкі особливості, що залежать від ряду чинників: характеру, структури особистості, її досвіду, здібностей. Численні дослідження виділяють широку гаму якостей які забезпечують ефективне керівництво [17, 25, 31, 46, 87, 121, 149, 151, 187 та ін.]. Часто різні автори віддають

перевагу і пріоритетність різним якостям, при цьому ті особливості, які пов'язувались з успішністю в діяльності керівників в одних дослідженнях, не згадуються в інших. Очевидно, що універсальне поєднання особистісних якостей керівника, яке б забезпечувало успішне управління за будь-яких умов у будь-якій організації навряд чи існує, проте можна говорити про певну кількість інтегральних якостей, які необхідні кожному керівнику. Сюди можна віднести:

- професійну компетентність, тобто здатність керівника виконувати свою роботу на високому професійному рівні;

- емоційну компетентність. На думку авторів цього терміна Д. Веттена та К. Камерона, це здатність управляти власними емоціями та своїми стосунками з іншими людьми [18, с. 178];

- здатність до творчого вирішення завдань, креативність;

- лідерство як по «вертикалі», так і по «горизонталі». Р. Кунц та З. О'Доннел вважають, що якщо підлеглі керуються тільки правилами та вимогами, що встановлені керівництвом, вони реалізують свої можливості приблизно на 60-65%, виконують свої обов'язки на мінімально достатньому рівні, щоб втриматись на роботі. Щоб досягти повного використання здібностей підлеглих, керівник повинен викликати в них відповідний відгук, здійснюючи лідерство [70, с. 306].

3. Стиль управління, тобто система принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного виконання управлінської діяльності та досягнення цілей. Найперша типологія стилів керівництва була запропонована К. Левіним, який виділив авторитарний, демократичний та ліберальний стилі. Іншими обґрунтованими та продуктивними, на наш погляд, є концепції Роберта Р. Блейка та Дж. Моутон [8], Р.Х. Шакурова [169] та ін.

Щодо стилів управління доречно зауважити наступне:

- у чистому вигляді виділені стилі керівництва зустрічаються вкрай рідко. Як правило, спостерігається поєднання різних стилів, але переважають все ж таки ознаки якогось одного стилю;

- серед стилів управління немає універсального, придатного на всі випадки життя, немає поганого або хорошого. Всі стилі володіють певними перевагами і породжують свої проблеми;

- ефективність керівництва залежить від гнучкості у використуванні позитивних сторін того або іншого стилю і уміння нейтралізувати його слабкі сторони.

Отже, мова може йти лише про адекватне або неадекватне конкретній ситуації, конкретним умовам, конкретним потребам використання того чи іншого стилю управління. На думку М.Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі найбільш ефективним в сучасному швидкоплинному світі є адаптивний стиль, або стиль орієнтований на реальність [92, с. 511]. Наприклад, в екстремальних умовах життєво необхідний авторитарний стиль керівництва. В умовах повсякденної життєдіяльності, коли є згуртований і підготовлений колектив, вдалий демократичний стиль керівництва. Умови творчого пошуку диктують доцільність використання елементів ліберального стилю.

Найважливішим внутрішнім фактором, головним елементом організації є працівники (персонал). Жодна зі змінних організації не може існувати без взаємодії з людиною, без її безпосередньої участі. У сучасних умовах все більше керівників усвідомлюють, що персонал компанії – один з найважливіших ресурсів розвитку організації і забезпечення її виживання на конкурентному ринку.

У сучасних дослідженнях [45, 96, 116, 143, 197, 204, 206 та ін.] персонал розглядається як основний ресурс організації, який забезпечує значимі конкурентні переваги будь-якої організації.

Людські ресурси займають особливе місце в аналізі конкурентноздатності підприємства. Нехтування ними і їх неправильне використання призводять до зниження життєздатності компанії. У сучасних умовах підприємства мають практично однаковий доступ до сировини, використовують однакове обладнання, і навіть технологія та спосіб організації роботи можуть реально давати конкурентну перевагу лише у тому випадку, якщо вони точно реалізовані у діяльності працівників. Від інтелекту та кваліфікації працівників залежить ефективність використання всіх інших ресурсів (організаційних, матеріальних, фінансових та ін.) [126, с. 287].

На думку Х. Хендрика [163] найбільш істотними складовими успіху майбутньої організації на «інструментальному» рівні є такі:

- ступінь професіоналізму або вимоги до кваліфікації та підготовки, що висуваються організацією;
- демографічні характеристики робочої сили, які збираються бути використані;
- психосоціальні характеристики робочої сили.

Людські ресурси — найбільш адаптивний вид ресурсів внаслідок того, що психічні процеси, властивості і стани людини мають значний варіативний потенціал. Завдяки цій якості організація здатна швидко змінюватися у відповідь на несподівані вимоги зовнішнього середовища, зберігати керованість в умовах нестабільності параметрів, тимчасових обмежень і при нестачі інших видів ресурсів [96, с. 18].

Члени організації мають перед собою певну ціль, працюють в одній команді, виконують певні види діяльності, використовують певні знання та технічні прийоми, виступають як єдиний цілісний організм. Їх ролі визначаються здібностями, кваліфікацією, обдарованістю, освітою, потребами, сприйняттям корпоративного духу, знаннями (фаховістю),

поведінкою, ставленням до праці, розумінням цінностей, оточенням (склад групи, до якої входять), наявністю якостей лідера тощо.

Проаналізувавши вимоги роботодавців до персоналу при прийомі на роботу на місця спеціалістів, американські дослідники прийшли до висновку, що наявність спеціальних технічних навичок стає все менш важливою. Вимоги до працівників, які проходять через процедуру відбору зводяться до трьох найбільш значимих з точки зору роботодавців, а саме: 1) комунікативні навички; 2) ефективність у міжособових відносинах; 3) вміння працювати в команді [188]. Встановлено, що ні традиційні академічні здібності, ні дипломи про закінчення учбових закладів чи інші отримані працівником сертифікати не гарантують і не можуть передбачити професійну успішність працівників на тому чи іншому робочому місці [194, 208].

Безумовно, спеціальні знання і досвід є необхідними для успішного виконання персоналом своїх обов'язків. Вони складають «порогову», тобто базову компетенцію, яка необхідна для виконання дорученого професійного завдання, але не визначають його якісні характеристики. На думку психолога Д. Гоулмана [188], на якість кінцевого продукту, індивідуальну і групову результативність впливає, перш за все, вміння управляти своєю поведінкою і поведінкою та ставленнями інших людей. Таке вміння автор пов'язує з двома видами компетенції:

1. Особистісна компетентність, або вміння управляти своєю поведінкою. До неї входять: самосвідомість – розуміння своїх внутрішніх станів, схильностей, ресурсів, інтуїція; саморегуляція – управління своїми внутрішніми станами, імпульсами і ресурсами; мотивація – емоційне прагнення, що сприяє досягненню цілей.

2. Соціальна компетентність, або вміння управляти людськими взаємостосунками: емпатія – усвідомлення почуттів, потреб та інтересів інших людей; соціальні вміння – вміння викликати в інших бажані реакції.

За Ю.М. Швалбом та О.В. Данчевою [29], успішність включення людини в організацію і відповідно її майбутній внесок в ефективність спільної діяльності залежать від поєднання трьох головних чинників. Це – ініціативність працівника, його вправність та комунікабельність.

Ініціативність виявляється в прагненні людини до пошуку нових, нешаблонних ідей та рішень. Ініціативність складається з низки пов'язаних між собою особистісних особливостей, серед яких виокремлюють такі, як орієнтація на «справу» як провідну сферу життя; високий рівень розвитку творчих здібностей; оригінальність, нешаблонність мислення; впевненість у собі і висока самооцінка; самостійність у прийнятті рішень та схильність до ризику. Як правило, мотиваційною основою ініціативності є сильна мотивація досягнення, тобто прагнення успіху, утвердження власного «Я», отримання визнання на діловому та професійному терені.

Вправність – це прагнення людини діяти якомога краще, але за суворо визначених правил та обмежених умов. Серед особистісних особливостей вирізняються: загальна орієнтація на якість виконання роботи; методичність і педантизм; побоювання помилок; прагнення діяти за заданим зразком; залежність; довіра до керівника; почуття обов'язку та відповідальності; застрягання на дрібницях і скрупульозність; прагнення соціального схвалення. Мотиваційну основу вправності складає поєднання орієнтації на високу якість виконання діяльності та мотивації уникання невдачі. Головне для таких працівників – це добре виконана робота. Саме тут приховані головні чинники, які визначають поведінку та самопочуття виконавців-майстрів в організації. Вправність звичайно поєднується з високим рівнем конкретності мислення, незалежно від фаху та сфери діяльності.

Комунікабельність є третьою особистісною якістю, яка визначає місце людини в організації. Комунікабельність – це прагнення людини до встановлення довірчо-неформальних стосунків з іншими людьми з

першого моменту знайомства, до постійного розширення кола знайомих та до створення загального комунікативного контакту в групі. До структури комунікабельності входять такі компоненти: загальна орієнтація на інших людей; цінність дружніх відносин у групі; готовність прийняти чужу думку; конформізм; прагнення до лідерства; здатність до ствердження власної думки; уникання конфліктів. Основними є мотиви, які поєднують значимість інших людей та спілкування як такого.

Відповідно до цієї моделі ініціативність, вправність та комунікабельність утворюють своєрідну систему координат, в якій особистість працівника займає певне місце відповідно до вираженості в нього кожної з трьох якостей. Поєднання якостей зумовлює місце та поведінку працівника в організації.

Також слід зазначити, що постійна змінюваність ситуації вимагає від персоналу безперервного професійного розвитку, індивідуальної здатності використовувати накопичений досвід для надбання нових компетенцій, здатності до саморозвитку, бажання і можливостей стати частиною «організації, що навчається». Саме тому здатність до швидкого навчання також стає ключовою компетенцією сучасного працівника.

Дослідження показують, що особи, які отримали професійну спеціалізацію з урахуванням їх психологічних характеристик, відчують більше задоволення від своєї праці. Це сприятливо позначається на показниках роботи всього підприємства – збільшує продуктивність праці, підвищує трудову дисципліну і т.д. І навпаки, невідповідність людини тій чи іншій посаді призводить до незадоволеності роботою, подовжує терміни навчання, збільшує вірогідність нещасних випадків [127]. Важливим є також чинник успішності адаптації до колективу організації, вимог робочого місця [57, 200, 201].

Визначені особливості управлінської діяльності знайшли своє відображення і в системах підготовки фахівців, проте, саме тут наявна низка протиріч, яка значною мірою знижує їх ефективність.

По-перше, слід зазначити, що у державній (інституційній) системі підготовки управлінців майже відсутня психологічна складова. У підручниках з управління психологічна характеристика діяльності та особистості управлінця висвітлена у надзвичайно недостатньому обсязі [34, 69, 70, 71, 92, 134 та ін.]. В обов'язковій частині навчальних планів підготовки управлінців психологічним дисциплінам відводиться мізерна кількість кредитів. Така структура навчання призводить до того, що в управлінців психологічна компетентність складається стихійно, переважно на основі власного життєвого досвіду, і не відповідає вимогам сучасного виробництва. Окрім того, недостатня психологічна компетентність управлінців призводить не тільки до зниження ефективності їх власної діяльності, але й до нерозуміння функцій і можливостей психолога в організації. Суттєво, що у бізнес-організаціях, зорієнтованих на сучасну культуру управління, складається і стабільно функціонує корпоративна система професійного навчання управлінського персоналу. Існує багато варіантів таких неінституційних систем підготовки (що потребує окремого дослідження), але в них саме психологічна частина досить широко представлена і утворює окремий напрям навчання. Ця ситуація знайшла своє відображення у широкому розповсюдженні різноманітних психологічних тренінгів для управлінців, які охоплюють майже всі аспекти управлінської діяльності: від формування простих навичок організації та проведення засідань до розвитку особистості управлінця [44, 81, 91, 96 та ін.]. Зазначимо також, що такі психологічні тренінги користуються значним попитом на ринку психологічних послуг і на сьогоднішній день вони вже стали окремою галуззю спеціалізації практичних психологів.

По-друге, у державній (інституційній) системі підготовки психологів управлінська діяльність представлена достатньо розгорнуто, але тільки як предмет соціально-психологічних досліджень. У підручниках з психології управління [5, 120, 126, 170 та ін.] характеристика діяльності та особистості управлінця висвітлена у різноманітних теоретичних моделях та дослідницьких методиках, які неможливо безпосередньо перевести у площину практичної роботи психолога в організації. У обов'язковій частині навчальних планів підготовки психологів управлінська діяльність як окремий предмет взагалі не представлена, а з'являється вона тільки у вибірковій частині навчальних планів. Така структура навчання призводить до того, що у психологів взагалі не формуються хоча б основи власної управлінської компетентності, а професійна психологічна компетентність у галузі управління складається лише частково, стосовно тільки теоретичного знання предмету, хоча в освітніх стандартах [19-22] і передбачене оволодіння студентами деякими вміннями, пов'язаними із роботою в організаціях. Практична сторона професійної компетентності складається стихійно, переважно на основі досвіду, набутого за рамками навчального процесу. Зазначимо також, що у неінституційній системі освіти програми і тренінги з підготовки організаційних психологів користуються не меншою популярністю, ніж психологічні тренінги для управлінців.

1.2. Організаційний клімат та корпоративна культура як психологічні чинники конкурентноздатності організації.

Важливим параметром конкурентноздатності є соціально-динамічні чинники регуляції спільної діяльності. Для підтримки стійкості і конкурентноздатності системи необхідна підтримка певної стабільності її

внутрішнього середовища. Для підприємства значною мірою це досягається шляхом підтримки і розвитку психологічного клімату та корпоративної культури організації.

Крім формалізованих відносин, які спираються на правові, економічні та соціальні норми (соціальна взаємодія), суб'єкти всередині організації взаємодіють на соціально-психологічному (відносини між людьми в процесі спільної діяльності, виконання спільного завдання) та психологічному (міжособистісне спілкування, що спирається переважно на емоційно-чуттєву основу) рівнях [29, 96]. В умовах реальних взаємодій всередині бізнес-організації можна, як правило, виявити компоненти всіх трьох рівнів, які в сукупності визначають ефективність контактів, а отже впливають на ефективність організації.

Як головний критерій психологічного стану організації розглядаються показники організаційного клімату. В організаційному кліматі акумулюється ефективність стилю керівництва, що використовується керівником, характер комунікаційних потоків і специфіка конфліктних ситуацій, що виявляються в даній організації [103, 126, 127].

В.П. Казміренко визначає організаційний клімат як складну структурно-функціональну характеристику соціальної діяльності, яка розкриває специфіку ієрархічних зв'язків, їх стан і рівень розвитку; особливості динаміки соціально-психологічних процесів, що супроводжують спільну діяльність; процеси координації, інтеграції і концентрації як різні сторони організаторської діяльності. Організаційний клімат відображує структурні і динамічні якості організаційного середовища, в якому відбувається реалізація соціальної активності людей, об'єднаних єдиними цілями діяльності [47, с. 93, 108].

Г.В. Ложкін [78] до структури організаційного клімату включає: спільну думку, загальний настрій; традиції, ритуали, звички.

Ю.Ф. Пачковський [107] виділяє три базові виміри організаційного клімату: клімат з позитивною спрямованістю (сприятливий, або здоровий); клімат з негативною спрямованістю (несприятливий, або нездоровий); нейтральний клімат (з невираженою спрямованістю).

Сприятливий клімат відповідає оптимальним умовам соціальної адаптації, активній професійній та творчій діяльності, самореалізації та саморозвитку кожного працівника. Тут панує довіра, висока вимогливість у поєднанні з конструктивною критикою, вільне висловлювання власної думки при обговоренні питань, що стосуються всього колективу, достатня поінформованість усіх про основні завдання організації. Сприятливий клімат визначають також високі результати діяльності, низька плинність кадрів, відсутність напруженості у стосунках, конфліктності між керівником та підлеглими, а також між безпосередніми учасниками трудового процесу. Нейтральний клімат не відрізняється чіткими ознаками позитивної або негативної спрямованості, є нестійким і за відповідних умов може набути ознак сприятливого чи несприятливого. Несприятливий клімат характеризується напруженістю стосунків, високим рівнем конфліктності, негативним ставленням працівників або до виконуваної діяльності, або один до одного, небажанням іти на співпрацю, порушеннями дисципліни праці, низькою її продуктивністю, значною плинністю кадрів.

Несприятливий психологічний клімат може викликати появу в організації такого типу працівників, які в емоційному психологічному плані «залишили» організацію, але не пішли з неї. При наявності значної кількості таких працівників в організації спостерігаються такі шкідливі для конкурентноздатності прояви: зниження якості продукції при зростанні її собівартості, високий показник за відходами виробництва, порушення графіка виконання робіт, велика кількість прогулів і запізнь, часті звільнення здібних і компетентних працівників, часті перерви в роботі,

відсутність у співробітників персональної відповідальності за результати праці, відсутність програм з підвищення професійної кваліфікації, превалювання старого досвіду, старих цінностей і традицій, відсутність перспективного мислення, творчого підходу до вирішення проблем [96, с. 106]. Свідченням несприятливого соціально-психологічного клімату є часті конфлікти в організації, які перешкоджають її ефективному функціонуванню та розвитку [9, 64, 75, 90, 110, 175 та ін.].

Н.Л. Коломінський вважає, що соціально-психологічний клімат є важливим фактором, який пронизує всі складові управлінської діяльності: вироблення і прийняття управлінських рішень, організацію їх виконання, облік і контроль. Автор виділяє такі аспекти значення соціально-психологічного клімату на етапі організації діяльності: а) корекційно-регулюючий компонент, коли керівник доводить мету і завдання до колективу та кожного виконавця; б) комунікативний компонент для налагодження сприятливих з точки зору мети управління міжособистісних стосунків і спілкування; в) мотиваційний, коли наявність або відсутність сприятливого соціально-психологічного клімату може бути джерелом позитивної мотивації до професійної діяльності або її зниження чи відсутності. На етапі контролюючої та порівняльно-оцінювальної діяльності він виступає як джерело соціального контролю, соціальних санкцій, відображення громадської думки колективу. Клімат, на думку автора, не лише впливає на ефективність діяльності, поведінку, але й на психологічне здоров'я особистості [60, с. 254-255].

Згідно з концепцією Х.А. Мюррея [196] можна сформулювати такі параметри організаційного клімату: мотивація досягнень (ступінь, з якою організація стимулює членів в досягненні професійних успіхів); автономія (наскільки працівники вільні в прийнятті оперативних рішень); структура організації (наскільки організація контролює і визначає методи і процедури, що використовуються її членами при виконанні завдань);

поляризація статусів (ступінь прояву формальних і неформальних відмінностей між рівнями персоналу організації).

С.С. Паповян [106] відмічає роль клімату як регулятора взаємозв'язку між індивідуальними потребами працівника, продуктивністю його праці і загальною задоволеністю. Тобто організаційний клімат в цілому і його окремі параметри тим чи іншим чином змінюють «виробничу задоволеність», продуктивність або в цілому ефективність діяльності.

В.П. Казміренко звертає увагу на те, що поняття ефективності базується не лише на продуктивності і успішності, необхідно також враховувати енергетичні витрати, покладені в основу досягнення отриманих кінцевих результатів. Іншими словами, ефективність – це така характеристика діяльності, яка передбачає аналіз співвідношення між досягнутим рівнем успішності і продуктивності і об'ємом витрат та рівнем напруги в досягненні кінцевої мети [47, с. 116].

Великий вплив на соціально-психологічний клімат організації здійснює її неофіційна, неформальна організаційна структура.

Формальна структура організації визначається технологічним розподілом праці, офіційними правами і обов'язками членів колективу. Відповідно до них кожний працівник, реалізуючи свої функції, взаємодіє з рештою членів колективу офіційно визначеним чином. Такий припис може бути у вигляді адміністративно-правових актів, офіційних посадових інструкцій, наказів, інших нормативних документів. Неформальна (соціально-психологічна) структура є сукупністю реальних відносин, що спонтанно склалася, між членами даного колективу. Звичайно в основі появи таких відносин лежать психологічні чинники – потреба в спілкуванні, схожість інтересів, симпатії і антипатії, схильності до домінування та інші. При цьому з розгляду не виключаються також деякі формальні передумови, що полегшують людям включення до неофіційних

контактів. До них можна віднести технологічні особливості трудового процесу, схожість членів колективу за статтю, сімейному стану і т.д. У той же час зрозуміло, що вплив цих передумов на структуру колективу виявляється, перш за все, на психологічному рівні внутрішньогрупових стосунків [91, с. 107].

На думку М.М. Обозова [101], на взаємостосунки і поведінку людей в організації з соціально-психологічної точки зору впливають три комплекси взаємопов'язаних чинників: шаблони ділової поведінки, що є звичними для даного виробництва; емоції і відчуття, що виникають в міжособових контактах; знання людей про умови виробництва і про самих себе. Ці чинники складають основу у формуванні виробничої установки працівників – її поведінкового, емоційного і когнітивного компонентів. На рівні формальної структури поведінкові і когнітивні чинники, виражені в звичних формах ділової співпраці і дотриманні правил кооперації трудових зусиль, є визначальними. На рівні ж неформальної структури основного значення набувають емоційні чинники, що включають все те, що пов'язане з психічними станами учасників, динамікою і рівнем їх працездатності, суб'єктивним відчуттям втомленості або творчого підйому.

Про узгодженість формальної і неформальної структури колективу перш за все судять з характеру співвідношення осіб лідера і формального керівника та способу їх взаємодії. У цілому вважається, що продуктивність колективної діяльності підвищується, якщо ці особи збігаються у соціометричному вимірі, або, якщо між ними встановлюються стосунки взаємної підтримки та допомоги. Тому впливає необхідність поєднання в особі управлінця функцій керівництва та лідерства.

Завдяки організаційному клімату організація набуває власної «індивідуальності», власного стилю, що починає впливати як на конкретну людину, так і на групу і організацію в цілому. За організаційним кліматом

можна визначити, яким чином об'єднуються інтереси всіх працівників навколо цілей організації на всіх її рівнях [96, с. 101].

Стиль міжособистісних взаємодій в організації відображується не тільки в організаційному кліматі, але і в організаційній культурі. Інтерес до даного феномену у ділових колах значно посилюється з початку 1990-х років. Це пов'язане перш за все з тим, що зросло розуміння того впливу, який він справляє на успіхи та ефективність організацій. Численні дослідження [85, 108, 137, 150, 155, 173 та ін.] показують, що процвітання організації обов'язково пов'язане з високим рівнем культури, яка формується в результаті продуманих дій.

Організаційну (корпоративну) культуру можна визначити як систему стосунків між людьми, яка формує, а потім підтримує у членів організації унікальну спільну для них психологію, яка проявляється в колективних цінностях, переконаннях, традиціях і нормах поведінки, в загальноприйнятих значеннях постановки справи, досягнення результатів діяльності, що відрізняє дану організацію від інших [96, с.23]. Це свого роду система загальних цінностей і припущень про те, що і як робиться на фірмі. Часто корпоративна культура сприймається як організаційна ідеологія, філософія управління.

Корпоративній культурі притаманні такі якості: 1) всезагальність – пронизує всі види стосунків як всередині організації, так і при контактах із зовнішнім середовищем; 2) неформальність – будується паралельно організаційній структурі управління, іноді підмінюючи навіть структури влади; 3) стійкість – базується на традиціях [103, с. 275].

Корпоративна культура детермінує норми поведінки співробітників і характер життєдіяльності організації. Поведінка співробітників організації формується в рамках корпоративної культури, яка є основою для об'єднання і координації зусиль персоналу організації. Корпоративна культура формує модель поведінки працівників через виховання відчуття

причетності до «корпоративної сім'ї». Вона здійснюється завдяки встановленню відповідності між уявленнями працівників про свою роль та місце в структурі організації і пропонованими організацією можливостями [39, с. 155].

Корпоративна культура забезпечує:

- формування морально-етичних цінностей і установок життєдіяльності, які спонукають інтелектуальний і духовний потенціал працівників на ефективну роботу (корпоративний гімн, корпоративні кодекси тощо);

- зміцнення зв'язків працівників з керівництвом організації (утворення соціального партнерства), відчуття спільності (солідарності) всіх рівнів працівників щодо цінностей, норм, традицій та підвищення відповідальності за якість спільної діяльності (формування духу єдності);

- організацію роботи і розпорядження людськими ресурсами так, щоб діяльність організації забезпечувала високу мобільність, збагачення та соціальний захист тих, хто в ній працює;

- створення фірмового стилю, спрямованого на розвиток культури якості, процвітання корпорації, стимулювання задоволеності працею;

- завоювання доброзичливого ставлення з боку громадськості, що знаходиться зовні організації (організація зв'язків з громадськістю) [125, с. 68].

За Е.Х. Шейном [173] корпоративна культура має трирівневу будову. За своєю архітектонікою перший, поверховий рівень корпоративної культури складають видимі об'єкти (артефакти), які можна побачити і відчутти при входженні в нову групу з незнайомою культурою: архітектура матеріального оточення, манера одягатися, артикульовані правила поведінки, фізичні символи, організаційні церемонії. Тобто до цього рівня включаються поведінка групи, за якою можна спостерігати, а також відповідні організаційні процеси.

Другий рівень – це проголошені цінності (стратегії, цілі, філософія організації). Набір цінностей, який знаходить реальне втілення в ідеології або філософії організації, служить орієнтиром або моделлю поведінки в складних і невизначених ситуаціях, зменшує колективну невизначеність, створює організаційний порядок, забезпечує цілісність, створює відчуття причетності до організації і відданість загальній справі, дає заряд енергії для просування вперед.

Нарешті, третій рівень – базові уявлення та переконання (свідомі чи підсвідомі), які уявляються чимось самоочевидним, особливості сприйняття, думки і почуття – первинне джерело цінностей і вчинків. Культура як набір базових уявлень визначає те, на що потрібно звертати увагу, в чому сенс тих чи інших предметів і явищ, якою повинна бути емоційна реакція на те, що відбувається, як слід діяти в тій чи іншій ситуації. Колективні базові уявлення, що складають суть культури групи також можна розглядати як на індивідуальному, так і на груповому рівні, в якості когнітивних захисних механізмів, що забезпечують функціонування групи.

Система цінностей організації, що задає основні правила і норми взаємостосунків, є важливим фактором стабільності будь-якої організації. Співробітники не можуть працювати у непередбачуваному і нестабільному середовищі. Взагалі наявність стратегічного планування значною мірою визначається прийнятими цінностями, які не можуть бути введені наказом чи розпорядженням. Вони формуються поступово, під впливом зовнішнього середовища і з участю всіх працівників організації [96, с. 53- 54].

Деякі цінності укорінюються в корпоративній культурі настільки глибоко, що співробітники просто перестають їх помічати. Ці базові, основоположні припущення та переконання і є суттю корпоративної культури. Саме вони керують поведінкою та рішеннями людей на

підсвідомому рівні. Культура багатьох організацій ґрунтується на припущенні, що кожен індивід намагається на високому рівні виконувати доручені йому обов'язки. У таких організаціях співробітники мають більшу свободу і більшу відповідальність, колеги довіряють один одному і працюють спільно. Взаємозалежність формується в сфері комунікативної взаємодії як наслідок усвідомлення учасниками спільної діяльності своєї приналежності до даної групи, організації. Формування почуття „ми” передбачає інтеграцію особистих інтересів з інтересами групи і цілями організації в цілому, визнання політики організації, її економічних і культурних цінностей [105, с. 73].

Рівень корпоративної культури відображає рівень організаційного розвитку колективу. Об'єднання людей відбувається на основі загальних цінностей і норм, при цьому відсутні які-небудь розпорядження згори, окрім загальнолюдських норм і вимог, створюються сприятливі умови для розвитку ініціативи і творчої активності працівника.

Т. Пітерс та Р. Уотерман [108], взявши за зразок успішні американські фірми, і описавши їх управлінську практику, «вивели» ряд цінностей організаційної культури, що привели ці компанії до успіху:

1. Віра в дії – рішення приймаються навіть в умовах браку інформації, відкладання рішень рівносильне їхньому неприйняттю.

2. Зв'язок зі споживачем – споживач знаходиться у фокусі роботи організації.

3. Автономія та підприємливість – компанія «ділиться» на дрібніші керовані частини, їм, а також окремим індивідам, надається певний ступінь самостійності, необхідної для прояву творчості й ризику.

4. Продуктивність залежить від людини – людина є найбільш важливим активом організації.

5. Знання, того чим управляєш – компанія управляється не з-за закритих дверей кабінетів керівників, а через безпосередні контакти з підлеглими на місцях їхньої роботи.

6. Не займайся тим, чого не знаєш – відмова від диверсифікованості у сторону від основного бізнесу.

7. Прості структури з малою кількістю керівників – наявність невеликого числа рівнів керування й порівняно невеликого штату управлінських працівників, особливо у вищому ешелоні.

8. Одночасно гнучкість і твердість в організації – гнучкість забезпечується за допомогою зведення до мінімуму «керівних» втручань і мінімізації числа регламентуючих правил і процедур, а тверда структура прийнятих культурних цінностей уможлиблює гнучку структуру адміністративного контролю.

В. Сате у своїй моделі виділяє сім процесів, за допомогою яких культура впливає на організаційну діяльність: кооперація між індивідами й частинами організації; прийняття рішень; контроль; комунікації; лояльність організації; сприйняття корпоративного середовища; виправдання своєї поведінки. При цьому перші три процеси кореспондують з першим, поверхневим рівнем організаційної культури або зразками корпоративної поведінки, а наступні чотири – із другим, внутрішнім рівнем, що має «ціннісну» основу. Від того, як ці процеси протікають, залежить ефективність функціонування організації [13].

Досвід зарубіжних організацій, які досягли істотних успіхів у підприємницькій та інноваційній діяльності, показує, що основну роль у них відіграють не особистості, а групи [190, с. 107]. Використання можливостей та переваг командної роботи є одним з інструментів менеджменту для підвищення конкурентоздатності організації. Формування команд розглядається в науковій літературі як один з

інноваційних підходів в управління організаціями [30, 33, 43, 100, 160, 164, 199, 202, 209].

Практично в будь-якій сучасній організації існує клас завдань (управлінських, винахідницьких, творчих), ефективність виконання яких може значно підвищитись шляхом організації спільної діяльності її членів. Для цього створюються колективні суб'єкти управління (управлінські команди) та поліпрофесійні команди, які можна визначити як групи, що характеризуються цілеспрямованою, узгодженою роботою спеціалістів, які працюють над вирішенням спільно визначеного комплексного завдання, поєднуючи різні знання, уміння та навички в процесі виконання командних ролей та використовуючи партнерські принципи взаємодії [55, с. 31].

Г.В. Ложкін пов'язує необхідність створення команд в організації перш за все з виконанням таких завдань, як вирішення невідкладних проблем (подолання кризи, вироблення нового продукту тощо), здійснення регуляторного моніторингу організаційної ситуації і вироблення стратегічних рішень у разі виникнення нестабільної ситуації [79 с. 52-53].

Л.М. Карамушка та О.А. Філь відмічають стійку орієнтацію на формування управлінських команд як одну з важливих ознак сучасного управлінського мислення, а командний менеджмент вважають однією з ефективних форм управління сучасними організаціями. Вищим рівнем розвитку команди автори вважають конкурентоздатну команду, ознаками якої є такі: а) кожен сприймає конкуренцію як імпульс для свого самовдосконалення, постійне підвищення навіть високого професійного рівня; генерація нових продуктивних ідей; новаторські технології; швидка адаптація до змін у світі; б) кожен член команди – конкурентоздатна особистість (високий професіоналізм, творчий підхід, прийняття конструктивного рішення, уміння найкраще себе презентувати, прийняття на себе відповідальності, інтелігентність, толерантність); в) члени команди

– однодумці, не байдужі до своєї справи; г) бажання досягти успіху разом на основі принципів командної взаємодії (взаємодовіра та взаємопідтримка, взаємодопомога, порядність, відповідальність; повага один до одного; згуртованість: відкритість; щирість) [54, 157]. Ці автори відмічають, що не зважаючи на те, що командний підхід не позбавлений ряду недоліків та труднощів, разом з тим командна робота сприяє забезпеченню можливості поряд з вирішенням завдань організації задовольняти й особисті потреби її працівників [55].

На думку В.В. Третьяченко, центральними законами формування управлінських команд є саме соціально-психологічні процеси спільної діяльності за головних функцій спілкування. Автор наголошує, що механізми соціально-психологічної регуляції діяльності управлінських команд є значним обґрунтуванням для розуміння функцій управління, особливостей індивідуальних стилів колективної діяльності, і допомагають тим самим у розв'язанні прикладних завдань стосовно як управління, так і інноваційного регулювання організації загалом [142, с. 8-9].

Структурно-функціональні характеристики ефективності роботи команди опосередковуються системою чинників: а) складом та композицією групи, кількісним складом групи, рівнем та особливостями професійної підготовки, соціокультурними характеристиками групи, соціально-психологічними та індивідуально-психологічними особливостями особистостей учасників, професійним досвідом у виконанні цієї діяльності тощо; б) особливостями функціональних взаємозв'язків і залежностей між учасниками в процесі виконання спільного завдання, структурами формалізованих норм взаємовідносин [там само, с.156].

Композиція членів групи у трудовому процесі має регулятивний вплив на ефективність діяльності. Соціально-психологічні дослідження показують, що для успішного здійснення деяких видів діяльності

подібність членів групи за певними параметрами бажана, для інших необхідна помірна психологічна різноманітність її членів за особистісними характеристиками, тобто наявність абсолютної подібності не завжди є чинником, який сприяє успішній спільній діяльності [91, 107].

На думку англійського психолога М Белбіна [182] ідеальних працівників не існує, але може існувати ідеальний колектив, якщо кожен з членів колективу виконує відповідну функцію-роль. Він виділяє вісім психологічних ролей, які можуть виконуватися працівниками фірми: координатор, локомотив, мислитель, критик, шукач джерел, скрупульозний виконавець, душа колективу, реалізатор. При цьому відзначається, що жоден колектив не може існувати без скрупульозного виконавця або реалізатора, а брак рівноваги між специфічними ролями членів групи є перешкодою для успіху спільної праці. Крім складу і функціональних ролей членів групи на ефективність її роботи, впливають також такі фактори, як розмір, групові норми, згуртованість.

У зарубіжних системах підготовки і управлінців, і психологів значна увага приділяється саме груповим процесам в організаціях. Переважна більшість сучасних теорій управління стверджують дві базові психологічні ідеї. По-перше, це модель сучасного керівника як соціально-психологічного лідера організації, тобто як людини, що спрямовує розвиток організаційного клімату та корпоративної культури підприємства. Цій тематиці присвячена значна кількість підручників, навчальних посібників та тренінгових програм [75, 90, 108, 173 та ін.]. По-друге, це ідея команди як типу соціально-психологічної групи, яка є найбільш ефективною формою організації спільної діяльності на підприємстві. Цій тематиці також присвячена значна кількість підручників, навчальних посібників та тренінгових програм [142, 160, 182, 191 та ін.]. У вітчизняній системі підготовки практичних психологів даний аспект життєдіяльності організації представлено дуже обмежено та, знов-таки,

тільки як теоретичне знання. Проте, як і у випадку з психологічними аспектами управління, проблематика лідерства та командоутворення широко представлена у неінституційних навчальних практиках [43, 44, 58 та ін.].

1.3. Психологічні аспекти інституційних взаємодій організації як чинник її конкурентноздатності.

Виживання, конкурентноздатність компанії, виправдання самого її існування залежить від її здатності ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, а особливо з тією його областю, яка має відносно визначене і безпосереднє значення для управління організацією – операційним (конкурентним) середовищем. До нього П.К. Власов відносить клієнтів, конкурентів, постачальників, робочу силу, глобальні економічні проблеми [14, с. 94]. На думку А.М. Занковського, ключовими детермінантами ринкових вимог до товарів і послуг організацій є споживачі, конкуренти, постачальники, державні служби, акціонери, кредитори, профспілки [42, с. 231].

Основним шляхом, яким компанія здобуває зовнішню конкурентну перевагу є спроможність знаходити споживача продуктів її діяльності і задовольняти його потреби. Ступінь задоволення інтересів конкретних споживачів можна розглядати як один з основних критеріїв ринкової ефективності сучасної організації.

Споживання є найважливішою сферою ринкової економіки. Наявність споживання і самої позиції споживача є обов'язковою та невід'ємною частиною конкурентних відносин. Організація, яка дійсно розібралася в тому, як реагують споживачі на різні характеристики товару, ціни, рекламні аргументи, буде мати суттєві переваги над конкурентами.

Відсутність уваги до врахування характеру поведінки споживачів та їх реакції на товари підприємства досить часто призводить до негативних наслідків. Якщо аналіз поведінки споживачів у процесі придбання товару виявиться не до кінця достовірним, підприємство не зможе досягти успіху [80, с.1].

Постійне зростання тиску високорозвинутого маркетингового оточення зобов'язує організації, які бажають досягти конкурентної переваги, брати до уваги психологію споживача та використовувати її при розробці та реалізації маркетингової стратегії. У конкурентній економічній системі для виживання й росту фірми її керівництву потрібно мати точний опис поведінки споживача: як він купує, чому купує, де купує і, звісно, що саме купує. Тому сучасним менеджерам необхідно знати тих, хто стає їх клієнтами, і чому ці люди обирають саме їх продукти, а не продукти конкурентів [159].

Моделюючи процес придбання товару, економісти розглядають споживача як раціональну істоту, що усвідомлює свої потреби, цілеспрямовано вивчає інформацію про предмети й умови задоволення потреб і вибрала із всіх варіантів оптимальний. Однак, у реальному житті все набагато складніше. Сучасний споживач не тільки не встигає стежити за інформацією про нові способи задоволення потреб, але й не завжди усвідомлює свої потреби. Аналіз домінуючих підходів щодо факторів впливу на поведінку споживача та процеси прийняття рішення про купівлю товару, проведений Г.В. Ложкіним та В.Л. Комаровською [80], дозволив виділити такі основні з них:

- фактори культурного рівня (вплив на поведінку покупців їх культури та субкультури);
- фактори соціального рівня (вплив первинних та вторинних референтних груп, ролей та статусів);

- фактори особистого порядку (вік, етап життєвого циклу сім'ї, професія та рівень освіти, рід занять, економічне становище, тип особистості та уявлення особи про себе);

- фактори психологічного порядку (мотивація споживача, сприйняття, засвоєння інформації, вироблення певних переконань та ставлення до покупки).

Автори стверджують, що поведінка споживача не підкоряється простим закономірностям максимізації корисності раціональних оцінок, розрахунків та виборів – крім функціонального попиту, при якому найбільш значущими є якості, що притаманні самому товару, існує нефункціональний попит, який обумовлюється різноманітними психологічними факторами. Такі чинники, як престиж та мода, бажання виділитися чи наслідувати, компенсувати за допомогою товару свої недоліки, надія на покращення свого образу перетворює корисність товару, пропускаючи її через призму психологічних факторів.

На думку Ю.М. Швалба та О.В. Данчевої [29], у вирішенні дослідницько-прогнозуючих завдань маркетингу бізнес-організація має спиратись на ряд психологічних принципів: 1. Принцип «вписування в спосіб життя». Товари й послуги мають узгоджуватися з культурними цінностями людей, традиціями, груповими нормами; 2. Принцип дослідження емоцій, коли облік емоційного ставлення за шкалою «задоволення» виступає обов'язковим компонентом; 3. Принцип експертизи. Експертиза виконує дві функції: функцію аналізу й прогнозування та функцію просування послуги на ринок. Вона дає можливість найбільш точно врахувати соціально-психологічні й особистісні параметри ситуації та результатів організованих дій; 4. Принцип врахування готовності витратити гроші та час, або тільки гроші, або тільки час.

Психологія споживання безпосередньо впливає на комерційних успіх бізнес-організації. Навіть найкращий за технічними характеристиками виріб далеко не завжди є найкращим з точки зору споживача. В зв'язку з цим особливої ваги набуває просування товару чи послуги на ринок, позиціонування продукту. Коли ринок сегментовано і обрано привабливий сегмент, необхідно відповісти на два питання: по-перше, яку позицію утворити продукту, щоб він зайняв особливе місце в очах споживача цільового ринку?; по-друге, які засоби найкраще використовувати для створення цієї позиції?

Здійснюючи акт вибору, споживач реально має справу з маркою товару і брендом, які символізують і якість товару, і суб'єкта, що виробляє цей товар. Марка товару є одночасно показником і якості самого товару, і престижу фірми, і соціальної оцінки того суб'єкта, який своєю діяльністю визначає їх існування. Можна сказати, що в основі успішної торгівельної марки лежить вдалий товар або послуга. А сполученням враження, що він справляє на споживачів, і результату їхнього досвіду використання даного продукту є бренд. Бренд – це те, що споживачі відчують стосовно продукту, – прихильність, довіра й відданість. Рішення споживача про покупку конкретного товару залежить від характеристик брэнда, а враження від використання визначається самим товаром.

Успіх брэнда визначається рядом характеристик, у тому числі психологічних: наявністю значимої концептуальної ідеї й ступенем її відповідності бажанням споживача, оцінки їм властивостей товару, привабливістю дизайну пакування. Також важливим фактором виживання організації і її успіху на ринку є її унікальність, здатність мати своє лице. Б. Ванаукен зазначає: «результати численних досліджень показують, що, зрештою, саме ті брэнди, які мають високу індивідуалізацію або унікальність, завойовують більшу частку ринку і мають більшу прибутковість» [11, с. 62].

З брендом пов'язане поняття іміджу організації, який можна розглядати як систему уявлень людей про організацію та її співробітників, і який теж впливає на конкурентноздатність. Позитивний імідж організації не лише забезпечує привабливість її товарів для клієнтів, але і пропозицій щодо найму працівників, тобто сприяє ефективній взаємодії з трудовим компонентом операційного оточуючого середовища.

Із психологічної точки зору, уявлення про організацію є одним із структурних компонентів свідомості, що має специфічні особливості, без урахування яких неможливо правильно зрозуміти установки споживачів і цілеспрямовано впливати на них. До таких особливостей належать: а) індивідуально-психологічна спрямованість; б) відносна мінливість і нереклексивність уявлень; в) безпосередній зв'язок з емоціями; г) уявлення є не безпосереднім відображенням світу, а інтерпретацією наявних фактів [102, с. 543]. Життєздатність, конкурентноздатність товарів та послуг безпосередньо залежить від того, яка думка склалась про них у населення. Створення іміджу повинно бути спрямовано не лише на забезпечення привабливості товару або послуги, а й на утвердження високого професійного статусу носіїв цих товарів та послуг [29].

Важливим засобом зміцнення позицій на ринку є позиціонування продукту – формування думки споживача щодо компанії і її товарів [63, с. 512]. Воно спрямоване на те, щоб надати торговій марці особливий образ в очах споживачів. Тобто, позиція – це те, як сприймається марка (і її характеристики) у порівнянні з конкуруючими марками. Завданням маркетингового комплексу є формування в конкретному цільовому сегменті єдиного образу торговельної марки для того, щоб представники цього сегмента знали, чим хороша для них ця марка і як її можна відрізнити від інших [159].

З чинником психології споживачів тісно пов'язане питання вибору й застосування засобів просування продукту. Для просування своїх товарів

компанії повинні вступати у стосунки (здійснювати комунікації) з теперішніми й майбутніми клієнтами за допомогою маркетингових комунікацій, серед яких чільне місце займає реклама. Згідно визначенню Ф. Котлера, рекламою є «будь-яка платна форма неособистого подання й просування ідей, товарів або послуг, що замовляє й фінансує певний спонсор» [63, с. 828].

Сучасні рекламні технології є, перш за все, психологічними технологіями, а принципи побудови реклами перетворились у самостійний науковий напрямок діяльності [2, 27, 41, 77, 84, 93]. Для успішного здійснення маркетингових комунікацій і рекламної діяльності необхідно визначити цільову аудиторію, мету передачі інформації, створити повідомлення, вибрати засіб його передачі, одержати й оцінити реакцію аудиторії. А для цього необхідна опора на результати психологічних досліджень людини-споживача: його сприйняття, уваги, пам'яті, емоцій, прийняття рішень, мотивації, потреб, стереотипів.

Без цього дії рекламистів часто виявляються значною мірою інтуїтивними, а отже, більш ризикованими. Застосування психології в маркетингу поряд з вирішенням інших завдань припускає використання відомих законів психіки для моделювання реакцій споживачів на рекламу. Головна мета тут полягає у співвіднесенні планованих впливів рекламіста з об'єктивними потребами й можливостями споживача, з його численними психологічними характеристиками й психічними процесами [74, с. 240].

На думку Ж.-Ж. Ламбена, нові реалії сьогодення, а саме розповсюдженість слабо диференційованих товарів і товарних марок, зниження ефективності реклами, зниження рівня прихильності до обраних марок, підвищення витрат на персональну комунікацію, вимагають переходу від масового до персоніфікованого маркетингу і заміни рекламного монологу справжнім діалогом зі споживачем [72, с. 40]. Тому крім традиційної реклами, набувають актуальності також інші

маркетингові комунікації, які засновані на законах психології й дозволяють вирішити велику кількість завдань просування товарів шляхом застосування особливих форм взаємодії з потенційними споживачами – «паблік рілейшнз», «сейлз промоушн», «директ маркетинг», «персонал сейлінг» та ін. [74].

У бізнесі знайдеться небагато питань більше важливих, ніж створення й успішний запуск нових продуктів і послуг. Тому можна стверджувати, що одним із основних завдань всіх менеджерів-маркетологів є розробка стратегії просування нового продукту.

У кожного товару є свій життєвий цикл, і якщо товар «відійшов», то залишається або готуватися до прямих збитків, або навчитися розраховувати очікувану тривалість життя наступного товару й будувати свою поведінку на ринку відповідно до цих розрахунків [37]. У значній мірі успіх новинки залежить від точної й ефективної розробки нового продукту, правильного визначення того, що споживачі чекають від новинки, а це передбачає знання й врахування психології споживача.

В умовах сьогодення функцією маркетингової політики стає формування попиту населення на нові види товарів і послуг. У наш час популярною стає теорія «освоєння ринків завтрашнього дня» [161], де відзначається, що робота на споживача вже не повинна зводитися до задоволення його сьогоденніх запитів: споживач не знає, який може бути продукт майбутнього, і завдання компанії - цілеспрямовано формувати його потреби. Для успішної реалізації маркетингової політики компанія має сповідувати принцип розширення індивідуальних можливостей – введення будь-яких нових товарів (послуг) повинно сприйматися людьми як сфера їхньої додаткової свободи, а отже як розширення можливості вільного вибору [29].

Незважаючи на присутність в освітньому стандарті [19, 21, 22] даної складової підготовки практичних психологів, деякої кількості вітчизняних

наукових праць з психології маркетингу (переважно теоретичного плану) [40, 41, 66, 73, 74, 80], в освітній практиці підготовка фахівців з психології до забезпечення маркетингової діяльності підприємства все ще не реалізується на належному рівні, про що свідчить практично повна відсутність публікацій науково-методичного та прикладного характеру.

Нарешті, вкрай необхідним для забезпечення конкурентноздатності та ефективного функціонування бізнес-організацій є не лише внутрішня впорядкованість, орієнтація на споживача, але і здатність до побудови адаптивних систем стосунків з іншими організаціями, інституціями, які утворюють зовнішнє середовище організації. Організація обов'язково взаємодіє з багатьма суб'єктами зовнішнього середовища, і в процесі цієї взаємодії часто виникають протиріччя та неузгодженість з певних питань, які вирішуються за допомогою переговорів. Важливість їх позитивного вирішення для компаній робить мистецтво переговорів одним із ключових аспектів конкурентноздатності. Переговори сьогодні стали невід'ємною частиною складної системи взаємостосунків підприємств та фірм з іншими бізнес-організаціями, соціальними інституціями.

Переговори розглядаються як «спільна діяльність двох або більше суб'єктів, налаштована на ефективне розв'язання спірних питань з оптимальним урахуванням потреб кожної із сторін» [102, с. 434], «процес пошуку спільних рішень двох або декількох сторін, що мають різні точки зору на один і той же предмет, різні переваги і пріоритети» [125, с. 81]. Аналіз наукових підходів зроблений В. Мастенбруком [89] показав, що домінуючими є чотири точки зору щодо визначення даного поняття: 1) набір тактичних прийомів; 2) вміння, що дозволяє вирішувати деякі проблеми та суперечки; 3) організований у часі процес; 4) комплекс різноманітних видів діяльності.

Переговори як стратегія відносин у працях ряду авторів [65, 89, 94, 120, 162, 165, 170, 207] розглядається разом з іншими стратегіями, що

створюють полярний профіль: «співпраця – боротьба» і займають проміжне положення між вказаними полюсами.

Першими, хто розглядав переговори як комплекс видів діяльності, були Р. Уолтон та Р. Маккерсі [207]. Вони ділили дану діяльність на: а) дистрибутивні переговори, засновані на максимізації власного прибутку; б) інтеграційні переговори, спрямовані на вирішення проблем і збільшення спільної вигоди; в) позиційну структурування; г) переговори всередині організації.

До початку 1980-х років домінуючим підходом до переговорів виступала концентрація на методах тиску на іншу сторону з метою отримання якнайбільшої частки спірного об'єкту. З початку 1980-х погляди змінилися, чому дуже допомогла праця Роджера Фішера, Уільяма Юрі і Брюса Паттона «Переговори по-гарвардськи» [186]. Автори пропонують нові принципи успішних переговорів: а) відділяти особистостей від проблем, що розглядаються; б) концентрація на інтересах, а не позиціях; в) принцип «перемога – перемога»: виграти повинні обидві сторони переговорів; г) визначення критеріїв досягнення цілей сторін. На сучасну теорію переговорів мали вплив напрацювання фахівців з теорії ігор [180, 189], прихильників фазової моделі [184, 211], а також численні дані емпіричних досліджень та досвід керівників-практиків.

Переговорна діяльність, на думку В. Мастенбука, реалізуються на основі використання ряду дилем. У своїй діяльнісній моделі переговорів автор виділяє дві підстави: 1) характерні види поведінки, що розгортаються на переговорах: а) «співпраця – боротьба»; б) «розгортання» – ухилення; 2) переговорні дилеми: а) «поступливість або непіддатливість»; б) «покірність або домінування»; в) «товариськість або ворожість»; г) «розгортання або ухилення». Автором виділяється чотири типи діяльності людей, що проводять переговори: 1) досягнення належних

результатів; 2) вплив на силовий баланс; 3) створення конструктивної психологічної обстановки; 4) застосування гнучкої тактики [89].

До параметрів переговорів відносять: їх предмет, об'єкт торгу або сферу інтересів, часові рамки, темп. Правильна оцінка цих параметрів і контроль гарантують найкращі результати переговорів. Знання основних закономірностей процесу підготовки і ведення переговорів, використання найбільш ефективних технік (методів, прийомів) спілкування забезпечують успішність управлінської діяльності і інтересів організації [125, с. 82].

Безумовним фактом є те, що головне в переговорах – вирішення конкретної проблеми. Крім того, цей динамічний процес включає безліч інших складових.

Л.Е. Орбан-Лембрик виділяє чотири функції переговорів в управлінському процесі:

1. Інформаційно-комунікативна – сприяє обміну інформацією, поглядами, налагодженню нових зв'язків.

2. Регулятивна – передбачає встановлення взаємодії на переговорах, упорядкування спільної діяльності.

3. Координаційна – спрямована на узгодження дій між учасниками переговорів, встановлення, оптимізацію взаємозв'язку між суб'єктами переговорного процесу.

4. Контролююча – передбачає перевірку виконання укладених раніше угод [102, с. 435-436].

Важливість, і часто навіть доленосність переговорної діяльності висуває вимоги до їх учасників у плані підготовки та проведення переговорів. Так, перш ніж сісти за стіл переговорів, необхідно виробити чітку стратегію і тактику, усвідомити можливі труднощі, і наскільки дозволяє ситуація, до них підготуватися. Така стратегія включає:

- уважне вивчення особистісних характеристик і особливостей майбутнього співбесідника по переговорах, його ділових і приватних інтересів, характерних способів ведення переговорів;

- створення сприятливої атмосфери для переговорного процесу, своїх пропозицій і аргументування, ефективних прийомів дії на співбесідника;

- продумування «шляхів відступу» і нейтралізації зауважень на свою адресу;

- підготовку ефектного завершення переговорів [156, 170].

Безпосередньо під час проведення переговорів для учасників переговорів важливо домогтися взаємної домовленості з питань, у яких зіштовхуються їх інтереси та гідно витримати конфронтацію, що неминуче виникає через суперечливі інтереси, не руйнуючи при цьому стосунки, можливо, протистояти маніпуляціям. Щоб досягти цього, від сторін потрібне вміння знайти варіанти рішення проблеми, чому будуть сприяти психологічні технології, спрямовані на налагодження міжособистісної взаємодії, а також здатність керувати своїми емоціями.

Водночас, як зазначає В. Мастенбрук, багато внутрішніх організаційних проблем є, певним чином, проблемами переговорними. Організація виступає як єдність взаємозалежних підрозділів, кожен з яких має свої власні інтереси. Будь-яке важливе рішення, прийняте в організації, дуже часто породжує суперечки між підрозділами, які беруть участь у його прийнятті. Проблеми, пов'язані з виробленням стратегії, витратами, зайнятістю персоналу, бюджетом, владою, важливими проектами, розміщенням у приміщеннях, складом секретаріату, автоматизацією виробництва – проблеми, при вирішенні яких необхідно вдаватись до переговорів [89, с. 6]. Таким чином, необхідно мати на увазі, що успішність переговорів буде сприяти не лише оптимізації взаємодії організації із зовнішнім середовищем, а й досягненню її внутрішньої впорядкованості.

Медіаторна функція психолога стала загально визнаною практикою вирішення проблем та конфліктів у різноманітних сферах суспільного і особистого життя – від налагодження сімейних стосунків до вирішення міжнародних конфліктів. У багатьох країнах підготовка психолога до ведення переговорів стає одним із напрямів спеціалізації та обов'язковим компонентом загальної практичної підготовки. Проте у вітчизняній історії склалася така ситуація, коли переговори вважалися лише прерогативою вищих щаблів влади, а на всіх інших рівнях треба було «домовлятися». Тому сама тема психології переговорів та медіації стала з'являтися у вітчизняній науковій літературі тільки в останні десять років, а у підручниках з психології організацій і того менш [59, 94, 102, 117, 120, 170]. Треба зазначити, що в освітньому стандарті [19, 22] передбачено необхідність формування у майбутніх психологів відповідних вмінь та навичок, але у навчальних планах ВНЗ та програмах навчальних предметів дана тематика майже відсутня.

Висновки до розділу 1.

1. Бізнес-організація, як і будь-яка інша організація, має свою логіку розвитку, свої закономірності існування. На конкурентноздатність бізнес-організації, стабільність її функціонування та можливості у подоланні соціально-економічних криз впливає комплекс чинників різної природи, серед яких особливе місце посідають психологічні. Безпосередніми психологічними показниками конкурентноздатності бізнес-організації є наявність стійкого платіжного (платоспроможного) попиту на товари чи послуги, які виробляє дана організація, з боку клієнта як споживача, а також стійкість організації до незалежних від неї макроекономічних змін, які завжди виступають як стрес-фактори для неї. Усі психологічні чинники конкурентноздатності умовно можна розділити на дві великі групи: внутрішні (організаційні) та зовнішні (ринкової взаємодії).

2. Внутрішні психологічні чинники конкурентноздатності бізнес організації складають три відносно незалежні підсистеми. Перша підсистема утворюється сукупністю чинників, пов'язаних із процесами стратегічного планування розвитку та життєдіяльності організації (управлінська підсистема). До неї входять психологічні компоненти процесів аналізу зовнішньої та внутрішньої інформації, постановки цілей розвитку організації та прийняття рішень, мотивація та стимулювання праці, розробки та впровадження інновацій.

Другу підсистему утворює сукупність індивідуально-психологічних якостей співробітників організації (підсистема професійно-важливих якостей), які вважаються значущими для забезпечення високої якості та інтенсивності праці і стають предметом підтримки та стимулювання. Аналіз показав, що з точки зору забезпечення конкурентноздатності найбільш вагомими є три комплексні якості особистості, а саме: ініціативність, вправність та комунікабельність. До цієї ж підсистеми

відносяться й такі функціональні блоки діяльності організації, як відбір та навчання персоналу.

Третю підсистему утворюють соціально-психологічні феномени, які виникають внаслідок взаємодії між співробітниками організації (підсистема взаємодії). Це, у першу чергу, такі чинники як соціально-психологічний клімат, корпоративна культура організації, налагодженість командної роботи.

Для забезпечення внутрішньої конкурентної переваги організації в ринкових умовах необхідно забезпечити підвищення рентабельності продукції. Перспективним напрямком у цьому плані є впровадження обґрунтованої системи постійно діючих заходів з психологічного забезпечення організаційних процесів.

3. Зовнішні психологічні чинники конкурентоздатності бізнес-організації складають дві відносно незалежні підсистеми. Перша підсистема утворюється сукупністю чинників, пов'язаних із процесами взаємодії бізнес-організації з клієнтами як споживачами кінцевого продукту її діяльності (клієнтська підсистема). Ця підсистема є біполярною, де один полюс утворюють споживчі характеристики товару, а другий – психологічні характеристики споживача (структура споживчих потреб, інтересів, мотивів тощо). Вказані полюси утримуються як цілісність у першу чергу за рахунок прямого контакту співробітників відповідних підрозділів організації з клієнтом як покупцем товару чи послуги. Дана взаємодія доповнюється процесами просування товару чи послуги на споживчий ринок, такими як маркетинг, реклама та паблік рілейшинз.

Маркетингове ноу-хау бізнес-організації для отримання зовнішньої конкурентної переваги має спиратись на знання психології споживача. Це дасть змогу більш ефективно і з меншим ризиком впроваджувати маркетингові стратегії.

Друга підсистема утворюється сукупністю чинників, пов'язаних з процесами взаємодії бізнес-організації з зовнішнім інституційним оточенням, тобто з різного роду організаціями, взаємодія з якими є необхідною умовою інституційного функціонування самої бізнес-організації (інституційна підсистема). Така взаємодія значною мірою формалізована та позаособова, але психологічний зміст цієї підсистеми утворюється обов'язковим включенням конкретних людей у цей процес. Переважним чином особистісний чинник проявляється у процесах переговорів як знання, розуміння психологічних характеристик партнера та психологічна налаштованість представника (чи групи) самої організації. Для успішної взаємодії з іншими організаціями неабияке значення має використання керівництвом організації психологічних методів і технологій ведення переговорів

4. Визначені особливості управлінської діяльності знайшли своє відображення і в системах підготовки фахівців, проте, саме тут наявна низка протиріч, яка значною мірою знижує їх ефективність. По-перше, у державній (інституційній) системі підготовки управлінців майже відсутня психологічна складова, що призводить до недостатнього рівня психологічної компетентності управлінців та нерозуміння ними функцій і можливостей психолога в організації. У бізнес-організаціях цей недолік компенсується корпоративною системою психологічного навчання управлінського персоналу. По-друге, у державній (інституційній) системі підготовки психологів управлінська діяльність представлена достатньо розгорнуто, але тільки як предмет соціально-психологічних досліджень, які неможливо безпосередньо перевести у площину практичної роботи психолога в організації. Наявна структура навчання призводить до того, що у психологів не формуються основи власної управлінської компетентності, а професійна психологічна компетентність у галузі управління складається лише частково, стосовно тільки теоретичного

знання предмету, хоча в освітньому стандарті і передбачено оволодіння студентами деякими вміннями, пов'язаними із роботою в організаціях. Вказані протиріччя стосуються також групових аспектів життєдіяльності організації і ще більшою мірою – медіаторної функції психолога.

Проте психологічні аспекти управління, проблематика лідерства та командоутворення, медіації у переговорах та вирішенні конфліктів надзвичайно широко представлені у неінституційних навчальних практиках, переважно у формі психологічних тренінгів, які користуються значним попитом на ринку психологічних послуг і на сьогодні вже стали окремою галуззю спеціалізації практичних психологів.

Основні положення розділу висвітлені у таких публікаціях:

1. Волеваха І.Б. Психологічні чинники конкурентоспроможності бізнес-організації / І.Б. Волеваха // Матеріали III науково-практичної міжвузівської конференції «Теорія і практика сучасного менеджменту: проблеми та шляхи їх вирішення». – Чернігів: Чернігівська філія Європейського університету, 2007. – с.22-30.

2. Волеваха І.Б. Основні задачі практичного психолога щодо забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організації / І.Б. Волеваха // Актуальні проблеми психології: Збірник наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / за ред. С.Д. Максименка. – К.: Логос, 2008. – Т. 7. – Вип. 15. – С. 47-51.

РОЗДІЛ 2.
ОЦІНКА КОМПЕТЕНТНОСТІ ПРАКТИЧНИХ ПСИХОЛОГІВ ТА
СТУДЕНТІВ-ПСИХОЛОГІВ ЩОДО ВИРІШЕННЯ ЗАВДАНЬ
ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
КОНКУРЕНТНОЗДАТНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

У другому розділі описано модель діяльності практичного психолога щодо забезпечення конкурентоздатності організації та розроблену на її основі програму дослідження рівня сформованості компетентності практичних психологів та студентів-психологів щодо вирішення відповідних професійних завдань, наведено результати емпіричного дослідження.

2.1. Модель та програма емпіричного дослідження.

Поява практичної психології пов'язана з формуванням соціального замовлення на психологічно обґрунтований вплив на людину, групу людей, організацію. Практичні психологи допомагають у вирішенні проблем, що виникають у галузі освіти, медицини, соціального, особистого життя людей. Виробнича діяльність та бізнес також традиційно є замовниками послуг практичного психолога. Предметом дослідження й практичної роботи психологів стала поведінка людей на підприємствах і в організаціях, психологічні аспекти управління персоналом, психологія маркетингу, а також інші психологічні аспекти діяльності організацій.

Практична психологія у виробничій сфері почала складатися ще у 20-ті роки ХХ-го ст., і увійшла в історію психології під загальною назвою «психотехніка». Ю.Л. Трофімов зазначає, що основними завданнями на той час стали гуманізація праці, підвищення її продуктивності, профілактика професійної діяльності та виявлення здібностей працівника

[144, с. 6]. Але у силу ряду обставин практична психологія у нашій країні майже зникла аж на 50 років. Активізація практичної психологічної роботи в сфері виробництва у нашій країні почалася у 1980-ті рр. Через те, що психологія як наука все більше проникала в різні галузі господарської діяльності, стало актуальним питання про створення спеціальних підрозділів психологічної служби в окремих сферах народного господарства, зокрема у сфері виробництва [118]. Саме у ті роки було розроблено першу теоретичну модель діяльності практичного психолога взагалі і психолога виробничого підприємства зокрема. Ці моделі увійшли в словники та підручники як базові уявлення, на яких будується і система посадових обов'язків, і система підготовки практичних психологів. Так, у психологічному словнику А.В. Петровського і М.Г. Ярошевського метою діяльності психологічної служби промислового підприємства визначається розробка і реалізація заходів, що забезпечують використання соціально-психологічних чинників підвищення ефективності виробництва, удосконалення управління соціальними процесами в колективах, розвиток творчої активності працівників і створення умов для всебічного розвитку особистості [67]. Загалом запропоновані у той час моделі не викликають особливих заперечень, проте треба враховувати той факт, що вони були спрямовані на розвиток виробництва в умовах розподільчої соціалістичної системи господарювання і не торкалися безпосередньо проблем конкурентноздатності організацій.

Аналіз наукової літератури показує, що провідні функції або види діяльності практичних психологів визначаються тими самими теоретичними підставами. Як правило дослідники [1, 10, 12, 36, 45, 49, 56, 127, 113, 174 та ін.] визначають наступні функції:

1. *Психодіагностика (дослідницька функція)* – напрям, який виступає безпосередньо основою планування та розробки конкретних впливів психолога на різні організаційні аспекти. Психодіагностика спрямована на

виявлення індивідуально-психологічних та особистісних характеристик працівників, моніторинг змісту і умов індивідуального (групового, організаційного) розвитку, соціально-психологічних властивостей системи стосунків між працівниками, а також причин, що їх ускладнюють. Метою психодіагностики є визначення актуального стану її об'єкту, його психологічна оцінка (діагноз), прогноз розвитку і вироблення рекомендацій. Засобами психодіагностики на підприємстві виступають не тільки традиційні психологічні методи, але й аналіз даних технічної і організаційної діагностики.

Зазвичай у коло обов'язків психолога в організації не входить дослідження науково-теоретичних проблем, вирішення яких не має прямого практичного застосування. У виробничій сфері провідне місце відведене дослідженням конкретних ситуацій чи проблем з метою визначення можливостей їх цілеспрямованого вирішення [127, с. 6]. У той же час, як справедливо зауважує М.Ю. Шейніс, хоч діагностика і є висхідним моментом діяльності практичного психолога, але вона не повинна ставати самоціллю [174, с. 14].

2. Центральною функцією організаційного психолога вважається *консультування*. Головне завдання психолога-консультанта в організації полягає у підвищенні якості вирішення різноманітних управлінських, кадрових і трудових питань, які потребують врахування психологічних факторів. При цьому психолог-консультант надає допомогу у аналізі проблем, їх вирішенні, сприяє кращому виконанню прийнятих рішень, але сам рішень не приймає і не відповідає безпосередньо за виконання завдання [36, 52, 127 та ін.].

У європейській традиції поширеним є термін «управлінське консультування» [148], а Л.М. Карамушка позначає консультативний напрям діяльності психолога в організації терміном «психолого-організаційне консультування». На її думку, «психолого-організаційне

консультування» є, з одного боку, видом консультування, пов'язаним з управлінням організаціями, а з іншого – спеціальним видом психологічного консультування. За змістом воно пов'язане з трудовою, професійною діяльністю людей, а не з їх приватним життям; за об'єктами аналізу та впливу – з діяльністю насамперед організацій, а також окремих груп людей, особистостей, які працюють в ній. Реалізація психолого-організаційного консультування виявляється у наданні консультантом-психологом допомоги щодо функціонування всіх структурних підсистем організації: цілей та завдань організації, її структури, людських ресурсів (менеджери та персонал), технологій та методів діяльності організації [49, с. 73].

На думку Л.Е. Орбан-Лембрик [102], консультування, як напрямок діяльності психолога в організації, являє собою спеціально організований процес спілкування психолога-консультанта з керівником або групою службовців, спрямований на розгортання та просування змін, можливих для даного управлінця або колективу в певний період часу.

Т.С. Кабаченко [45], розглядає консультування як напрям психологічного забезпечення управління людськими ресурсами, вирізняє у ньому власне управлінське консультування та індивідуально-психологічне консультування персоналу організації.

Тобто, можна зробити висновок, що консультативна робота психолога в організації включає: а) психологічний аспект управлінського консультування, яке займається проблемами управління і ведеться переважно з керівниками; б) психологічне консультування всіх працівників, незалежно від рівня посади, щодо особистісних проблем, пов'язаних як зі сферою виконання професійних обов'язків, так і з загальною життєвою ситуацією.

3. *Психокорекційна* робота практичних психологів у сфері організаційної психології безпосередньо пов'язана з консультуванням та

спрямована на покращення психологічних показників діяльності окремих працівників як особистостей. Вона полягає у здійсненні впливів у таких напрямках, як розвиток, корекція, тренінг персоналу; формування та корекція організаційної культури; компенсація факторів, що дестабілізують роботу організації [36, с. 291]. Психокорекційна робота стосовно діяльності безпосередньо керівника організації може включати в себе корекцію складових власне управлінської діяльності керівника (управлінської концепції, стилю керівництва, особливостей ділового спілкування, стратегії поведінки в конфлікті, делегування повноважень тощо), корекцію певних особистісних характеристик керівника (підвищеного збудження, імпульсивності, підозрливості, недовіри, тривожності тощо) [49, с. 51].

4. *Просвітницька* діяльність пов'язана з наявністю у людей значного інтересу до проблем психології, їх потребою у психологічних знаннях як засобі вирішення проблем. Психолого-просвітницька діяльність сприяє поширенню психологічних знань та підвищення психологічної культури працівників, формує у них готовність користуватись психологічними знаннями у своїй професійній діяльності а також послугами психологічної служби організації.

5. Сферою застосування організаційної психології є також *навчання персоналу*. Це тренінг, розвиток – усе, що дозволяє людям підвищувати свої вміння, навички тощо. Якщо раніше, за традиційною шкільно-інститутською системою, навчання будувалося винятково на читанні книг та відвідуванні лекцій, то зараз розвиваються системи активного навчання, у яких, по-перше, основний акцент робиться на розвиток конкретних компетенцій, а, по-друге, вони орієнтовані на практику. Через відпрацьовування тих чи інших способів дії люди засвоюють не стільки теорію, скільки вірні моделі поведінки, які з високим ступенем імовірності приводять до успіху. Організаційні психологи розробляють такі програми

на основі аналізу успішної поведінки найкращих фахівців та побудови узагальненої моделі, тобто з'ясовується, що є у них такого, що дозволяє їм досягати значного успіху, у той час як іншим це не вдається. І тут дуже важливими є саме психологічні вміння, а не лекторські, чи ігротехнічні навички [143].

Корпоративні тренінги – це не тільки один з найшвидших і ефективних способів навчити персонал, вони також дають можливість паралельно домогтися позитивного ефекту в сферах командоутворення й мотивації співробітників. Регулярна участь у тренінговій роботі, що проводиться досвідченими психологами, дозволяє кожному вивчити власні обмеження і навчитися їх усвідомлено переборювати. Добре вивчивши самого себе, кожна людина незмінно отримує ширший вибір, а тому й більш ефективна у своїх рішеннях і діях. Без психолога таке завдання індивідуалізації особистісного стилю вирішення проблем і розширення спектру здатностей працівника виконати вкрай важко. При відсутності психолога цей ресурс буде загублений для організації [130].

Також дослідники виділяють такі функції практичного психолога організації, як соціально-диспетчерська [174], прогнозуюча, профілактична [49], проектуюча [127]. Виділяють також експертну функцію. Експертиза передбачає поглиблене вивчення спеціалістом певного питання з наданням подальшого висновку [36, с. 288]. Класифікуючи психологічну експертизу управлінської та професійної діяльності за цілями та функціями, Л.М. Карамушка [49] виділяє експертизу, що лише констатує; експертизу, що прогнозує; експертизу, що формує та розвиває. Основні ситуації, за яких доцільна експертиза, стосуються оцінки параметрів роботи організації. Зокрема: визначення ефективності діяльності та управління організацією, впровадження інновацій, встановлення відповідності персоналу вимогам посади, причин конфліктів, оцінка організаційних проектів, робочих місць, умов та режиму праці, систем стимулювання та мотивації праці, розподілу

професійних функцій, рекламних акцій установи та ін. Форми експертних процедур визначаються за колегіальним чи індивідуальним способом прийняття експертного рішення. При індивідуальній формі експертом виступає психолог, який і виробляє рішення, а при колегіальній залучаються фахівці різних спеціальностей [45, с.289].

Відповідно до названих функцій визначаються ті чи інші конкретні завдання діяльності психолога в організації. У наукових джерелах визначено і описано окремі завдання і напрями роботи психолога організації з управлінським складом та персоналом [4, 28, 44, 99, 114, 122, 147, 141, 171, 205], психологічного забезпечення маркетингової діяльності [40, 61, 66, 73, 77, 95, 176, 181], психологічні аспекти успішного ведення переговорів [59, 86, 111, 117, 129, 167, 168, 156], підкреслюється роль психологічних технологій і підходів у стратегічному управлінні організацією [3, 195].

Проте, ми вважаємо, що виокремлення та класифікація функцій і завдань діяльності практичного психолога у бізнес-організації має базуватися на принципах психологічного забезпечення її конкурентноздатності. Відповідно, завдання практичного психолога мають бути спрямованими на підтримку, формування і актуалізацію психологічних чинників, які забезпечують її внутрішні організаційні та зовнішні ринкові конкурентні переваги.

У попередньому аналізі було показано, що зовнішнім психологічним показником конкурентноздатності організації виступає платоспроможний попит, який складається на споживчому ринку. Динаміка попиту безпосередньо відображає, з одного боку, ставлення споживача до бізнес-організації через оцінку іміджу фірми, її торгівельної марки та самого товару (послуги), а з іншого боку, відзеркалює споживчу оцінку якості товару – його привабливість у широкому сенсі цього слова, тобто з урахуванням споживчих потреб, мотивів, інтересів установок тощо. Таким

чином, ми можемо припустити, що функції практичного психолога у забезпеченні конкурентноздатності бізнес-організації у її взаємодії з ринковим оточенням мають відповідати вказаним показникам, і, відповідно, можна виокремити дві провідні функції: а) функція психологічного забезпечення створення іміджу організації, продукту (іміджева функція); б) функція психологічної оцінки та проектування потреб і споживчих інтересів наявних та потенційних клієнтів, як споживачів товарів чи послуг (оцінно-проектувальна функція).

Окрім того, нами також було показано, що узагальненим внутрішнім психологічним показником конкурентноздатності організації є її стійкість до макроекономічних коливань, які завжди виступають у якості специфічних «стресогенних» факторів стосовно життєдіяльності організації. Відомо, що на індивідуальному рівні стресостійкість визначається наявністю потенціалу зміни когнітивних моделей діяльності та поведінки у нових умовах, а також емоційною врівноваженістю. Аналогічним чином можна визначити й психологічну стійкість організації до дії стресогенних чинників. Когнітивну складову утворює інноваційний потенціал організації, який відображує психологічну готовність керівництва та співробітників до нововведень і трансформацій у всіх сферах життєдіяльності: від стилю управління до перекваліфікації усіх співробітників. Емоційну складову утворює соціально-психологічний клімат організації, який відображує особистісну прихильність співробітників до організації та їх готовність докладати максимум зусиль для її виживання і розвитку. Таким чином, ми можемо припустити, що функції практичного психолога у забезпеченні внутрішньої конкурентної переваги бізнес-організації мають відповідати вказаним показникам і, відповідно, виокремити дві провідні функції: а) функція психологічного забезпечення зростання інноваційного потенціалу організації (інноваційна

функція); б) функція формування соціально-психологічного клімату організації (соціально-психологічна функція).

Таким чином, аналіз психологічних чинників конкурентноздатності організацій дозволяє побудувати функціональну типологію завдань діяльності практичного психолога у бізнес-організації (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Функціональна типологія завдань діяльності практичного психолога у бізнес-організації

Сфера діяльності	Функції	
Зовнішні взаємодії	Іміджева функція: завдання психологічного забезпечення маркетингу, реклами, паблік рілейшнз та комерційних переговорів	Оцінно-проектувальна функція: завдання психологічної оцінки та проектування споживчих потреб, інтересів, установок тощо
Внутрішньоорганізаційні процеси	Інноваційна функція: завдання формування готовності до інновацій, створення груп якості, формування команд, впровадження систем мотивації інноваційних перетворень тощо	Соціально-психологічна функція: завдання психологічного забезпечення підбору, мотивації та навчання персоналу організації, формування психологічного клімату, психологічне забезпечення розвитку корпоративної культури тощо

Відповідно до класифікації напрямів та завдань діяльності практичного психолога організації виокремлюються засоби роботи, які описуються як психолого-організаційні технології – «системи основних видів та форм діяльності організаційних психологів, що спрямовані на розв’язання певних психологічних проблем, пов’язаних як з діяльністю та

розвитком організації в цілому, так і діяльністю менеджерів та персоналу організації» [139, с. 11]. Л.М. Карамушка та М.В. Войтович [48], розглядаючи види психолого-організаційних технологій, які можуть бути використані організаційними психологами, ділять їх на такі основні групи: технології роботи щодо забезпечення діяльності та розвитку організації, технології роботи з керівниками (менеджерами) організацій, технології роботи з персоналом організацій, технології роботи щодо забезпечення ефективної взаємодії менеджерів і персоналу організацій.

Окрім традиційних методів, пов'язаних з психологічною діагностикою та консультуванням, за останній час широкого розповсюдження набули різноманітні інтерактивні технології роботи з організаціями. Наприклад, використання ділових та навчально-рольових ігор дає можливість управлінцям одержати і засвоїти велику кількість інформації на конкретних прикладах, що сприяє опануванню ними навичками прийняття конструктивних рішень, зростає їх мотивація до засвоєння інноваційних знань, підвищується адекватність самооцінки тощо. Накопичений у процесі гри досвід дає можливість правильно оцінювати можливі реальні ситуації, у процесі гри реалізується системний підхід до вирішення поставленої проблеми, оскільки можна прослідкувати перебіг самого вирішення від початку до кінця в умовах стислого часу.

Заходи з навчання, підвищення кваліфікації і подальшого розвитку – це одні з найважливіших методів організаційного розвитку у діяльності організаційних психологів. Особлива увага має бути спрямована на окремого індивіда та його навчання з метою таких змін його професійної придатності і здібності, щоб вони більш відповідали вимогам організації. Мета заходів щодо розвитку персоналу – максимально швидко і економічно стимулювати оптимальну поведінку учасників. Програми розвитку персоналу, в яких бере участь психолог, можна класифікувати різними способами: за предметною ознакою (підвищення рівня знань,

зміна установок, вдосконалення навичок та ін.), за ознаками тих, хто навчається (тренінг для керівників, тренінг продаж, тренінги розвитку креативності, навчання стажерів) і т.д. [24, с. 413, 416-417].

Також психологи проводять тренінги розвитку команди, ціль яких оптимізувати спільну роботу, щоб у такий спосіб підвищити продуктивність [там само, с. 550]. Тренінги розвитку команди рекомендують не тільки тоді, коли утворена нова група, але й коли результати діагностики команди показують, що існують постійні бар'єри в співробітництві (спільній роботі) [192, с.212]. Використання тренінгових програм у сукупності з індивідуальним психологічним консультуванням може сприяти оптимізації клімату, допомогти у встановленні особистих контактів між співробітниками усередині колективу.

Популярною останніми роками стала участь психологів у психологічному забезпеченні переговорного процесу, оптимізації ділового спілкування керівників різного рангу. У практичних заняттях для керівників відпрацьовуються стратегія і техніка ділового спілкування. Психолог-практик у даному випадку виступає не просто експертом або консультантом, але стає керівником ділових ігор.

Розроблена нами функціональна модель діяльності практичного психолога щодо забезпечення конкурентноздатності бізнес-організації та аналіз сучасних технологій діяльності стали теоретико-методологічним підґрунтям для розробки програми емпіричної частини дослідження.

Загальна мета емпіричної частини дослідження полягала у з'ясуванні ролі та функцій психологічних служб бізнес-організацій, оцінок компетентності психологів-практиків та студентів-психологів щодо вирішення завдань психологічного забезпечення конкурентноздатності організації для розробки у подальшому психолого-педагогічних технологій підготовки практичних психологів до забезпечення конкурентноздатності організації.

Емпіричне дослідження проводилося у два етапи.

На першому етапі вирішувалось завдання визначення реальних функцій у діяльності організаційних психологів та їх співставлення з теоретичною моделлю. Ми розраховували, що таке співставлення дозволить, з одного боку, уточнити саму модель та наповнити її конкретним змістом, а, з іншого боку, виявити протиріччя та «зони росту» у діяльності практичних психологів, які будуть визначати перспективи розвитку організаційної психології. Для вирішення цього завдання нами була розроблена анкета для психологів які працюють у бізнес-організаціях та проведено їх анкетування. Анкета складається з чотирьох основних блоків питань, які мали на меті з'ясування оцінок практичних психологів значення психологічних чинників конкурентоздатності бізнес-організації, функціональних завдань практичного психолога бізнес-організації (реальної наявності завдання у структурі їх діяльності та його бажаності), їх самооцінок підготовленості на момент закінчення вузу, основних проблем в діяльності психолога в бізнес-організації (Додаток А).

На цьому етапі вибірку склали 34 особи, які працюють практичними психологами в організаціях ринкового типу у 15 містах України. Стаж роботи респондентів на посаді практичного психолога бізнес-організації – від 5 до 20 років. Одну третину опитаних складають чоловіки – 32%, жінки, відповідно, 68%. Переважна більшість респондентів (91%) належать до вікової групи 28-45 років. За сферами діяльності підприємств, у яких працюють опитані психологи маємо такий розподіл: виробництво – 37%, торгівля – 24%, сфера послуг – 30%, банківські послуги – 9%. Всі респонденти мають вищу психологічну освіту¹.

Метою другого етапу емпіричного дослідження було визначення рівня компетентності майбутніх практичних психологів вирішувати

¹ Така вибірка дозволяє вважати респондентів певною мірою експертами у питаннях практичної діяльності психолога у бізнес-організації.

завдання щодо психологічного забезпечення конкурентноздатності бізнес-організації.

Діяльність психолога складається з виконання завдань психологічного забезпечення організаційних процесів та взаємодій із зовнішнім середовищем. На підставі аналізу наукової літератури, опитування практичних психологів, які працюють у сфері психологічного забезпечення бізнес-організацій та галузевих стандартів вищої освіти нами було виділено п'ятнадцять основних завдань психолога сфери бізнесу. По кожному з завдань нами було розроблено ситуаційні (орієнтовані на практичну діяльність) задачі, які стосуються прийняття рішень психологом організації на основі наданої інформації, формування планів та напрямків дій щодо виконання конкретних завдань, а також критерії оцінювання окремо по кожній з них. Оцінювання здійснювалося за шестибальною шкалою: 0-5. Також студентам була запропонована розроблена нами анкета для з'ясування самооцінки рівня підготовленості до виконання завдань психолога бізнес-організації (Додаток Б).

На другому етапі вибірку контрольної групи склали 222 студенти-психологи освітньо-кваліфікаційних рівнів «бакалавр» (лише 4 курс), «спеціаліст», «магістр» трьох навчальних закладів: Чернігівського державного педагогічного університету, Чернігівського обласного інституту вдосконалення вчителів та Ніжинського державного університету.

Всі отримані дані були оброблені за допомогою комп'ютерної програми SPSS 11 описовими статистичними методами.

2.2. Компетентність практичних психологів щодо вирішення завдань психологічного забезпечення конкурентноздатності організації.

Психологічне забезпечення діяльності бізнес-організацій є порівняно новим, але дуже перспективним напрямком роботи вітчизняних практичних психологів. На Заході психологічні служби вже давно займають вельми поважане місце в більшості комерційних і промислових структур, тоді як у нашій країні даний вид психологічної практики поки що перебуває в стадії становлення. Однак, сучасна ситуація характеризується тим, що соціально-економічні зміни, що відбуваються, все більшою мірою зумовлюють необхідність психологічного забезпечення бізнесу, суто економічними методами стає все важче забезпечити конкурентноздатність організації.

Перед психологічною наукою постає завдання розробки концептуальних основ служби психологічного забезпечення бізнес-організації: визначення загальних принципів її організації (для всіх галузей виробництва, для будь-яких типів підприємств), визначення напрямів її діяльності, розробка рекомендацій щодо структури, а також постановка завдань і підбір адекватних методів її діяльності [145].

Не менш важливим завданням є також орієнтація психологічної освіти на дану сферу діяльності, підготовка конкурентноздатного фахівця, що відповідає запитам сучасного бізнесу. Це передбачає розробку та впровадження відповідних психолого-педагогічних технологій підготовки практичних психологів до роботи в ринкових умовах, ґрунтуючись, у тому числі, і на результатах досліджень сфер діяльності організаційних психологів, які практикуються в сучасних вітчизняних бізнес-організаціях.

У ході дослідження змісту та особливостей діяльності психологів бізнес-організацій нами були отримані наступні основні результати.

Перший блок питань анкети стосувався оцінки ступеню впливу психологічних чинників на конкурентноздатність бізнес-організації в Україні в сучасних умовах. Було запропоновано 14 основних, на нашу думку, психологічних чинників і 5 ступенів їх важливості – від «Вирішальне значення» до «Не впливає зовсім».

Для підрахунку рейтингу ступеню впливу психологічних чинників на конкурентноздатність бізнес-організації кожна відповідь по кожній позиції була оцінена в балах: від 5 (вирішальне значення) до 1 (не впливає зовсім). Результати подано у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Оцінка практичними психологами ступеню впливу психологічних чинників на конкурентноздатність бізнес-організації

Рейтингове місце	Психологічні чинники	Вирішальне значення, %	Важлива роль, %	Залежить від ситуації, %	Незначна роль, %	Не впливає зовсім, %	Кількість балів
1	Злагодженість управлінської команди	44	53	3	0	0	441
2	Особистість керівника	41	56	3	0	0	438
3	Вмотивованість персоналу, взаємоузгодженість цілей організації і персоналу	29	65	6	0	0	423
4	Управлінська комунікація	26	65	9	0	0	417
5	Врахування психологічних аспектів при підготовці та проведенні переговорів	21	70	9	0	0	412
6	Компетентність персоналу (в т.ч. психол. аспект)	20	68	12	0	0	408
7	Стиль управління	20	56	24	0	0	396
8	Врахування психології споживача при здійсненні маркетингової політики	25	47	25	3	0	394
9	Ефективна структура організації	18	56	23	0	3	386
10	Особливості прийм. рішень	12	50	38	0	0	374

продовження таблиці 2.2

Рейтингове місце	Психологічні чинники	Вирішальне значення, %	Важлива роль, %	Залежить від ситуації, %	Незначна роль, %	Не впливає зовсім, %	Кількість балів
11	Корпоративна культура	17	50	24	6	3	372
12	Організаційний клімат	9	62	20	9	0	371
13	Врахування психології персоналу при впровадженні нових технологій, змін в організації	3	38	56	3	0	341
14	Композиція учасників трудового процесу	3	38	50	9	0	335

Як бачимо з таблиці, на першому місці рейтингу знаходиться «злагодженисть управлінської команди»: 44 % опитаних надали цьому чиннику вирішального значення в забезпеченості конкурентноздатності бізнес-організації. Майже на тому ж рівні «особистість керівника», при чому по даним двом чинникам експерти показали найвищу однотайність. Наступні чотири чинники стосуються окремих управлінських компетенцій (враховуючи, що переговори, як правило, ведуться першими особами компаній) та характеристик персоналу. На двох останніх місцях, при чому зі значним відривом, «врахування психології персоналу при впровадженні нових технологій (змін в організації)» та «композиція учасників трудового процесу». Аналіз відхилень від середнього значення показує, що найбільші розбіжності спостерігаються в оцінках експертів стосовно значення таких чинників «корпоративна культура» та «ефективна структура організації».

У середньому роль психологічних чинників у забезпеченні конкурентноздатності бізнес-організацій більшість практичних психологів оцінюють як важливу – 55% відповідей по всім чинникам. На вирішальну роль і ситуативну обумовленість припадає приблизно однакова кількість

відповідей від загального числа – 21 і 21,5%. Кількість відповідей, коли роль деяких чинників була визнана незначною або нульовою – лише 3% (рис. 2.1).

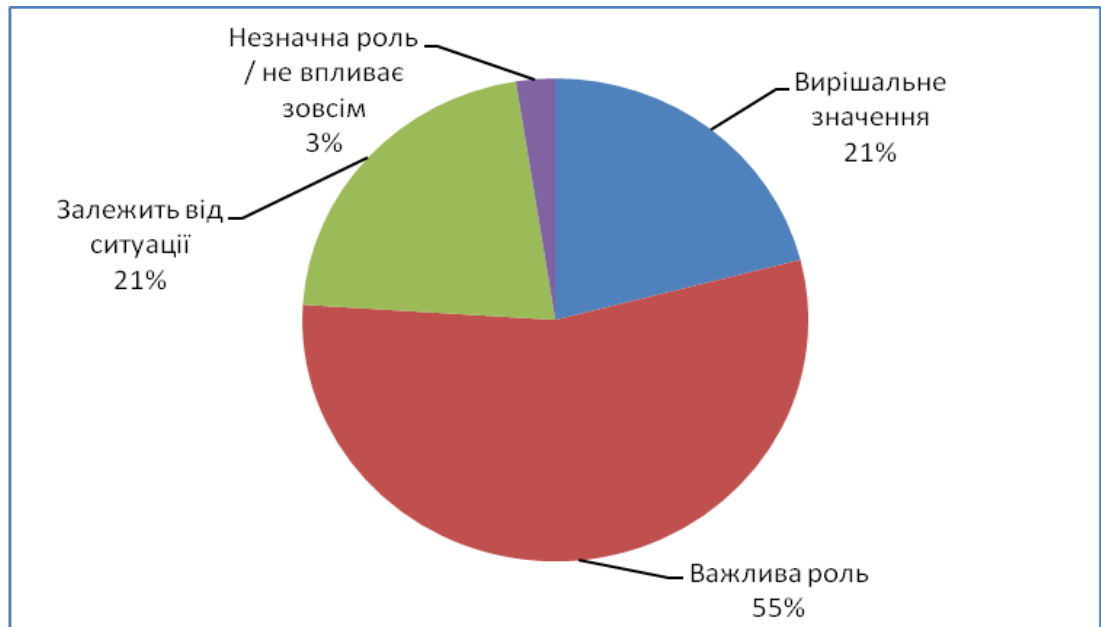


Рис. 2.1. Загальна оцінка експертами-психологами ролі психологічних чинників конкурентноздатності бізнес-організації

До запропонованих психологічних чинників, які були відібрані шляхом аналізу наукової літератури, було запропоновано додати інші важливі на думку експертів чинники. Переважна більшість опитаних визнало перелік вичерпним, а кілька запропонованих чинників або уточнюють пропоновані або перефразовують наявні.

Другий блок запитань був спрямований на визначення кола реальних завдань діяльності практичного психолога чи психологічної служби організації та оцінки їх пріоритетності. Респондентам було запропоновано дати оцінку свого включення у вирішення п'ятнадцяти основних завдань діяльності психолога бізнес-організації, які були виділені нами на підставі аналізу наукової літератури та освітніх стандартів.

Метою третього запитання «Оцініть свій ступінь компетентності у виконанні завдань психолога на момент закінчення вищого навчального

закладу» було з'ясування наскільки вузівська підготовка психолога відповідає запитам бізнес-організацій. Методика нарахування балів для визначення рейтингових місць та ж сама, що і у попередньому запитанні. Результати опитування по другому та третьому запитаннях наведені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Визначення практичними психологами пріоритетності своїх завдань та рівня підготовленості до їх виконання на момент закінчення вузу

Пріоритетність, рейтингове місце	Завдання	Завдання входить до кола постійних проф. обов'язків, %	Періодично виникає потреба у виконанні завдання, %	Були випадки коли я працював над цим, %	Ніколи не стикався з таким завданням, %	Оцінка вузівської підготовки	
						Рейтингове місце	Був повністю готовий до виконання на момент закінчення вузу, %
1	Професійний відбір кадрів та їх адаптація в колективі	76	18	0	6	1	38
2	Систематична оцінка, атестація персоналу	56	32	6	6	4	35
3	Формування сприятливого організаційного клімату	50	35	12	3	5	32
4	Розвиток персоналу	53	24	21	3	6	24
5	Розвиток менеджерів	35	53	9	3	3	38
6	Вирішення особистісних проблем, психокорекція, запобігання професійному вигоранню	47	26	15	12	2	35
7	Розвиток корпоративної культури	35	38	26	0	8	15
8	Формування і розвиток команд працівників	35	29	32	3	12	12
9	Допомога керівникам в прийнятті рішень.	24	38	35	3	7	21

продовження таблиці 2.3

Пріоритетність, рейтингове місце	Завдання	Завдання входить до кола постійних проф. обов'язків, %	Періодично виникає потреба у виконанні завдання, %	Були випадки коли я працював над цим, %	Ніколи не стикався з таким завданням, %	Оцінка вузівської підготовки	
						Рейтингове місце	Був повністю готовий до виконання на момент закінчення вузу, %
10	Формування керівного резерву, планування кар'єри керівників	24	47	18	12	10	18
11	Формування і підготовка управлінських команд	18	29	26	26	9	15
12	Допомога менеджерам в управлінні змінами	12	41	21	26	13	9
13	Психологічне забезпечення переговорного процесу	12	24	38	26	11	9
14	Вивчення споживачів, образу марки	15	6	44	35	15	6
15	Розробка та експертиза реклами, оцінка її ефективності	9	15	41	35	14	3
	Середнє значення	34	30	23	13	-	21

З отриманих даних можна побачити, що найменший рейтинг пріоритетності отримали завдання пов'язані з маркетинговою діяльністю організацій. Це можна пояснити, на нашу думку, кількома причинами. З одного боку, невеликі організації мають практику наймати для виконання цієї роботи агенції, які на цьому спеціалізуються, а з іншого – спектр завдань, до виконання яких можна долучати практичних психологів в бізнес-організаціях досить широкий, одній особі зробити охопити все практично неможливо, а далеко не кожне підприємство може собі дозволити психологічну службу. Крім того, практика включення психологів в вирішення подібних завдань поки що не набула широкого

застосування в Україні, про що свідчить вкрай обмежена кількість відповідних вітчизняних наукових праць та розробок. Підтвердженням цього можуть служити результати опитування – з табл. 2.2 ми бачимо, що практики досить обережні у визначенні впливовості такого психологічного чинника, як «врахування психології споживача при здійсненні маркетингової політики».

Щодо інших позицій нижньої частини рейтингу, то практично всі вони стосуються роботи психолога з керівним складом організацій. Лише „розвиток менеджерів” зайняв порівняно високе п’яте місце. Тобто, в даному випадку спостерігається дисонанс між рейтингом психологічних чинників, які, на думку психологів, забезпечують конкурентноздатність бізнес-організації (див. табл. 2.2), і завданнями, які реально виконуються ними. Наприклад, „злагодженість управлінської команди” в рейтингу психологічних чинників займає перше місце, а в переліку завдань, над якими працюють психологи – лише одинадцяте.

Поясненням цьому, на нашу думку, може слугувати неготовність управлінців до використання послуг психолога для оптимізації управлінських процесів та особистісних якостей, необхідних для успішного керівництва. Звідси випливає актуальність і необхідність задіяння мотиваційного компоненту психолого-управлінського консультування, формування позитивної мотивації керівників до консультування, під якою, на думку Л.М. Карамушки, слід розуміти, сукупність мотивів або мотив, який визначає бажання керівника організації отримати відповідну психологічну консультацію з проблем управління, поєднане з вірою в можливість психолога-консультанта надати реальну допомогу в розв’язанні певної проблеми [104, с.42].

Щодо завдань, які є пріоритетними в роботі опитаних практичних психологів, то тут беззаперечним лідером є «професійний відбір кадрів та їх адаптація в колективі». Кожен четвертий респондент відніс даний вид

роботи до кола своїх постійних професійних обов'язків. Наступні три позиції теж стосуються, в основному, роботи з персоналом, що загалом узгоджується з досить високими рейтинговими місцями таких психологічних чинників, як «вмотивованість персоналу» – 3 місце, та «компетентність персоналу» – 6 місце (див. табл. 2.2).

Єдиним завданням, з якою стикалися всі без винятку опитані психологи, є «розвиток корпоративної культури». Відмінних від вказаних в анкеті завдань запропоновано не було.

В цілому ми бачимо, в 87% всіх відповідей психологи так чи інакше стикалися з кожною з запропонованих завдань, однак до кола постійних професійних обов'язків входять лише третя частина з них (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Загальна оцінка експертами-психологами ролі психологічних чинників конкурентноздатності бізнес-організації

Порівнявши отримані рейтинги якості вузівської підготовки (і її відповідності потребам організації) з рейтингами пріоритетності завдань психолога в бізнес-організації, можна констатувати, що відмінності несуттєві. Професійний відбір кадрів знову на першому місці, психологічне забезпечення маркетингової діяльності на останніх. Вихід на

друге місце пункту „вирішення особистісних проблем, психокорекція, запобігання професійному вигоранню” можна пояснити, на нашу думку, універсальністю цієї компетенції для всіх сфер психологічної практики, і, звідси, підвищеною увагою до формування неї у вузах.

Але рівень своєї компетентності на момент закінчення ВНЗ респонденти оцінюють досить низько – лише 21% всіх відповідей по всім компетенціям відносяться до першого рівня (був повністю готовий до виконання даного завдання), 43% – до другого рівня (отримав мінімальні базові знання та уміння), а 36% – до третього (довелося навчатися цьому з самого початку). Лише підготовленість до виконання таких завдань, як «професійний відбір кадрів та їх адаптація в колективі» та «вирішення особистісних проблем, психокорекція, запобігання професійному вигоранню» здобула порівняно невелику кількість оцінок найнижчого ступеню.

Останнім запитанням анкети було назвати 3-4 основні проблеми в діяльності психолога бізнес-організації. Проведений контент-аналіз відповідей дозволив виділити п'ять основних груп проблем, які, на думку експертів, перешкоджають успішному виконання психологом своїх функцій.

Найвагомішою виявилась проблема відсутності у керівництва чіткого розуміння ролі і місця психолога в організації. Зустрічалися такі формулювання, як «психологічна неосвіченість керівників», «не повне використання керівництвом можливостей психолога», «нечіткість і невідповідність завдань, які ставляться», «ігнорування деяких пропозицій, заходів через нерозуміння їх суті та призначення».

Друга за значенням проблема є подібною до першої, але стосується вона ставлення до психолога з боку персоналу організацій. Тут перешкодами є «відсутність підтримки колективу», «менталітет українців щодо психологічної допомоги», «неготовність, недовіра працівників» та ін.

У цілому, крайніми проявами двох перших груп проблем є або сумнів у тому, що робота психолога може принести користь організації, або сприйняття його як «панацеї від усіх негараздів». З вищеописаного випливає важливість такої функції психолога, як проведення просвітницької роботи в колективі організації, поширення психологічних знань та підвищення психологічної культури працівників, формування в них потреби та готовності користуватись психологічними послугами.

Третя виділена проблема є підтвердженням вже зазначених недоліків вузівської підготовки. Респонденти вказують на «невідповідність того, чому навчали в вузі тому, над чим доводиться працювати», «недостатність практичної направленості підготовки в вузі». Одна з психологів зауважила, що «у вищих навчальних закладах цінується перш за все кількість інформації..., а в бізнесі один успішно реалізований підхід може бути вартий більше ніж сотні прочитаних сторінок».

Ще дві проблеми, які були виділені нами за допомогою контент-аналізу: а) низький рівень матеріального забезпечення роботи психолога, недостатнє фінансування; б) необхідність утворення психологічної служби, оскільки одному фахівцю неможливо охопити весь спектр завдань психологічного забезпечення.

Підводячи підсумки першого етапу емпіричної частини дослідження, ми можемо зробити наступні висновки:

1. Психологічні чинники за оцінками опитаних практичних психологів відіграють важливу роль у забезпеченні конкурентноздатності організації в ринкових умовах. Найважливішими з них є особистість керівника та його психологічна компетентність.

2. Основним напрямком діяльності психологів сучасних бізнес-організацій України є робота з персоналом. Керівництво розглядає посаду психолога як частину кадрової служби, робота з оптимізації психологічних чинників, пов'язаних безпосередньо з управлінням а також психологічним

забезпеченням маркетингової діяльності, поки що не набула достатнього поширення.

3. Низька підготовленість випускників психологічних спеціальностей до виконання завдань психологічної служби бізнес-організації свідчить про недостатню орієнтацію навчальних програм на дану сферу діяльності і необхідність розробки цілісної системи підготовки практичних психологів до роботи в ринкових умовах та впровадження відповідних психолого-педагогічних технологій підготовки фахівців.

4. Головними проблемами у роботі практичного психолога в сучасних вітчизняних бізнес-структурах, на думку експертів, є відсутність чіткого розуміння ролі і місця психолога в організації керівництвом і персоналом та невідповідність вузівської підготовки запитам організації.

2.3. Компетентність студентів-психологів щодо вирішення завдань психологічного забезпечення конкурентноздатності організації.

Аналіз наукових досліджень [62, 82, 97, 123, 124, 138, 210] свідчить про недостатню розробленість підходів до виявлення наявності та оцінювання компетентностей, необхідних для успішного виконання професійної діяльності, однак стає все більш очевидним, що дане питання не може бути вирішене на основі старого підходу оцінювання ЗУНів (знань, умінь та навичок).

Оскільки компетентність не є простою сумою знань, умінь та навичок, а виступає наслідком їх інтеграції та проявом їх в дії, то найбільш доцільним напрямком її діагностики в умовах вищої освіти, на нашу думку, є поєднання самооцінки з моделюванням діяльності психолога бізнес-організації.

З метою з'ясування самооцінки майбутніх практичних психологів власної готовності працювати у сфері економіки, студентам було запропоновано оцінити свій ступінь компетентності у виконанні завдань психолога за трьома рівнями. Результати подано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Самооцінка студентами-психологами готовності до виконання
обов'язків психолога бізнес-організації**

Рейтингове місце	Завдання психолога бізнес-організації	Повна готовність до виконання даного завдання, %	Недостатня готовність, %	Відсутність готовності, %	Загальна сума балів
1	Професійний відбір кадрів та їх адаптація в колективі	52	42	6	419
2	Вирішення особистісних проблем, психокорекція, запобігання професійному вигоранню	50	40	10	410
3	Формування сприятливого організаційного клімату	45	48	7	407
4	Систематична оцінка, атестація персоналу	44	42	14	395
5	Розвиток менеджерів	41	45	14	391
6	Розвиток персоналу	35	52	13	383
7	Формування і розвиток команд працівників	27	59	14	370
8	Розвиток корпоративної культури	30	47	23	361
9	Психологічне забезпечення переговорного процесу	24	56	20	356
10	Допомога керівникам в прийнятті рішень	20	62	18	353
11	Допомога менеджерам в управлінні змінами	23	54	23	350
12	Формування і підготовка управлінських команд	22	53	25	346
13	Розробка та експертиза реклами, оцінка її ефективності	21	55	24	346
14	Формування керівного резерву, планування кар'єри керівників	21	52	27	341
15	Вивчення споживачів, образу марки	20	49	31	334

Для підрахунку рейтингу ступеню готовності за запропонованими завданнями за кожен набраний відсоток по кожній позиції були нараховані

бали: 5 – за «повністю готовий до виконання даного завдання», 3,5 – «не зовсім готовий», 2 – «до виконання даного завдання не готовий».

Як можна побачити з отриманих результатів, найвищий рівень готовності (52-44%) зафіксований щодо завдань, які мають безпосереднє відношення до психодіагностики та психокорекції («професійний відбір кадрів та їх адаптація в колективі», «вирішення особистісних проблем, запобігання професійному вигоранню», «формування сприятливого організаційного клімату», «систематична оцінка, атестація персоналу»). Це можна вважати закономірним, з огляду на те, що у структурі навчальних планів підготовки психологів дані курси займають помітне місце і ці компетенції є значною мірою універсальні для різних сфер, де задіяні психологи.

Щодо готовності до виконання більшості завдань, були отримані середні результати («маю мінімальні знання...»). Поряд з тим, слід відмітити, що кількість студентів, які заявили про неготовність до вирішення певних специфічних завдань бізнес-організацій (робота з управлінськими командами, психологічна експертиза реклами, маркетингові дослідження, психологічне забезпечення бізнес-переговорів) не перевищує рівень у 31%. Це може свідчити, про завищену самооцінку власних професійних знань, вмінь та навичок у деяких студентів адже, як відомо, все це потребує додаткової фахової підготовки в обсязі, який перевищує основні нормативні психологічні курси.

Порівнявши отримані дані з результатами самооцінки експертів-психологів своїх компетенцій на момент закінчення ними вищого навчального закладу (див. табл. 2.2), ми можемо констатувати, що розподіл перших і останніх місць отриманих рейтингів практично не відрізняється, однак експерти-психологи набагато більш обережні в своїх оцінках. Так, порівнявши дані перших двох позицій, які повністю співпали, ми з'ясували, що кожен другий з опитаних студентів вважає, що повністю

готовий здійснювати професійний відбір кадрів і надавати психологічну допомогу працівникам у вирішенні особистісних проблем (відповідно, 52 і 50%), у експертів цей відсоток складає 38 і 35. Така ж картина спостерігається і стосовно решти позицій. Порівняння усереднених самооцінок готовності студентів та експертів-психологів (на момент закінчення вузу) можна зробити проаналізувавши дані рис. 2.3.



Рис. 2.3. Усереднені самооцінки готовності студентів та експертів-психологів (на момент закінчення ВНЗ) до роботи у сфері бізнесу

З рис. 3 ми бачимо, що відсоток щодо повної готовності є вищим у студентів (32 проти 21%), і навпаки вдвоє більше експертів констатували свою повну неготовність на момент закінчення вузу (18 проти 36%). На нашу думку, це свідчить про певну неадекватність оцінки студентами своїх можливостей. Досвід роботи опитаних експертів складає 5-20 років, і значно нижчі їх самооцінки обумовлені кращою обізнаністю в сфері психологічного забезпечення бізнес-організацій і більш повним

розумінням проблем та перешкод діяльності психологів підприємств та фірм.

Неадекватність самооцінок студентів підтверджується невисокою, як на нашу думку, результативністю вирішення задач на професійну компетентність психолога сфери бізнесу.

Нами було розроблено 20 задач, якими було охоплено виділені вище завдання діяльності психолога бізнес-організації. По кожній із задач були визначені критерії оцінювання, яке проводилося за п'ятибальною шкалою. Повний матеріал та критерії оцінювання подано у Додатку А, а тут наведемо кілька прикладів.

Завдання 1. Ви психолог в бізнес-організації, у завдання якого входить професійний відбір кадрів. Якими методами Ви будете визначати набір необхідних професійно-важливих якостей для певної посади, професії?

Серед методів визначення набору необхідних професійно-важливих якостей для певної посади, професії, студенти найчастіше називали використання вже розроблених професіограм (хоча вони розроблені на професійному рівні далеко не для всіх посад) та метод опитування експертів – керівників та успішних працівників даної посади. У цілому, дані методи, на нашу думку, є найбільш продуктивними, однак, також корисно було б застосовувати метод порівняльного спостереження за трудовою діяльністю успішних і неуспішних працівників даної посади, метод аналізу помилок трудової діяльності, які обумовлені особистісним фактором та трудовий метод, які не були згадані у переважній частині студентів.

Завдання 2. Ознайомтеся з психограмою касира банку та сформуєте батарею методик (відберіть мінімально достатню кількість методик) для вимірювання ступеня відповідності психологічних характеристик

кандидата вимогам даної посади (перелік професійно-важливих якостей касира банку, перерахованих у порядку важливості, додається).

Формуючи батарею методик для вимірювання ступеня відповідності психологічних характеристик кандидата вимогам посади касира банку, респонденти мали відібрати їх мінімально достатню кількість (дослідження повинне мати розумні часові рамки), охопити ними всі важливі психологічні характеристики, також оцінювалась валідність та надійність обраних методик. Більшістю опитаних пропонувались відомі в психологічній практиці методики («Таблиця Шульте», «Коректурна проба Бурдона», 16PF Кеттела, та ін.), однак, багато з них пропонувало одночасно 5-6 психодіагностичних процедур, що навряд чи є реальним для реалізації. Іншим недоліком є включення до батареї методик, що не мають на меті пряму діагностику психологічних характеристик посади.

Завдання 4. Кандидат на посаду системного адміністратора, чоловік, стаж роботи за фахом 15 років, має лише позитивні характеристики з попередніх місць роботи, співбесіду пройшов успішно, навідріз відмовляється проходити психологічне тестування. Опишіть Ваші дії в даній ситуації.

У цілому можна зробити висновок, що дане завдання респонденти виконали досить успішно. Описуючи свої можливі дії в даній ситуації, 48% опитаних прийняли рішення з'ясувати причину відмови і дати позитивну установку на проходження тестування, третя частина вирішила піти на компроміс і обмежитись додатковим усним опитуванням. Однак, відсоток тих, хто вирішив дати негативну характеристику керівництву, висновок про невідповідність кандидата вимогам посади, організації, що, на нашу думку є неприйнятним виходом зі становища, теж досить високий – 17%.

Завдання 5. За якими критеріями можна судити про успішність процесу адаптації окремо взятого працівника в організації?

Визначаючи критерії, практично всі опитані студенти-психологи вірно назвали зовнішні ознаки: виконання співробітником вимог, що пред'являються до посади або робочого місця, показники продуктивності, участь працівника в колективних заходах тощо. А от критерії, що визначають суб'єктивне ставлення працівника: задоволеність спеціальністю, установка на продовження роботи за спеціальністю, рівень задоволеності взаємовідносинами в організації, наявність установки на продовження роботи в її складі згадуються лише приблизно в половині відповідей.

Завдання 7. Вас, психолога бізнес-організації, включили до атестаційної комісії, завданням якої є оцінка персоналу фінансового відділу. Керівництво поставило Вам завдання виявити необхідні професійно-важливі якості та потенційно шкідливі якості персоналу, який атестується. Сформулюйте перелік необхідних та шкідливих якостей для даної групи професій.

Аналіз відповідей показав, що респонденти в цілому правильно розуміють роль і завдання практичного психолога при проведенні систематичної оцінки та атестації персоналу. Виконуючи завдання, кожен з них сформулював перелік професійно-важливих та потенційно-шкідливих індивідуально-психологічних якостей для даної групи професій. Основним недоліком нами було визначено надмірну концентрацію на потенційно-шкідливих якостях (у багатьох даний перелік не виправдано широкий).

Завдання 8. Спираючись на дані про особливості поведінки співробітників компанії, визначте для керівника перелік нематеріальних засобів мотивування по кожному типу поведінки (опис типів поведінки додається).

По даному завданню респондентами також було здобуто порівняно велику кількість позитивних оцінок. Значна частина респондентів

визначила досить вичерпний перелік нематеріальних засобів мотивування за окремими типами поведінки співробітників організації. Причому найкраще було враховано особисті інтенції працівників пов'язані з такими мотивами, як «визнання» та «почуття приналежності», а найгірше – «влада» та «престиж». Деякі з опитаних слабо розрізняють матеріальні та нематеріальні засоби мотивування.

Завдання 9. Вам, психологу бізнес-організації, необхідно скласти анкету для з'ясування особливостей соціально-психологічного клімату на підприємстві. Вкажіть перелік показників соціально-психологічного клімату, на з'ясування яких будуть направлені питання Вашої анкети.

Порівняно низькі результати виконання даної задачі виявилися для нас певною несподіванкою (нагадаємо, що напрям «формування сприятливого організаційного клімату» був визначений експертами як третє за значенням завдання їхньої діяльності) – студенти мали значні труднощі у складанні програми та розробці анкети дослідження соціально-психологічного клімату організації. Неповний перелік показників соціально-психологічного клімату у відповідях абсолютної більшості студентів, на нашу думку, говорить про недостатню сформованість самого поняття.

Завдання 11. У керівника підприємства виник задум сформувати тимчасову команду працівників з різних відділів для виконання одного з проектів. Він звернувся до Вас, психолога організації з запитанням: «Які заходи Ви можете запропонувати для психологічного забезпечення успішності функціонування команди?» Визначте перелік заходів психологічної служби щодо формування і розвитку команди і коротко прокоментуйте їх.

З аналізу результатів виконання даної задачі, що мала на меті діагностику у студентів компетентності формування і розвитку поліпрофесійних команд, можна зробити висновок, що більша частина

опитаних орієнтується у психологічних підставах успішної командної роботи (психологічна сумісність, розподіл ролей тощо), однак, запропоновані програми виявились занадто неконкретними та фрагментарними. У великої частини вибірки діяльність психолога стосовно роботи з командами взагалі зводиться лише до психодіагностики.

Завдання 12. Керівництво фірми вирішило внести зміни в оплату праці персоналу в сторону зменшення фіксованої частки (окладу) і збільшення бонусної (преміальної) частки, яка буде залежати від виробітку. Передбачається, що нова система дасть поштовх до підвищення продуктивності праці. При цьому бонуси розраховані таким чином, що навіть при збереженні існуючої продуктивності істотних змін у заробітній платі персоналу не буде. Керівник не впевнений, що зміна буде адекватно сприйнята всіма членами колективу і просить Вас визначити можливі причини, які можуть викликати опір працівників нововведенню.

Визначаючи причини, що можуть викликати опір, респонденти сконцентрувалися, головним чином на демографічних та індивідуально-психологічних особливостях реагування працівників (вік, консервативність, особливості характеру), тоді як типові управлінські недоліки та прорахунки при впровадженні змін (брак інформації, недостатньо окреслені переваги, які може дати нововведення для працівника тощо) залишились поза увагою у відповідях 80 % опитаних. А отже, можна зробити висновок про їх слабе уявлення про напрямки діяльності психологічного забезпечення змін в організації.

Завдання 13. Ваша фірма займається розробкою і виготовленням обладнання для деревообробної промисловості. Потенційний замовник – підприємство з виготовлення меблів до цього часу співпрацювало з Вашим конкурентом, але, взявши про інноваційний продукт Вашої фірми, погодилося на переговори щодо придбання партії обладнання. Для проведення переговорів керівництвом було відібрано команду з п'яти осіб:

1. Директор фірми особисто. 2. Заступник директора із зовнішніх економічних зв'язків. Має значний досвід встановлення контактів з організаціями-партнерами, широке коло особистих зв'язків у бізнесових колах. 3. Головний інженер – керівник групи розробників нового обладнання. 4. Менеджер зі зв'язків з громадськістю. Відзначається гарними комунікативними навичками. 5. Ви – організаційний психолог. Визначте комунікативні функції кожного з членів команди для забезпечення успішності переговорів.

Респондентами було запропоновано багато варіантів визначення комунікативних функцій членів переговорної команди від організації, однак, відповідей з більш-менш повним охопленням головних функцій виявилось дуже мало. Що стосується основних обов'язків психолога, як члена переговорної команди (рефлексія ситуації, розпізнавання маніпуляцій тощо), то вони вказані у відповідях лише четвертої частини вибірки.

Завдання 14. Визначте правильну черговість етапів прийняття управлінського рішення (Джерело: Панфилова А.П. Игротехнический менеджмент. – СПб., 2003. – с. 263-267).

1. Побудова проблеми
2. Документальне оформлення завдань
3. Визначення можливості розв'язання проблеми
4. Визначення відхилення фактичного стану системи управління від бажаного
5. Оцінка ступеню повноти і достовірності інформації про проблему
6. Оформлення рішення
7. Розробка варіантів рішення проблеми
8. Визначення існування проблеми
9. Оцінка новизни проблеми
10. Контроль за виконанням рішення

11. Вибір рішення
12. Оцінка варіантів рішення
13. Організація виконання рішення
14. Постановка завдань виконавцям
15. Вибір критеріїв оцінки варіантів рішення
16. Встановлення взаємозв'язку з іншими проблемами
17. Формулювання проблеми
18. Визначення причин виникнення проблеми

Як виявилось, переважна більшість опитаних мають дуже слабе уявлення про етапи та процедури прийняття управлінського рішення. Лише одинці зуміли більш-менш успішно визначити правильну черговість етапів прийняття управлінського рішення, це при тому, що неточність в 1-2 пункти не рахувалася за помилку. Зрозуміло, що при такій підготовленості навряд чи можливо надавати керівникам допомогу в ухваленні управлінських рішень.

Завдання 15. Засновники фірми – двоє друзів дитинства. Один – активний генератор ідей, схильний до ризику і інновацій, інший – урівноважений аналітик. Абсолютно різні за характером, вони склали чудовий тандем. Різний підхід і відношення до проблем дозволили створити невелику, але міцну і прибуткову компанію з гарним дружнім колективом. Компанія розрослася, і було ухвалено рішення поділити зони відповідальності в управлінні. Перший узяв на себе зовнішні відносини компанії – постачальники, збут; другий – внутрішній менеджмент, планування і аналіз. Після цього в колективі стала наростати напруга і назрівати розкол, тренінги командоутворення не допомогли. Аналіз ситуації дозволив виявити, що дисонанс виник у взаємостосунках співробітників, що знаходяться під керівництвом різних засновників. Каменем спотикання стало різне бачення стандартів поведінки і системи

цінностей в організації. Що привело до виникнення цих розбіжностей і конфліктної ситуації? Запропонуйте вихід з ситуації.

На жаль, далеко не всі студенти змогли побачити у ситуації конфлікт двох корпоративних культур, що сформувались в результаті різних стилів управління та просування різних систем корпоративних цінностей. Серед стратегій вирішення конфліктної ситуації домінували силові – прийняття всією організацією однієї з культур, і навіть деструктивні – примусовий розкол компанії на дві незалежні одна від одної.

Завдання 20. Визначте параметри проведення психологічної експертизи будь-якого (на Ваш вибір) рекламного телевізійного ролика.

Хоча деякі фрагменти психологічної експертизи і були згадані у частини студентів (вплив реклами на деякі психічні процеси, ціннісна сторона тощо), однак більш-менш цілісного та вичерпного плану експертизи жодним студентом сформовано не було.

Усереднені оцінки по кожному завданню за п'ятибальною шкалою та інформацію про кількість студентів, які взагалі не справились з деякими завданням подано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Результативність вирішення студентами задач на професійну компетентність практичного психолога

Рейтингове місце	Завдання психолога бізнес-організації	Середня оцінка по вибірці, бали	Нульові оцінки, %
1	Систематична оцінка, атестація персоналу	3,3	3
2	Професійний відбір кадрів та їх адаптація в колективі	3	5
3	Розвиток персоналу	2,8	1
4	Вирішення особистісних проблем, психокорекція, запобігання професійному вигоранню	2,7	3
5	Психологічне забезпечення переговорного процесу	2,2	11

продовження таблиці 2.5

Рейтингове місце	Завдання психолога бізнес-організації	Середня оцінка по вибірці, бали	Нульові оцінки, %
6	Формування сприятливого організаційного клімату	2,1	6
7	Допомога керівникам в прийнятті рішень	2,1	9
8	Формування і розвиток команд працівників	2,0	8
9	Формування керівного резерву, планування кар'єри керівників	2,0	9
10	Розвиток корпоративної культури	1,9	8
11	Допомога менеджерам в управлінні змінами	1,9	9
12	Формування і підготовка управлінських команд	1,9	10
13	Вивчення споживачів, образу марки	1,6	17
14	Розвиток менеджерів	1,5	20
15	Розробка та експертиза реклами, оцінка її ефективності	1,5	22
	Середнє значення	2,16	9,4

Аналізуючи отримані результати, можна побачити, що найвищі результати стосуються завдань «систематична оцінка, атестація персоналу» і «професійний відбір кадрів та їх адаптація в колективі» (3,3 та 3,0 бали). Дані результати можна вважати, певним чином, закономірними. Ці завдання мають відношення до тих проблем психодіагностики, які достатньо повно вивчаються студентами (фактори, що впливають на психодіагностичну процедуру, методи діагностики професійно-важливих якостей). Потрібно відзначити, що опитані нами експерти-психологи визначили ці завдання, як найбільш пріоритетні у структурі своєї діяльності (див. табл. 2.3). Водночас значна кількість студентів мала труднощі у підборі професійно-важливих якостей до деяких посад бізнес-організацій (маркетолог, торговий представник, аудитор та

ін.), очевидно, через брак розуміння структури обов'язків і особливостей професій.

По решті завдань опитаним були виставлені низькі оцінки – середні значення складають 2,2 – 1,5 балів з п'яти можливих.

Складними виявились задачі про психологічні особливості реагування персоналу на організаційні зміни та конфлікт двох корпоративних культур (оцінки 1,9 балів за кожен). Найгірше досліджувані вирішували задачі психолого-управлінського консультування та психологічного забезпечення маркетингової діяльності підприємства. Вражає те, що кожен п'ятий студент (20 %) не має жодного уявлення про напрями і методи роботи організаційного психолога щодо розвитку менеджерів. У решті згадуються, головним чином, формування комунікативних навичок та робота щодо особистісного росту керівника.

Частково дані результати можна пояснити тим, що питання роботи психолога з управлінським складом потребує поглибленої фахової підготовки в галузі організаційної психології (а це магістерська програма), однак, на нашу думку, також вагомим чинником є орієнтація відповідних навчальних програм навчання більше на формування розуміння психологічної сутності і особливостей управлінської діяльності, ніж на формування компетенцій психолога щодо впровадження психологічних технологій у роботі з менеджерами.

Щодо задач, які стосуються вивчення споживачів та образу марки, а також розробки та експертизи реклами, то отримані оцінки дуже низькі – відповідно, 1,6 та 1,5 балів. Лише 12% опитаних знайомі хоча б з однією психографічною типологією споживачів, а 10% мають уявлення про можливі напрями діяльності практичного психолога у рекламній діяльності.

Результат, з огляду на недостатню наукову розробленість питання та наші попередні дослідження (найнижчі самооцінки компетентності з боку і

студентів, і психологів-практиків, низький рівень залученості до даного напрямку діяльності психологів сучасних підприємств України), видається цілком закономірним. Також необхідно відмітити недостатню увагу вузівських програм до психологічного забезпечення маркетингової діяльності. Однак, це молодий і дуже перспективний напрямок психологічної практики, і неухвага до нього з боку керівництва бізнес-організацій компаній неминуче призведе до втрати важливих ресурсів для підвищення конкурентноздатності.

Компетентність спеціаліста є інтегральним критерієм якості професійної освіти і головним показником його конкурентноздатності. Невисокі результати досліджуваних студентів у вирішенні задач діяльності психолога бізнес-організації, свідчать про недостатній рівень сформованості їх компетенцій успішно вирішувати завдання психологічного забезпечення конкурентноздатності організацій.

Висновки по розділу 2.

1. У вітчизняній теорії психологічної практики склалася стійка традиція виокремлення функцій та завдань практичної психології, яка будується на усталеній практиці психологічної допомоги особистості. Тому до провідних функцій більшість авторів відносять такі, як: психодіагностична, консультативна, реабілітаційна та корекційна. Проте, ми вважаємо, що виокремлення та класифікація функцій і завдань діяльності практичного психолога у бізнес-організації має базуватися на принципах психологічного забезпечення її конкурентоздатності. Відповідно, завдання практичного психолога мають бути спрямованими на підтримку, формування і актуалізацію психологічних чинників, які забезпечують її внутрішні організаційні та зовнішні ринкові конкурентні переваги.

2. За оцінками практичних психологів із досвідом роботи у бізнес-організаціях, роль психологічних чинників у забезпеченні конкурентоздатності організації в ринкових умовах постійно зростає. Опитані практичні психологи визнали їх важливість, визначили провідні функції і завдання, які вони мають вирішувати на сьогодні. Основним напрямком діяльності психологів сучасних бізнес-організацій України є робота з персоналом, а керівництво розглядає посаду психолога як частину кадрової служби. Проте самі психологи першочерговими вважають напрями роботи з оптимізації психологічних чинників, пов'язаних безпосередньо з психологічним забезпеченням управлінської діяльності, управлінською компетентністю керівників. Також окремо підкреслюється необхідність психологічного забезпечення маркетингової діяльності, яка поки що не набула достатнього поширення. Головною перешкодою в роботі практичного психолога в сучасних вітчизняних комерційних

структурах, на думку експертів, є відсутність чіткого розуміння ролі і місця психолога в організації як керівництвом, так і персоналом. Респонденти відзначають значний проблемний характер наявного становища.

3. Практичні психологи відзначають низький рівень отриманої у процесі вузівського навчання базової підготовки до діяльності у бізнес-організаціях. Проведене дослідження показало що за останні 5-7 років ситуація з підготовкою практичних психологів до даного типу діяльності майже не зазнала змін. Виявлена низька підготовленість випускників психологічних спеціальностей до виконання завдань психологічної служби бізнес-організації свідчить про недостатній рівень сформованості їх компетенцій успішно вирішувати завдання психологічного забезпечення конкурентноздатності підприємств та недостатню орієнтацію навчальних програм на дану сферу діяльності. Зростання потреби виробництва та бізнесу у кваліфікованих спеціалістах-психологах обумовлює необхідність впровадження в вищих навчальних закладах програм і психолого-педагогічних технологій, які мають за мету підготовку спеціалістів-психологів до роботи в бізнес-організаціях. Результати дослідження вказують на необхідність вдосконалення підготовки психологів у ВНЗ і необхідність розробки цілісної системи їх підготовки до роботи в ринкових умовах та впровадження відповідних психолого-педагогічних технологій підготовки фахівців. Головними напрямками нововведень у систему такої підготовки ми вважаємо: введення спецкурсу «Робота психолога в бізнес-організації» та впровадження компетентнісно орієнтованих психолого-педагогічних технологій навчання.

Основні положення розділу висвітлені у таких публікаціях:

1. Волеваха І.Б. Дослідження змісту та особливостей діяльності психологів бізнес-організацій / І.Б. Волеваха // Актуальні проблеми психології: Збірник наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка

АПН України / за ред. С.Д. Максименка. – К.: Логос, 2008. – Т. 7. – Вип. 4. – С. 43-49.

2. Волеваха І.Б. Основні задачі практичного психолога щодо забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організації / І.Б. Волеваха // Актуальні проблеми психології: Збірник наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / за ред. С.Д. Максименка. – К.: Логос, 2008. – Т. 7. – Вип. 15. – С. 47-51.

3. Волеваха І.Б. Дослідження операціонального компонента готовності майбутніх психологів до роботи в бізнес-організації / І.Б. Волеваха // Актуальні проблеми психології: Збірник наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / за ред. С.Д. Максименка. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2008. – Т. 7. – Вип. 16.– С. 20-23.

РОЗДІЛ 3.

ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ГОТОВНОСТІ МАЙБУТНІХ ПРАКТИЧНИХ ПСИХОЛОГІВ ДО ДІЯЛЬНОСТІ У БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

У третьому розділі описано структурно-функціональну модель компетенцій, необхідних для діяльності практичних психологів у бізнес-організаціях, наведено програму формування готовності майбутніх практичних психологів щодо забезпечення конкурентноздатності організації та результати її апробації.

3.1. Компетентнісна модель діяльності психолога бізнес-організації.

Центральною умовою успішного виконання професійної діяльності і формування професіоналізму фахівця є готовність особистості до праці, яка повинна формуватися і вдосконалюватися як самою людиною, так і відповідною системою заходів на державному рівні. Публікації з питань підготовки вітчизняних психологів-практиків у переважній більшості спрямовані на дослідження підготовки і діяльності практичних психологів закладів освіти. Сьогоднішня ситуація в Україні характеризується потребою в психологічному забезпеченні практично всіх сфер суспільної практики, і, як було описано вище, діяльність бізнес-організації не є виключенням. Специфіка роботи в бізнес-організації висуває свої вимоги до практичного психолога як до фахівця, тому процес підготовки спеціалістів даного напрямку необхідно будувати у відповідності з цими вимогами.

У психологічній довідковій літературі існує кілька визначень поняття готовності до професійної діяльності. Згідно тлумачного словника психологічних термінів [140] готовність до праці є еліпсис трьох понять, що мають різні значення: а) широке значення – готовність до праці взагалі – як результат трудового виховання з раннього дитинства, що виражається в бажанні трудитися, в осмисленні необхідності брати участь у спільній трудовій діяльності; б) більш конкретне – потреба в праці, що конкретизується в готовності до праці у певній професії як результат професійного навчання і виховання, і є підсумком не тільки професійного розвитку, але і соціальної зрілості особистості; в) найбільш конкретне – готовність до праці безпосередня, що виступає у визначених або можливих умовах як результат психологічної підготовки і психологічної мобілізації.

Психологічна готовність до праці визначається як поєднання знань, умінь, навичок з потребою у праці, що базується на зацікавленості, бажанні працювати, високому рівні трудового виховання (розуміння суспільного значення праці, колективізм, творче ставлення до праці). Можна також говорити про психологічну готовність до конкретного виду праці, тоді слід виділяти певні здібності, схильності особистості у поєднанні зі спеціальними вміннями та навичками, здобутими в процесі допрофесійної і професійної підготовки. Одним з важливих показників високого рівня психологічної готовності до праці слід вважати наявність індивідуального стилю діяльності у конкретної особи, що свідчить про готовність до кваліфікованої праці, про наявність майстерності у виконанні роботи [119].

У працях психологів знайшла своє відображення проблема готовності до різних видів професійної діяльності: педагогічної (Я.Л. Коломінський, К.М. Дурай-Новакова, В.О. Сластьонін, С.О. Ніколаєнко), спортивної (Ф.Ю. Генів, А.Ц. Пуні), управлінської (С.С. Ільїна, Л.М. Карамушка), юридичної (О.О. Бойко, О.В. Юдіна) та ін.

У сучасній психологічній літературі основними підходами до проблеми визначення психологічної готовності є функціональний, особистісний та комплексний, де поєднуються два попередні.

Згідно першого (Д.М. Узнадзе [146], В.М. Мясичев [98], М.Д. Левітов [76]) психологічна готовність розглядається у зв'язку з психічними функціями, формування яких вважається необхідним для досягнення високих результатів діяльності. У руслі функціонального підходу готовність розуміється як психічний стан, цілісний прояв особистості, що займає проміжне становище між психічними процесами і властивостями особистості. Готовність у даному випадку визначається як стан, що забезпечує успішність виконання професійних завдань, дає можливість ухвалювати самостійні рішення. При цьому дослідники розрізняють довготривалу готовність і тимчасовий стан готовності. Довготривала готовність як професійно важлива якість включає: позитивне відношення до професії, достатньо стійкі мотиви діяльності; риси характеру, адекватні вимоги професійної діяльності; необхідні знання, уміння, навички; стійкі професійно важливі особливості сприйняття, пам'яті, уваги, мислення, емоційно-вольових процесів і т.д. Тимчасовий стан готовності виступає як психічний стан, спрямованість на певну поведінку при виконанні поставлених завдань, установка на активні і доцільні дії. Часто такий стан називають «передстартовим» і виділяють три його види: звичайна готовність перед звичною для людини роботою, до якої в даний момент не висувається яких-небудь особливих вимог; підвищена готовність – перед роботою, що відрізняється новизною, творчим характером; знижена – при сильній неконтрольованій емотивності особи, що виявляється у відволіканні уваги, невідповідності, помилкових діях.

У рамках особистісного підходу автори (Н.В. Кузьміна [68], В.О. Сластьонін [132], С.С. Салаватова [128], С.І. Єршова [38] та ін.)

розглядають психологічну готовність як особистісне утворення, що забезпечує ефективність діяльності, як складну інтегральну якість, яка формується на основі взаємозв'язку зовнішніх і внутрішніх умов діяльності. У складі професійної готовності виділяють, з одного боку, психологічну, психофізіологічну і фізичну готовність (профпридатність), а з іншого – науково-теоретичну і практичну готовність. Під теоретичною готовністю слід розуміти систему знань, необхідних для здійснення діяльності, а під практичною – наявність аналітичних, прогностичних, проєктивних і рефлексивних умінь.

М.І. Дьяченко та Л.А. Кандибович [35] у структурі психологічної готовності виділяють два рівні: довготривалу та ситуативну готовність. Довготривала готовність як професійно важлива якість, на їхню думку, є складним психологічним утворенням і включає: позитивне ставлення до професії, достатньо стійкі мотиви діяльності; адекватні вимогам професійної діяльності риси характеру та прояви темпераменту; необхідні знання, уміння, навички; стійкі професійно важливі особливості сприйняття, пам'яті, уваги, мислення, емоційно-вольових процесів і т.д. Готовність як психічний стан, як «настрій» на певну поведінку при виконанні учбових і трудових завдань, установка на активні і доцільні дії, актуалізація і пристосування можливостей особистості для успішних дій у даний момент включає, на думку авторів, такі компоненти: пізнавальні (розуміння професійних завдань, оцінка їх значущості, знання способів рішення, уявлення про вірогідну зміну трудової ситуації), емоційні (відчуття професійної гідності і відповідальності, упевненості в успіху, натхнення), мотиваційні (потреба успішно вирішувати завдання, інтерес до процесу їх вирішення, прагнення добитися успіху і показати себе з кращого боку), вольові (мобілізація сил, подолання сумнівів). Автори стверджують, що обидва види готовності до професійної праці знаходяться в єдності і взаємодії в ході діяльності. Готовність вирішальним чином

обумовлюється стійкими мотивами і психічними особливостями, властивими даній особистості.

С.Д. Максименко та О.М. Пелех [83] визначають психологічну готовність, як суттєву передумову цілеспрямованої діяльності, її регуляції, стійкості та ефективності. Вона допомагає людині успішно виконувати свої обов'язки, правильно використовувати знання, досвід, особистісні якості, зберігати самоконтроль і перебудовувати свій спосіб дій при появі непередбачених перешкод.

Досліджуючи психологічну готовність керівників закладів освіти до управління, Л.М. Карамушка [50] прийшла до висновку, що психологічна готовність – це комплекс мотивів, знань, умінь та навичок, особистісних якостей, які забезпечують успішну взаємодію керівників з учасниками управлінського процесу та ефективність управління в цілому. За своєю структурою вона являє собою складне, багатоаспектне особистісне утворення, яке включає функціонально пов'язані між собою та взаємообумовлені компоненти: а) мотиваційний – сукупність мотивів, адекватних цілям та завданням управління; б) когнітивний – сукупність знань, необхідних для управління; в) операційний – сукупність умінь та навичок практичного вирішення управлінських завдань; г) особистісний – сукупність важливих для управління особистісних якостей.

Розглядаючи психологічну готовність до професійно-управлінського самовизначення студентів, О.П. Щотка [178] у її структурі виділяє чотири взаємопов'язані компоненти: а) мотиваційно-смісловий; б) когнітивний; в) рефлексивний; г) саморегулятивний.

У цілому в сучасних наукових дослідженнях [6, 135, 15, 32, 88, 131] у структурі готовності найбільш часто зустрічаються три складові: а) мотиваційно-ціннісний компонент, що представлений особистісними якостями, якими повинен володіти фахівець; б) когнітивний компонент (характеризується необхідним об'ємом знань з провідних предметів); в)

операційно-виконавський компонент (включає систему узагальнених професійних умінь).

Ідея впровадження компетентнісного підходу до визначення структури готовності дозволяє переводити проблему її формування в освітню площину, тобто перевизначити її як проблему організації навчального процесу. Згідно з визначенням Міжнародного департаменту стандартів для навчання, досягнення та освіти (International Board of Standards for Training, Performance and Instruction (IBSTPI)), поняття компетентності визначається як спроможність кваліфіковано провадити діяльність, виконувати завдання або роботу. При цьому поняття компетентності містить набір знань, навичок і ставлень, що дають змогу особистості ефективно діяти або виконувати певні функції, спрямовані на досягнення певних стандартів у професійній галузі або певної діяльності. Експерти програми «DeSeCo» («Визначення та відбір компетентностей: теоретичні й концептуальні засади») визначають поняття компетентності (competency) як здатність успішно задовольняти індивідуальні та соціальні потреби, діяти й виконувати поставлені завдання [185]. Кожна компетентність побудована на поєднанні взаємовідповідних пізнавальних ставлень і практичних навичок, цінностей, емоцій, поведінкових компонентів, знань і вмінь, всього того, що можна мобілізувати для активної дії.

Спираючись на ідеї компетентнісного підходу та структуру діяльності психолога бізнес організації, нами була розроблена психолого-педагогічна модель готовності психолога до забезпечення конкурентноздатності організації, яка містить два взаємопов'язані компоненти – мотиваційний та компетентнісний (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Модель готовності психолога до забезпечення конкурентноздатності організації

Під мотиваційним компонентом готовності ми розуміємо наявність у психолога мотивів розуміння значення ефективного використання психологічних чинників для досягнення цілей організації, спрямованості на оптимізацію параметрів бізнес-організації і досягнення її конкурентноздатності психологічними методами, а також задоволеність своїм професійним вибором та усвідомлення престижу професії. Мотиваційний компонент є пусковим механізмом, який дозволяє задіяти компетенції операційного компоненту для виконання завдання в ситуації, що вимагає прояву компетентності. У свою чергу, компетентність, успішне опанування навичками професійної діяльності, зміцнює мотиваційну складову готовності фахівця.

Компетентнісна складова готовності психолога бізнес-організації характеризує зміст діяльності, її процесуальну сторону, і є здатністю до

виконання завдань психологічного забезпечення організаційних процесів та взаємодії організації із зовнішнім середовищем.

Розроблені нами класифікація психологічних чинників конкурентноздатності бізнес-організації та типологія функцій практичного психолога дозволяють ставити питання про визначення тих компетенцій, оволодіння якими у процесі навчання дасть можливість випускникам ВНЗ успішно працювати і вирішувати конкретні завдання у сфері бізнесу. Аналіз показує, що у всьому розмаїтті завдань, які виконує практичний психолог у бізнес-організації, є завдання «наскрізні», тобто ті, які у різних формах відтворюються у всіх сферах забезпечення конкурентноздатності. Їх можна визначити як ті класи завдань, відносно яких і визначається зміст компетентності. Попередній аналіз дозволяє визначити чотири класи завдань, тобто чотири базові компетенції у роботі практичного психолога щодо забезпечення конкурентноздатності організації, що являють собою сукупність характеристик професійної діяльності психолога організації ринкового типу і відображають набір функцій даної посади.

По-перше, це клас завдань, пов'язаних із психологічною діагностикою, дослідженням, описом та оцінкою різних суб'єктів, пов'язаних з діяльністю організації. Суттєво, що це завдання стосується всіх суб'єктів – від персоналу організації (по всій вертикалі та по горизонталі, організація в цілому) до клієнтів (наявних та потенційних) та партнерів по переговорах. Сукупність такого роду завдань далеко виходить за межі і класичної психодіагностики, і класичного психологічного дослідження, але всі вони повинні завершуватися принципово однорідним реальним результатом – психологічним портретом суб'єкта. Тому за результатом ми можемо визначити цю компетенцію як «Психологічне портретування» («Складання психологічного портрету»). Складання психологічних портретів ґрунтується на психодіагностичних технологіях і направлене на виявлення

індивідуально-психологічних рис наявних і потенційних членів організації, споживачів, партнерів, а також особливостей організаційних (і зовнішніх) процесів, явищ тощо. При цьому, слід мати на увазі, що психодіагностика має використовуватися не просто для фіксації, констатації, оцінки того, що вже склалося, а прийти на допомогу в пошуку ресурсів подальшої актуалізації і розвитку потенціалу організації.

По-друге, це клас завдань психологічного супроводу діяльності. Суттєво, що це стосується всіх видів діяльності, які здійснюються організацією стосовно ринкових відносин. Це супровід і управлінської діяльності, і персоналу (включаючи діяльність різноманітних груп і команд в організації), і маркетингово-рекламної діяльності організації, і процесу переговорів. Тому ми можемо визначити цю компетенцію як «Психологічний супровід діяльності менеджерів і персоналу». За процесом психологічний супровід діяльності менеджерів і персоналу багато в чому співзвучний з психологічним консультуванням, але фокусується на наданні психологічної допомоги з виявлення, аналізу і сприяння вирішенню професійних і особистісних проблем працівників, представленні психологічної інформації з метою більш ефективного виконання завдань управлінцями та персоналом. Іншою її стороною є робота психолога в складі поліпрофесійних команд, створених вирішенням певних завдань, з виконанням специфічних покладених на нього обов'язків.

Реалізація першої та другої компетенцій дозволяє забезпечити стабільне функціонування організації на певному рівні, забезпечує відтворювання якісного стану системи. Інші дві компетенції мають справу з процесами розвитку компонентів організації і направлені на зміну їх якісних характеристик.

Третій клас завдань пов'язаний з проектуванням та формуванням психологічних складових різноманітних процесів та продуктів діяльності організації. Він стосується тих параметрів організаційних процесів та

ринкових умов діяльності організації, які лежать у сфері можливостей використання розвивальних чи формуючих психологічних технологій. До цього класу завдань відносяться: формування стилю управління, створення міжпрофесійних та управлінських команд, розвиток корпоративної культури, формування сприятливого організаційного клімату, проектування споживчих інтересів тощо. Тому ми можемо визначити цю компетенцію як «Психологічне проектування та формування організаційних процесів та взаємодії». Психологічне проектування організаційних процесів та взаємодії із зовнішнім середовищем виявляється в здатності фахівця до визначення на основі аналізу поточного стану суб'єктів, процесів, явищ організації та її зовнішнього середовища їх бажаного майбутнього стану, наразі відсутніх але потрібних характеристик, а також планування діяльності щодо їх досягнення.

По-четверте, це клас завдань, пов'язаних із необхідністю змінювання мотиваційно-емоційних складових ставлення людей до організаційних процесів та продуктів її діяльності. До таких складових відносяться настрої та стани персоналу, споживчі установки, базові уявлення про організацію та її продукцію тощо. Суттєво, що ці складові не піддаються прямому формуванню, але можуть змінюватися під дією цілеспрямованих акцій, побудованих на соціально-психологічних механізмах впливу. Тому ми можемо визначити цю компетенцію як «Психологічний вплив». Використання технологій психологічного впливу здійснюється з метою зміни характеристик організації та параметрів зовнішнього середовища, стосується практичної діяльності щодо досягнення, формування запланованих параметрів, і являє собою сукупність навичок та вмінь здійснення різного роду корекційно-розвивальних заходів (наприклад, тренінги, навчання персоналу), маркетингових впливів та ін.

Всі чотири виділені компетенції реалізуються у вирішенні психологом бізнес-організації своїх завдань щодо психологічного

забезпечення внутрішньоорганізаційних процесів, маркетингової діяльності організації та її взаємодії з іншими організаціями та соціальними інституціями з метою підвищення конкурентноздатності. Тому кожна компетенція може бути конкретизована за сферою її реалізації:

А). Організаційні процеси.

Компетенція 1. Складання психологічних портретів:

- складання психологічних портретів кандидатів на посаду: а) при прийомі на роботу; б) формуванні кадрового резерву, в т.ч. керівного; в) переведенні працівника на іншу посаду, в т.ч. управлінську;

- діагностика професійно-важливих якостей працівників при проведенні їх атестації;

- складання психологічних портретів членів міжпрофесійних та управлінських команд;

- діагностика соціально-психологічного клімату в колективах;

- складання психологічних портретів керівників організації (стиль управління, сильні сторони і обмеження і т.д.);

- діагностика корпоративної культури організації.

Компетенція 2. Психологічний супровід діяльності менеджерів і персоналу:

- надання керівництву організації рекомендацій щодо прийому на роботу, призначення на іншу посаду (в т.ч. управлінську) працівників;

- психологічний супровід адаптації молодих спеціалістів, та працівників, що прийшли з інших організацій (сфер діяльності);

- психологічна допомога керівникам у вирішенні конфліктів, посередництво у вирішенні конфліктів;

- психологічна допомога працівникам у вирішення особистісних проблем, запобігання професійному вигоранню;

- робота щодо підтримки і популяризації традиційних для організації корпоративних норм і цінностей;

- консультування керівників щодо процесу прийняття рішень, психологічна експертиза управлінських рішень, управління змінами та ін.;

- формування міжпрофесійних та управлінських команд, усунення соціально-психологічних проблем і труднощів роботи команди.

Компетенція 3. Психологічне проектування організаційних процесів:

- розробка психограм, проектування психологічних характеристик професій та посад;

- проектування бажаних параметрів організаційного клімату та корпоративної культури;

- проектування конкурентноздатних команд;

- участь у розробці проектів впровадження змін в організації.

Компетенція 4. Психологічний вплив з метою зміни характеристик організації:

- розвиток і навчання менеджерів та персоналу;

- здійснення заходів щодо впровадження нових корпоративних цінностей і норм;

- формування сприятливого організаційного клімату;

- розвиток міжпрофесійних та управлінських команд.

Б). Споживачі.

Компетенція 1. Складання психологічних портретів:

- психографічне сегментування, складання психологічних портретів споживачів товарів (послуг) організації;

- вивчення іміджу (образу) марки, продукту, організації, керівника.

Компетенція 2. Психологічний супровід діяльності менеджерів і персоналу:

- психологічна експертиза реклами або інших видів маркетингових комунікацій, оцінка їх ефективності;

- надання психологічних рекомендацій щодо планування маркетингової політики;

- консультування розробників нових товарів, послуг.

Компетенція 3. Психологічне проектування взаємодії з зовнішнім середовищем:

- проектування іміджу організації, марки, продукту, керівника.

Компетенція 4. Психологічний вплив з метою зміни параметрів зовнішнього середовища:

- участь у розробці реклами або інших видів маркетингових комунікацій;

- формування образу (іміджу) марки, продукту, організації, керівника.

В). Інші організації та соціальні інституції.

Компетенція 1. Складання психологічних портретів:

- складання психологічних портретів представників фірм-партнерів, прогнозування їх переговорних установок;

- складання психологічних портретів учасників переговорного процесу від своєї фірми.

Компетенція 2. Психологічний супровід діяльності менеджерів і персоналу:

- участь у переговорному процесі: рефлексія ситуації, розпізнавання маніпулятивних дій іншої сторони, протидія маніпуляціям;

- організація комунікації під час переговорів.

Компетенція 3. Психологічне проектування взаємодії з зовнішнім середовищем:

- проектування переговорної команди;

- участь у виробленні переговорної стратегії, проектування можливих варіантів дій, позицій.

Компетенція 4. Психологічний вплив з метою зміни параметрів зовнішнього середовища:

- підготовка учасників переговорів від своєї організації;
- застосування переговорних технік впливу на іншу сторону.

Таким чином, компетентнісний підхід дозволяє «перевести» практичні функції психолога бізнес-організації у конкретну систему завдань діяльності, спрямованих на досягнення загальної мети – психологічного забезпечення її конкурентноздатності.

3.2. Психолого-педагогічна програма формування компетентцій психолога бізнес-організації.

Вказані компетенції лягли в основу розробленого нами спецкурсу «Робота психолога в бізнес-організації». Кожна компетенція складала окремий модуль програми, а конкретні завдання діяльності практичного психолога ставали змістовним наповненням цих модулів. Формування компетенцій передбачає значну перебудову навчального процесу та використання, окрім традиційних педагогічних форм і методів навчання психологічних технологій, спрямованих на розвиток здатностей особистості.

Відповідно, до кожної компетенції та класів завдань нами були розроблені та апробовані комплекси активних методів навчання, побудованих на різних психологічних технологіях. Співвідношення компетенцій, змісту завдань та психологічних методів навчання у структурі навчальної програми представлені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**План навчальної програми спецкурсу
«Робота психолога в бізнес-організації»**

Мо- дуль	Компетенція	Тематичний зміст	Провідні психологічні методи навчання
1	Психологічне портретування	1. Психол. портрет як метод. 2. Психол. портрет особистості. 3. Психол. портрет групи. 4. Психол. портрет організації. 5. Психол. портрет клієнта (споживача). 6. Психол. портрет партнера (конкурента).	Психологічний практикум
2	Психологічний супровід діяльності менеджерів і персоналу	1. Психол. супровід як вид практики. 2. Психол. супровід прийняття управлінських рішень. 3. Психол. супровід рекламно-маркетингових програм. 4. Психол. супровід переговорів.	Ситуаційне моделювання
3	Психологічне проектування та формування організаційних процесів та взаємодії з зовнішнім середовищем	1. Проектування систем діяльності та ситуацій. 2. Проектування організаційних інновацій. 3. Формування команд. 4. Проектування споживчих потреб та інтересів.	Організаційно-діяльнісна гра; тренінг
4	Психологічний вплив	1. Соц.-психол. механізми та види впливу. 2. Оптимізація організаційного клімату. 3. Формування корпоративної культури. 4. Розробка та впровадження PR-акцій та рекламних продуктів.	Рольова гра; тренінг; групова дискусія; психологічний практикум

Використання психологічних технологій у якості методів навчання досі є предметом дискусій, особливо у педагогіці, хоча у практиці професійної підготовки вони використовуються вже достатньо довго. Так, широкого розповсюдження набули методи активного соціально-психологічного навчання (АСПН), розроблені Т.С. Яценко, тренінгові програми підготовки фахівців соціономічних професій, розроблені Ю.М. Швалбом, тренінгові програми підготовки працівників МВС та МНС, розроблені С.І. Яковенком, Л.І. Мороз, В.О. Лефтеровим, С.О. Тимченко та інші, а різноманітні ділові та рольові ігри взагалі успішно використовуються вже понад тридцять років. Хоча у навчальному процесі використовуються різні психологічні технології, але всі вони мають одну спільну рису – вони спрямовані на оволодіння способами вирішення практичних завдань діяльності у конкретних ситуаціях.

На наш погляд, саме поєднання ситуаційного та задачного підходів дає змогу максимально наблизити процес навчання до потреб підготовки практичних психологів. Тому основним психологічним інструментом формування готовності майбутніх психологів до роботи у бізнес-організації, їх компетенцій вирішення завдань психологічного забезпечення її конкурентноздатності є розробка проблемних, орієнтованих на практику ситуацій, вирішення яких і забезпечує отримання навчальних результатів.

Нами було розроблено ситуації-задачі, якими було охоплено компетенції: 1) «складання психологічних портретів»; 2) «психологічний супровід діяльності менеджерів і персоналу»; 3) «психологічне проектування організаційних процесів та взаємодії з зовнішнім середовищем»; 4) «психологічний вплив», що входять до складу трьох сфер діяльності психолога сфери бізнесу, а саме психологічного забезпечення: а) внутрішньоорганізаційних процесів; б) маркетингової діяльності бізнес-організації; в) її взаємодії з іншими організаціями та

соціальними інституціями. Наведемо приклади застосованих нами навчальних ситуацій, психолого-педагогічних форм організації роботи з ними у навчальному процесі та результати їх виконання і поточного оцінювання.

При формуванні компетенції **«Складання психологічних портретів»** ми пропонували студентам наступні ситуації:

Ситуація 1. Ви працюєте психологом у банківській сфері. Домінуючими видами діяльності менеджера по роботі з клієнтами банку є:

- проведення переговорів, бесід з клієнтами;
- пошук і використання необхідних засобів і ресурсів для задоволення потреб клієнтів;
- вивчення попиту і пропозиції на ринку;
- проведення презентацій.

Завдання: На основі домінуючих видів діяльності наведіть 5-6 головних якостей, які забезпечують успішність виконання професійної діяльності на даній посаді та 5-6 якостей, які їй перешкоджають. Складіть план психодіагностики професійно важливих якостей претендентів на дану посаду.

Ситуація 2. Компанія «Комп'ютерні мережі» вирішила провести дослідження уподобань і характеристик своїх споживачів з метою здійснення більш гнучкої маркетингової політики. Засобом обрано он-лайн тестування. Вам, психологу, поставлене завдання скласти розділ опитувальника для дослідження способу життя споживачів Інтернету та мережевих послуг.

Завдання: Складіть список параметрів даного дослідження і сформулюйте мінімум по одному питанню до кожного з них з варіантами відповідей.

Ситуація 3. Фірма, в якій Ви працюєте, займається розробкою моделей одягу і їх серійним виготовленням. Ваше керівництво виступило з

пропозицією до магазину одягу «Мода+» закупити партію нещодавно розроблених моделей. Було призначено дату переговорів.

Інформація про магазин:

Заснований 4 роки тому. Розміщений в престижному районі міста. Позиціонує себе як магазин елітного одягу. Співпрацює з деякими відомими виробниками. Розміщує рекламу в дорогих «гламурних» виданнях. Учасник деяких загальноміських акцій.

Інформація про власників (вони ж учасники переговорів):

1. Жінка, 36 років, колишня модель, особисто оцінює кожен вид товару, який закупляється магазином. Веде богемний спосіб життя.

2. Чоловік, 45 років, раніше працював в команді з організації показів високої моди. В фірмі відповідає за PR і рекламу.

Завдання: Спрогнозуйте найбільш ймовірну позицію партнерів та параметри, на яких буде базуватися переговорна стратегія Вашого можливого партнера, визначте їх орієнтовну пріоритетність (на першому місці, на другому і т.д.).

Як ми бачимо, успішне вирішення таких завдань потребує комплексу знань та умінь, які формуються у «Психологічному практикумі», як технології та методиці навчання. По всіх трьох завданнях студенти спочатку готували індивідуальні варіанти рішення. Далі по першому завданню була проведена взаємна експертиза розроблених психограм та планів психодіагностики і шляхом групового обговорення сформовано єдиний найбільш оптимальний варіант. По другому завданню студенти об'єднувались у мікрогрупи по 5-6 чоловік де на основі індивідуально створених анкет формували груповий варіант з подальшим його захистом перед представниками решти мікрогруп. По третій ситуації були проведені рольові ігри, де демонструвались різні переговорні стратегії в дії, а за тим обговорювались результати, позитивні сторони та недоліки кожної з них.

Нами було проведене поточне оцінювання індивідуальних варіантів рішень по даній компетенції за шестибальною шкалою – 0-5. Результати подано у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Результати поточного оцінювання роботи над ситуаціями формування компетенції «Складання психологічних портретів»

№	Сфера	Завдання психолога бізнес-організації	Середня оцінка по вибірці, бали
1	Внутрішньо-організаційні процеси	Професійний відбір кадрів та їх адаптація в колективі, систематична оцінка, атестація персоналу.	4,2
2	Маркетингова діяльність організації	Вивчення споживачів	3,5
3	Переговори	Вивчення партнерів по переговорах з метою формування переговорної стратегії	3,8

Аналіз відповідей показав, що всі студенти експериментальної групи успішно справились із завданням на основі домінуючих видів діяльності навести 5-6 головних якостей, що забезпечують успішність виконання професійної діяльності на посаді менеджера по роботі з клієнтами банку, та 5-6 якостей, які їй перешкоджають. Плани психодіагностики професійно важливих якостей претендентів на дану посаду, складені студентами експериментальної групи, відрізнялись від подібних планів контрольної групи більшою цілісністю, розумними часовими рамками дослідження. Загальним недоліком, на нашу думку, є включення частиною студентів до списку психологічних якостей, які є загалом важливі для кожного працівника організації, але не є найбільш пріоритетними саме для цієї посади (наприклад: толерантність, хороша пам'ять тощо).

До списку параметрів способу життя споживачів послуг комп'ютерних мереж абсолютною більшістю студентів були включені такі необхідні характеристики способу життя як: розпорядок дня, форми проведення вільного часу, тип професійної діяльності і місце в ній потреби в інформації, захоплення та хобі, відношення до спілкування через Інтернет тощо. Водночас у значної частини респондентів поза увагою залишились деякі важливі моменти: альтернативні джерела інформації, їх переваги та місце у житті споживачів, членство в Інтернет-спільнотах тощо. Розроблені на основі визначених параметрів анкети побудовані грамотно, питання сформульовані точно та коректно.

Складання психологічних портретів партнерів по переговорах з метою формування переговорної стратегії є відповідальним і водночас досить складним завданням організаційного психолога, адже з ними неможливо працювати безпосередньо і використовувати психологічні тести та опитувальники. Прогнозуючи найбільш ймовірні параметри, на яких буде базуватися переговорна стратегія партнерів, більшість студентів дійшли до правильного висновку, що їх буде цікавити перш за все відповідність моделей одягу сучасним тенденціям світової моди, ексклюзивність товару, висока якість, підтримання іміджу магазину як флагмана на ринку торгівлі модним одягом, тому середній бал за виконання є досить високим – 3,8. Хоча деякі студенти не зовсім вірно визначили рейтинг пріоритетності інтересів партнерів по переговорах.

При формуванні компетенції **«Психологічний супровід діяльності менеджерів і персоналу»** ми пропонували студентам наступні ситуації:

Ситуація 1. Рік тому в організацію після закінчення ВНЗ прийшов молодий фахівець-маркетолог Н. Його добре зустріли в колективі. Але майже відразу співробітники стали помічати деякі помилки в його роботі, відхилення від звичних їм методик і способів діяльності. Через 3 місяці у відділ маркетингу був прийнятий ще один молодий фахівець К. З перших

днів він старанно взявся за виконання своїх обов'язків. Але його знання, тактика роботи також не отримали схвалення досвідчених працівників відділу. Останні, довіряючи лише всьому перевіреному, з найкращих намірів намагалися примусити молодих фахівців діяти за своїми «правилами». В результаті у відділі склалася напружена ситуація. Старожили відчувають себе ураженими, можливо, вбачають в таких діях загрозу. Новачки демонструють неприязнь у відповідь, бажання дати відсіч з будь-якого приводу, а також, певною мірою, прагнуть схилити решту працівників відділу до активних і, на їх думку, прогресивних дій, здатних дати більш високі результати діяльності. (Джерело: www.humans.ru).

Завдання: Проведіть аналіз конфліктної ситуації та запропонуйте шляхи її вирішення.

Ситуація 2. Перед Вами типовий приклад газетного рекламного оголошення

ДУБЛЕНКИ
 КУРТКИ ПРЕДСТАВЛЕНО 420 МОДЕЛЕЙ ИЗ НИХ 150 - МОДЕЛИ 97/98 ГОДА
КОЖА БЕЗ ВЫХОДНЫХ
 плащи БЕЗ ОБЕДА с 9 до 21

КРУГЛОСУТОЧНО
156-33-43
918-59-28
 407-89-63 441-22-81
 273-36-49 305-83-61
 908-68-25 344-41-69

278-73-92 464-38-62
 900-39-28 344-41-68
519-98-40

ФИЛИАЛ №1
 м. "Баррикадная"
 ул. Поварская
 дом № 29 (бывшая улица
 Воровского)

ФИЛИАЛ №2
 м. "Третьяковская"
 СОФИЙСКАЯ НАБЕРЕЖНАЯ
 ДОМ 34 В 1 ПОДЪЕЗД 3 ЭТАЖ
 ЗАЛ 26

ДЕЙСТВИТЕЛЬНА
 ПРИ ВСЕХ
 РАСПРОДАЖАХ
СКИДКА 0,5%

САМ ОБОЕ КОЛ ЛЦО
 ВЫСОТКА
 ул. Салтыков-Щедринская
 ул. Баррикадная
 м. "Баррикадная"

ул. Поварская (бывшая улица Воровского)
 ул. Большая Пикетская

(Джерело: [74]).

Завдання: Визначте недоліки даного газетного рекламного оголошення з психологічної точки зору.

Ситуація 3. Ви – психолог в бізнес-організації. Ваша фірма-партнер не виконала своїх зобов'язань за контрактом. Закон на стороні Вашої фірми, однак, зважаючи на те, що невиконання умов відбулося певною мірою з незалежних від партнера причин, і через бажання продовжувати співробітництво в майбутньому, Ваше керівництво вирішило не вплутуватись у судову тяганину, а вирішити питання шляхом переговорів. Однак під час переговорів інша сторона обрала агресивну лінію і почала чинити тиск на представників Вашої фірми. Перебуваючи в розгубленості, вони звернулися до Вас за порадою як протистояти тиску.

Завдання: Визначте психологічні підстави такої поведінки партнерів та запропонуйте кілька варіантів подальшої тактики ведення переговорів для Вашої організації.

Організація навчання при роботі з такими ситуаціями передбачає використання таких психологічних технологій, як: створення психологічної моделі ситуації та перевірки її адекватності через застосування рольових ігор та різноманітних тематичних тренінгів, наприклад, тренінгів поведінки у конфліктних ситуаціях чи управління конфліктами.

Робота з першою ситуацією була організована в три етапи. На першому група була поділена на чотири мікрогрупи. Перші дві брали участь у психодрамі «День з життя відділу маркетингу», демонструючи конфліктну поведінку та комунікацію обох сторін. Дві інші готували бачення ситуації кожна від своєї сторони, аргументи на свою користь та можливі звинувачення на користь іншої, тобто моделювали конфлікт у «свідомості» сторін. На другому етапі індивідуально студенти готували аналіз та шляхи рішення конфлікту, а на третьому було проведене групове обговорення конфліктної ситуації та шляхів її вирішення.

Експертиза рекламного оголошення проходила у групах по 3-4 чоловіки з подальшим представленням решті групи свого експертного

висновку, тому поточне оцінювання здійснювалось не індивідуально, а через оцінки групових результатів.

По третій ситуації спочатку було проведене коротеньке експрес-опитування методів протистояння маніпуляціям у переговорному процесі. Далі було змодельовано кілька переговорних ситуацій де одна зі сторін чинила тиск на іншу, і студенти застосовували методи протистояння маніпуляціям на практиці.

Результати поточного оцінювання роботи з ситуаціями по компетенції подано у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Результати поточного оцінювання роботи над ситуаціями формування компетенції «Психологічний супровід діяльності менеджерів і персоналу»

№	Сфера	Завдання психолога бізнес-організації	Середня оцінка по вибірці, бали
1	Внутрішньо-організаційні процеси	Формування сприятливого організаційного клімату	4
2	Маркетингова діяльність організації	Розробка та експертиза реклами, оцінка її ефективності	3,9
3	Переговори	Консультавання учасників переговорної команди	3,6

У роботі з ситуацією, де завданням було провести аналіз конфлікту між двома угрупованнями працівників відділу та запропонувати шляхи його вирішення, студенти не мали значних труднощів, про що свідчить високий середній бал – 4. Практично всі правильно визначили типологію конфлікту, 75% опитаними була складена його детальна карта, у ряду студентів наявні графічні схеми. Було запропоновано ряд цікавих шляхів вирішення конфлікту, можливі процедури управління ним. Найвищим

балом оцінювались підходи, що мають в своїй основі стиль «співробітництво», прояснення точок збігу інтересів конфліктуючих сторін та організації в цілому. У той же час слід відзначити, що у деяких відповідях прослідковувалась схильність прийняти сторону однієї з конфліктуючих сторін.

Аналіз експертних висновків рекламного оголошення показав, що респонденти правильно розуміють призначення та суть психологічної експертизи. У центрі їх уваги опинилась ефективність реклами за ступенем її психологічної дії на психічні процеси споживачів серед яких увага, сприйняття, емоції, пам'ять та ін. Аналізуючи зміст рекламного оголошення, майже всі групи справедливо відмітили надмірну кількість необов'язкової інформації – непотрібних деталей, шрифтів, адрес, телефонних номерів, адже це збільшує навантаження на психічні процеси споживача (увага, асоціативне мислення тощо) в багато разів. Але в той же час багато експертиз були неповні, фрагментарні, деякі заключення спірні. Не досить уваги було приділено таким аспектам оголошення як його композиція та ціннісний зміст.

Аналіз відповідей щодо рекомендацій як протистояти агресивному тиску в процесі переговорів показав, що більшість студентів володіють стратегіями профілактики і протидії агресивності на переговорах, були названі і описані такі методи та способи реагування: «лапок», «відходу у беземоційність», «проективної гри», «парадоксальної інтенції». «повернення відповідальності». Однак деякими студентами було названо лише один-два методи, за що були знижені оцінки, і що, відповідно, вплинуло на середній бал по вибірці.

При формуванні компетенції **«Психологічне проектування організаційних процесів та взаємодії з зовнішнім середовищем»** ми пропонували студентам такі ситуації:

Ситуація 1. У рекламному агентстві створюється відділ телереклами, завданнями якого є: а) розробка, б) виготовлення і в) розміщення на телебаченні рекламних роликів продукції замовників. Керівництво зробило ставку на командну роботу.

Завдання: Розробіть план Ваших дій з розробки проекту і програми діяльності нового відділу та визначте структуру командних ролей для кожного напрямку діяльності.

Ситуація 2. Корпоративною цінністю компанії було проголошено якнайповнішу реалізацію потенціалу її працівників з користю для справи.

Завдання: Спроектуйте параметри корпоративної культури компанії для успішної реалізації даної цінності, використовуючи наведену таблицю параметрів.

Параметри	Основні принципи і характеристики	Прояв в організації (один конкретний приклад)
Стиль управління	<i>Наприклад:</i> демократичність, відкритість, заохочення ініціативи	<i>Наприклад:</i> Будь-який співробітник в будь- який час робочого дня може звернутись до керівництва. Всі пропозиції гарантовано розглядаються.
Процеси прийняття рішень		
Критерії відбору на керівні посади		
Розповсюдження і обмін інформацією		
Оцінка ефективності роботи персоналу		
Мотивація працівників		
Інші (запропонуйте)		

Ситуація 3. Вас прийняли на роботу у щойно створену організацію (пропонується вибрати певну сферу – банк, виробниче підприємство, магазин тощо). Перед організацією стоїть завдання забезпечити собі позитивний імідж серед споживачів та у ділових колах.

Завдання: Спроектуйте концептуальні засади іміджу (параметр іміджу – головна ідея, зміст)

Ситуація 4. Ви – психолог сфери туризму. Ваша фірма готується до переговорів з іноземною фірмою, що надає туристичні послуги в своїй країні. Мета переговорів – домовитися про розміщення груп туристів регулярними заїздами на 4 дні, кожного тижня і протягом всього року. Потрібні послуги розміщення (готель); транспорту (прокат автомашин, замовлення залізничних, авіаквитків і т. д.); послуги спорту і розваги (диско-бар, гольф, теніс, басейн, сауна і ін.). Ціна повинна відповідати середньоринковому рівню мінус знижка 10 % на оптові замовлення, тобто гарантовану зайнятість місць. (За матеріалами www.turbooks.ru).

Завдання: Спроектуйте переговорну команду від Вашої сторони: кількість учасників, переговорні ролі, комунікативні функції і т.д.

Організація навчання при роботі з такими ситуаціями передбачає використання таких психологічних технологій, як: створення психологічної моделі ситуації, проектування у організаційно-діяльній грі та застосування різноманітних тематичних тренінгів, наприклад, тренінгів переговорів тощо. Над даними завданнями студенти працювали виключно у мікрогрупах з подальшим захистом створених у них міні-проектів. Відповідно оцінювалась робота мікрогруп. Результати поточного оцінювання роботи з ситуаціями по компетенції подано у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Результати поточного оцінювання роботи над ситуаціями формування компетенції «Психологічне проектування організаційних процесів та взаємодії з зовнішнім середовищем»

№	Сфера	Завдання психолога бізнес-організації	Середня оцінка по вибірці, бали
1	Внутрішньоорганізаційні процеси	Формування і розвиток команд працівників, управлінських команд. Розвиток корпоративної культури	3,8
2	Маркетингова діяльність організації	Формування іміджу організації, образу марки (бренду)	3,3
3	Переговори	Проектування переговорної команди	4

Визначаючи структури командних ролей для різних напрямків діяльності відділу телереклами, групи брали за основу класичні типології командних функцій та ролей (наприклад, за Р.М. Белбіном), які трансформувались відповідно до типу виробничого завдання рекламної агенції: а) розробка, б) виготовлення і в) розміщення на телебаченні рекламних роликів продукції замовників. Найменше труднощів виникло з визначенням командних ролей для творчого завдання – розробка рекламного продукту. Для завдань організації пов'язаних з виробництвом продукції та взаємодією із зовнішнім середовищем у частини груп не вистачало важливих, на нашу думку, ролей, наприклад: «постачальник», «розвідник» тощо.

Проектуючи корпоративну культуру організації відповідно до проголошеної цінності, студенти у групах успішно визначали основні принципи і характеристики її параметрів і дали розгорнутий опис «бажаної» поведінки керівництва і персоналу, що буде результатом впровадження. Однак необхідно зазначити, що майже половина мікрогруп

обмежилась проектуванням параметрів, запропонованих у завданні, не додавши до списку нових (а це пропонувалось у формулюванні задачі). Також як недолік можна виділити деяку утопічність розроблених характеристик, наприклад: виборність всіх керівних посад, необмежений доступ всіх працівників до інформації тощо.

При виконанні завдання спроектувати концептуальні засади іміджу бізнес-організації певної сфери половина мікрогруп вибрали сферу торгівлі, решта – банківську діяльність, виробництво та сферу послуг. З результатів можна сказати, що у більшості студентів належним чином сформоване уявлення про імідж організації, його структурні компоненти та фактори. Характерними ознаками спроектованих іміджів найчастіше виступають клієнтоцентрованість, інноваційність, надійність. До головного недоліку відповідей – відсутність чіткої головної ідеї, відмінної риси іміджу (адже бути найкращим всюди і у всьому навряд чи можливо), можна додати також такі: неповний перелік компонентів іміджу, надмірне захоплення візуальним іміджем, неврахування типу вибраного підприємства, розмитість та неконкретність сформульованих ідей та принципів за деякими параметрами.

Остання ситуаційна задача по даній компетенції стосувалась психологічного проектування переговорної команди від компанії – оператора туристичних послуг. Кількість учасників команди у проектах коливалась від трьох до п'яти чоловік, що загалом є прийнятним, серед посад організації найчастіше згадується директор, менеджер з міжнародних зв'язків, експерт з якості послуг, фінансовий директор, перекладач, психолог. Для психолога здебільшого відводились такі ролі під час проведення переговорів: рефлексія ситуації, розпізнавання та протидія маніпулятивним діям, організація комунікації, створення сприятливої атмосфери переговорів, що говорить про належне розуміння його місця і ролі у процесі. Як недолік слід відмітити не повну структуру

ролей у частині проектів та недостатній опис комунікативних функцій членів команди.

При формуванні компетенції **«Психологічний вплив»** ми пропонували студентам наступні ситуації:

Ситуація 1. Вашим завданням як психолога бізнес-організації є робота щодо оптимізації процесів прийняття управлінських рішень. Особистісний профіль начальника одного з відділів Н. такий: людина творча, орієнтована на успіх, легко генерує ідеї. При прийнятті управлінських рішень процес побудови гіпотез значно переважає над діями щодо їх перевірки і уточнення. Процес характеризується імпульсивністю, Н. часто прагне впровадити недостатньо осмислені і обґрунтовані рішення.

Завдання: Складіть план корекційно-розвиваючої роботи щодо формування у Н. навичок прийняття рішень.

Ситуація 2. Керівництво банку вирішило змінити концепцію іміджу організації у напрямку збільшення привабливості для індивідуальних клієнтів, хоча раніше стратегічним напрямком діяльності банку була робота виключно з корпоративними клієнтами.

Завдання: Визначте провідні параметри іміджу, які потребують змінювання, та складіть стислу програму формування будь-якого з визначених Вами параметрів іміджу організації.

Ситуація 3. Під час планування переговорів стало відомим, що потенційні партнери схильні до використання жорстких маніпулятивних технологій. Адміністрація організації поставила перед Вами завдання розвитку здатності протистояння маніпуляціям під час переговорного процесу у менеджерів вищої ланки.

Завдання: Відберіть 4-5, на вашу думку, найбільш вартих уваги способів маніпулювання під час переговорів, визначте їх суть та способи

протидії їм та запропонуйте програму роботи з менеджерами щодо формування відповідних компетенцій.

Організація навчання при роботі з такими ситуаціями передбачає використання таких психологічних технологій, як: ситуаційне моделювання, ділові та рольові ігри та застосування різноманітних тематичних тренінгів.

Виконуючи перше завдання студенти спочатку здійснили добір засобів корекції стилю прийняття рішення індивідуально, а потім була організована робота в парах, де кожен по черзі виступив у ролі менеджера та психолога. Друге завдання по даній компетенції студенти виконували у мікрогрупах, потім було представлення і обговорення створених проєктів. Тренінгові фрагменти формування здатності протистояти маніпуляціям теж спочатку готувались у мікрогрупах, а потім демонструвались в аудиторії, тобто студенти виступали по черзі у ролі тренерів та менеджерів вищої ланки. Результати оцінювання подано у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Результативність поточного оцінювання роботи над ситуаціями
формування компетенції «Психологічний вплив»**

№	Сфера	Завдання психолога бізнес-організації	Середня оцінка по вибірці, бали
1	Внутрішньоорганізаційні процеси	Допомога керівникам в прийнятті рішень, розвиток менеджерів	3,7
2	Маркетингова діяльність організації	Формування іміджу організації, образу марки (бренду)	3,4
3	Переговори	Протистояння маніпуляціям під час переговорів	3,5

Аналіз індивідуальних відповідей щодо корекційно-розвивальної роботи з керівником, схильним до імпульсивного прийняття рішень,

показав достатню сформованість у студентів уявлення про процес прийняття управлінських рішень та його етапи. Студенти правильно визначили чинники, які перешкоджають успішному процесу прийняття рішень у менеджера, їх психологічне підґрунтя та шляхи подолання. Оцінки були знижені, головним чином, за те, що відповіді часто носили характер скоріше порад та рекомендацій клієнту, а не опис власне корекційно-розвивальної роботи психолога. Однак у процесі власне рольової гри – індивідуальних консультацій, була приділена увага виправленню такої ситуації.

Виконуючи задачу визначення провідних параметрів іміджу банку, які потребують змінювання у ситуації переорієнтації на індивідуального клієнта, студенти показали правильне розуміння суті та ролі іміджу у досягненні конкурентних переваг організацією. Для розробки програми формування 35% респондентів вибрали соціальний імідж організації, 28% – імідж послуг, 22% – імідж керівника та персоналу, решта працювали, в основному, з візуальним іміджем. Розроблені програми містять у собі як традиційні, широко застосовані у практиці засоби PR: презентації, участь у загальноміських заходах, тренінги для персоналу з підвищення культури обслуговування тощо, так і досить нестандартні рішення: участь керівників у міських мистецьких конкурсах, оригінальні підходи до дизайну приміщень та ін. У той же час частина запропонованих програм є проблематичними для виконання для більшості організацій, оскільки потребують значних часових та фінансових витрат, також загальним недоліком є те, що у багатьох проектах мікрогруп нечітко окреслена роль саме організаційного психолога у здійсненні запланованих заходів та нововведень.

Серед завдань психолога бізнес-організації не останнє місце займає розвиток комунікативних навичок менеджерів та персоналу. Запропоновані мікрогрупами фрагменти тренінгових програм розвитку

здатності менеджерів організації протистояти маніпуляціям під час переговорного процесу були оцінені нами як загалом прийнятні психологічні засоби. При демонстрації тренінгових фрагментів були зафіксовані деякі принципові недоліки у діяльності студентів-тренерів, на них була звернена увага в процесі подальшого обговорення.

Узагальнені результати поточного оцінювання роботи над ситуаціями формування всіх чотирьох компетенцій та оцінки за сферами діяльності психолога бізнес-організації подано у табл. 3.6 та 3.7.

Таблиця 3.6

Узагальнені результати поточного оцінювання роботи над ситуаціями на формування компетенцій психолога бізнес-організації

№	Компетенція	Середня оцінка по вибірці, бали
1	Складання психологічних портретів	3,8
2	Психологічний супровід діяльності менеджерів і персоналу	3,8
3	Психологічне проектування організаційних процесів та взаємодії з зовнішнім середовищем	3,7
5	Психологічний вплив	3,5

Як видно з табл. 3.6, найвищий бал за результатами аудиторної роботи з навчальними ситуаціями студенти отримали за складання психологічних портретів та психологічний супровід діяльності менеджерів і персоналу. Такий результат, на нашу думку, можна пояснити посиленою увагою навчальних програм до психодіагностики та психологічного консультування. Компетенція «психологічний вплив» потребує посиленої практичної підготовки, одна з центральних ролей тут має відводитись психологічній практиці на виробництві.

Таблиця 3.7

Узагальнені результати поточного оцінювання роботи над ситуаціями на формування компетенцій за сферами діяльності психолога бізнес-організації

№	Сфера	Середня оцінка по вибірці, бали
1	Внутрішньоорганізаційні процеси	3,7
2	Маркетингова діяльність організації	3,4
3	Переговори	3,5

Аналіз за сферами діяльності психолога бізнес-організації показує, що найкраще студенти справлялись із завданнями, що мають відношення до психологічного забезпечення внутрішньоорганізаційних процесів. Подібно до студентів контрольної групи, найгірша результативність виявилась за сферою «маркетингова діяльність організації», хоча середній бал у експериментальній групі є набагато вищим.

Таким чином, розроблена нами програма спецкурсу «Робота психолога в бізнес-організації» дозволяє послідовно формувати необхідні для фахівців компетенції за рахунок вирішення трьох взаємопов'язаних навчальних завдань. У лекційно-семінарському блоці програми вирішується традиційне завдання засвоєння студентами необхідних для даного предмету наукових знань. Ці знання даються у поєднанні з практичними ситуаціями їх застосування, що значною мірою підвищує не тільки рівень засвоєння, але й рівень усвідомлюваності самого процесу засвоєння і, що дуже важливо, рівень зацікавленості студентів у навчанні. Слід також відмітити, що запропонована психолого-педагогічна модель дозволяє вирішувати ще одне завдання – формування практичних навичок роботи кожного студента у різних психологічних технологіях. Отримання такого досвіду стає підґрунтям для наступного засвоєння самих цих

технологій, без яких неможлива ефективна практична діяльність сучасного психолога.

3.3. Оцінка розвитку готовності студентів-психологів до забезпечення конкурентноздатності організації.

Апробація описаних вище навчальної програми та засобів формування професійної компетентності у галузі психологічного забезпечення конкурентноздатності сучасної бізнес-організації була проведена на вибірці у 68 студентів-психологів IV-го курсу Чернігівського державного педагогічного університету, що склали експериментальну групу (ЕГ). Опис вибірки контрольної групи (КГ) див. у підрозділі 2.1.

Як ми вже вказували, у структурі готовності можна виокремлювати два провідні блоки – блок мотивації та блок компетентності. Відповідно до цього будувалась і система оцінки ефективності запропонованої програми. Результати ЕГ порівнювались результатами КГ.

Для оцінки ефективності навчальної програми нами було використано: «Морфологічний тест життєвих цінностей» (В.Ф. Сопов, Л.В. Карпушина); «Методику вивчення мотивів навчальної діяльності студентів» (О.О. Реан, В.О. Якунін, модифікована); анкету для виявлення потенціалу мотиваційної готовності до професійної діяльності майбутніх психологів (Х.М. Дмитерко-Карабин, модифікована нами), анкету самооцінки готовності та розроблену нами систему контрольних практичних завдань.

Слідом за Х.М. Дмитерко-Карабин [32] мотиваційна готовність студентів-психологів досліджувалась нами за трьома рівнями: ціннісно-смісловий, професійної спрямованості та навчально-професійної мотивації.

Діагностика ціннісно-сміслового блоку мотиваційної готовності здійснювалась за допомогою морфологічного тесту життєвих цінностей та анкетування. Результати подано у табл. 3.8-3.11.

Таблиця 3.8

Результати морфологічного тесту життєвих цінностей (цінності)

№ з/ п	ЖЦ	Контрольна група				Експериментальна група			
		Чоловіки		Жінки		Чоловіки		Жінки	
		Рівень вираженості	Стени	Рівень вираженості	Стени	Рівень вираженості	Стени	Рівень вираженості	Стени
1	Розвитку себе	7	46	6	42	7	47	6	44
2	Духовна задоволеність	7	46	5	43	7	47	6	43
3	Креативність	7	42	6	38	8	45	7	42
4	Активні соціальні контакти	7	44	5	40	7	46	5	40
5	Власний престиж	5	38	5	37	5	38	5	36
6	Досягнення	6	44	5	41	6	43	5	41
7	Матеріальне становище	6	47	6	45	6	48	6	46
8	Збереження власної індивідуальності	6	45	5	40	6	43	5	39

Виділені авторами опитувальника цінності відносяться до різноспрямованих груп: духовно-етичні і (прагматичні). До перших відносяться: саморозвиток, духовна задоволеність, креативність і активні соціальні контакти. Відповідно, до другої підгрупи цінностей відносяться: престиж, досягнення, матеріальне становище, збереження індивідуальності. Як бачимо з результатів, чоловіки обох груп, мають

вищий рівень вираженості (визначається за десятибальною шкалою, розробленою авторами опитувальника) цінностей першої групи, що говорить про гуманістичну спрямованість опитаних. При чому в експериментальній групі така цінність, як «креативність» має показник високого восьмого рівня. У жінок контрольної групи показники, що визначають гуманістичну та прагматичну спрямованість, приблизно однакові. Про дещо більшу гуманістичну спрямованість жінок експериментальної групи говорять вищі бали за цінностями «креативність» та «духовна задоволеність». Цікаво, що найнижчі показники в обох групах має така цінність, як престиж. На наш погляд, цей результат є певною мірою наслідком ефекту соціальної бажаності, намагання багатьох опитаних показати себе більш скромнішими, ніж у реальності, крім того, його можна розглядати, як один з мотивів вибору сфери бізнесу для професійної діяльності.

Таблиця 3.9

Результати морфологічного тесту життєвих цінностей (життєві сфери)

№ з/п	Сфера	Контрольна група				Експериментальна група			
		Чоловіки		Жінки		Чоловіки		Жінки	
		Рівень значимості	Стени	Рівень значимості	Стени	Рівень значимості	Стени	Рівень значимості	Стени
1	Професійного життя	7	64	6	62	7	66	7	64
2	Навчання і освіти	7	65	6	62	7	68	6	64
3	Сімейного життя	6	56	6	55	6	55	6	56
4	Суспільного життя	7	60	5	53	7	62	5	54
5	Захопленість	7	59	6	53	6	55	6	53
6	Фізичної активності	5	46	5	43	5	48	5	44

Особливо важливі для нашого дослідження сфери професійного та навчального життя займають ведучі місця серед домагань респондентів обох груп, що можна вважати цілком закономірним для молодих людей студентського віку. Показники експериментальної групи за даними сферами є дещо вищими ніж у контрольної, однак різниця не значна. За статевою ознакою помітна різниця спостерігається щодо оцінки важливості сфери суспільного життя (сьомий рівень у хлопців проти п'ятого у дівчат). На наш погляд, пояснити це можна відомими у гендерній психології статеворольовими відмінностями – у чоловіків традиційно більш виражений інтерес до сфери суспільно-політичних та суспільно-економічних відносин.

Таблиця 3.10

Результати відповідей на питання анкети «Як Ви вважаєте, чи має Ваше життя єдиний цілісний напрямок, якому Ви підпорядковуєте свою працю, навчання, діяльність, вчинки і думки?»

№ з/п	Варіанти відповідей	Контрольна група		Експериментальна група	
		кільк. виборів	% виборів	кільк. виборів	% виборів
1	Так, я маю життєві цілі, які хочу реалізувати	124	56	31	50
2	В основному так, але я відчуваю деяку нецілісність, суперечливість	47	21	11	18
3	Так, обрана професія пронизує все моє життя, надає йому спрямованості, осмисленості	29	13	12	19
4	Ні, я ще не визначився	11	5	4	6
5	Ні, життя мінливе, непередбачуване, тому не відчуваю його спрямованості, цільності	16	7	2	3
6	Не знаю, не можу відповісти	7	3	2	3

Більше половини опитаних заявили про наявність більш-менш чітких життєвих цілей, які допомагають їм у плануванні свого життя, а от на те, що обрана професія надає спрямованості та осмисленості своєму життю вказали лише 13 % респондентів контрольної та 21 % експериментальної групи. Той факт, що приблизно п'ята частина респондентів відчуває певну нецілісність та суперечливість з цього приводу може пояснюватись віковими особливостями студентського віку (пошук життєвих орієнтирів ще не завершений). Слід відмітити також, що 15% контрольної та 12% експериментальної групи мають відносно серйозні труднощі з плануванням свого життя.

Таблиця 3.11

Результати відповідей на питання анкети «Коли Ви говорите „Мое життя має сенс”, Ви думаєте про...»

№ з/п	Варіанти відповідей	Контрольна група		Експериментальна група	
		кільк. виборів	% виборів	кільк. виборів	% виборів
1	Гарні стосунки з близькими людьми, самовіддачу заради них, створення власної сім'ї	84	38	20	32
2	Самореалізацію, досягнення поставлених цілей	69	31	19	30
3	Досягнення досконалості, гармонії, здійснення вагомого внеску в життя	44	20	11	17
4	Професійну самореалізацію, творчість, досягнення	42	19	16	26
5	Стабільне, матеріально забезпечене життя	22	10	8	13
6	Не знаю, не можу сформулювати	7	3	1	1

Сенс свого життя (наступне запитання анкети) у професійній самореалізації, творчості та досягненнях вбачають 19% опитаних контрольної групи та 26% експериментальної, а лідерами тут виступають

побудова та підтримані гарних стосунків з близькими (відповідно, 38 і 32%) та самореалізація (31 і 30%). Той факт, що найвищий відсоток опитаних сенс життя вбачає у побудові та підтримані гарних стосунків з близькими та в самореалізації, можна пояснити демографічними особливостями вибірки. Переважна більшість опитаних студентів представники жіночої статі, а емоційно-соціальна спрямованість останніх є загальновідомою гендерною характеристикою. Спрямованість на самореалізацію (професійну та іншу) є однією з основних характеристик юнацького та раннього дорослого віку.

Результати відповідей на питання анкети, що стосуються загальної професійної спрямованості студентів-психологів та їх установок щодо роботи в сфері бізнесу, подано у табл. 3.12-3.20.

Таблиця 3.12

Результати відповідей на питання анкети «Якби у Вас була можливість ще раз зробити професійний вибір, чи обрали б Ви знову професію психолога? Чому?»

№ з/п	Варіанти відповідей	Контрольна група		Експериментальна група	
		кільк. виборів	% виборів	кільк. виборів	% виборів
1	Так, мені цікавий внутрішній світ людини, психологія стосунків людей	64	29	19	31
2	Так, оволодіння професією допомагає пізнати і змінити себе, покращити своє життя, розширює мої можливості	62	28	21	34
3	Так, я хочу допомагати людям	47	21	15	24
4	Можливо, однак лише заради власного особистісного розвитку, а не професійної діяльності	31	14	8	13
5	Так, я відчуваю схильність до психології, не уявляю себе в іншій професії.	24	11	11	18

продовження таблиці 3.12

№ з/п	Варіанти відповідей	Контрольна група		Експериментальна група	
		кільк. виборів	% виборів	кільк. виборів	% виборів
6	Так, сподіваюся, що ця професія забезпечить мені гідне соціальне та матеріальне становище	16	7	16	10
7	Ні, я хотів би опанувати іншу професію	16	7	0	0
8	Ні, я думаю, що ця професія малоперспективна щодо працевлаштування та матеріального забезпечення	11	5	3	5
9	Не знаю, не можу відповісти	11	5	0	0
10	Ні, ця професія мені не підходить, вона надто складна	0	0	0	0

Вищевказані мотиви вибору професії психолога є «класичними» – їх фактично можна звести до двох основних: внутрішні (самопізнання, самодопомога) та зовнішні (пізнання інших, допомога іншим людям). Загалом схильність більшості опитаних до гіпотетичного повтору вже зробленого професійного вибору у даному випадку слід визнати закономірним: по-перше професія психолога сама по собі є цікавою та досить престижною; по-друге, це може пояснюватись механізмом когнітивного дисонансу (виправдовування вже зробленого вибору). Звертає на себе увагу різниця у кількості респондентів контрольної та експериментальної груп, які не задоволені професійним вибором – 17 проти 5 %.

Таблиця 3.13

Результати відповідей на питання анкети «Чи змінюється Ваше ставлення до обраної професії у процесі навчання?»

№ з/п	Варіанти відповідей	Контрольна група		Експериментальна група	
		кільк. виборів	% виборів	кільк. виборів	% виборів
1	Бачу відповідальність, важливість, серйозність, складність, глибинність роботи психолога	64	29	15	24
2	Професія розвиває мене, змінює на краще	56	25	16	26
3	Стає все цікавіше, мене захоплює процес оволодіння професією	53	24	16	26
4	Бачу великий потенціал та перспективи психології	27	12	13	21
5	Бачу малоперспективність своєї професії щодо працевлаштування та матеріального забезпечення	27	12	3	5
6	Краще розумію сутність професії: бачу її позитивні та негативні сторони	24	11	10	16
7	Погіршується ставлення до навчання через недостатній зв'язок теорії і практики	18	8	3	5
8	Не знаю, не можу відповісти	2	1	0	0

Вищенаведені результати слід оцінити позитивно, оскільки у процесі навчання людини психології дійсно повинні відбуватись певні зміни в професійних уявленнях, ставленні тощо. Це пов'язано з тим, що предмет психології відсутній у нормативній шкільній програмі, а тому практично всі абітурієнти, які вступають на дану спеціальність мають поверхові, стереотипізовані уявлення про психологію в цілому та роботу психолога зокрема. Ну а те, що само по собі навчання психології має розвивальний

ефект (який відчула чверть опитаних), є однією з особливостей психологічної науки в цілому. Негативні очікування (малоперспективність своєї професії щодо працевлаштування та матеріального забезпечення, погіршується ставлення до навчання через недостатній зв'язок теорії і практики) зафіксовано у 20 % опитаних з контрольної проти 10 % в експериментальній.

Таблиця 3.14

Результати відповідей на питання анкети «Що найбільше впливає на Ваше професійне становлення?»

№ з/п	Варіанти відповідей	Контрольна група		Експериментальна група	
		кільк. виборів	% виборів	кільк. виборів	% виборів
1	Життєвий досвід, спілкування з різними людьми, власні спостереження	95	43	24	39
2	Моє внутрішнє бажання вчитися, стати висококваліфікованим спеціалістом	53	24	12	19
3	Висококваліфікована діяльність викладачів психології	40	18	13	21
4	Отримані знання, моя успішність, що розширює мої особистісні та професійні можливості	40	18	15	24
5	Навчальний процес – лекції, семінари, читання психологічної літератури	29	13	11	18
6	Можливість і здатність практично застосовувати отримані знання	24	11	12	19
7	Очікування труднощів з працевлаштуванням та матеріальна малоперспективність негативно впливають на моє бажання вчитися	11	5	2	3
8	Бажання забезпечити достойний соціальний та матеріальний статус з допомогою моєї професії	9	4	4	6
9	Не знаю, не можу відповісти	7	3	1	1

Те, що значна частина опитаних (43 % в експериментальній і 39% в контрольній) називає саме життєвий досвід фактором свого професійного становлення слід визнати цілком закономірним, адже переважна більшість теорій та закономірностей психологічної науки так чи інакше прив'язані до повсякденного людського життя, «виводяться» з нього. Поряд з тим, цікавим є той факт, що відносно мала кількість респондентів контрольної групи обрали такі фактори, як робота викладачів (18%) та навчальний процес (13%). Можливо, це пояснюється відносно слабким усвідомленням ролі навчання (особливо теоретичного) у розвитку особистості майбутнього фахівця (навчальний процес може сприйматись студентами як повсякденна рутина, на противагу «цікавій» практиці). В експериментальній групі ці відсотки дещо вищі, відповідно, 21% та 18 %. Помітна різниця у варіанті «можливість і здатність практично застосовувати отримані знання» - 11 % КГ, 19 % ЕГ.

Таблиця 3.15

Результати відповідей на питання анкети «Чи впливає на Ваше ставлення до професії проходження практики?»

Якщо так, то яким чином?»

№ з/п	Варіанти відповідей	Контрольна група		Експериментальна група	
		кільк. виборів	% виборів	кільк. виборів	% виборів
1	Так, практика дає можливість відчувати і краще зрозуміти реальну роботу психолога з усіма її позитивними та негативними моментами, оцінити свої можливості	131	59	33	53
2	Так, під час практики виробляються необхідні професійні вміння, набувається практичний досвід	69	31	25	40
3	Так, практика поглиблює розуміння теорії	38	17	11	18
4	Не знаю, не можу відповісти	13	6	2	3

продовження таблиці 3.15

№ з/п	Варіанти відповідей	Контрольна група		Експериментальна група	
		кільк. виборів	% виборів	кільк. виборів	% виборів
5	Так, я утверджуюся в переконанні, що хочу бути саме психологом, пізнаю свої інтереси у психології	11	5	5	8
6	Ні, практика відбиває бажання працювати психологом – я розумію, що це важка і невдячна робота	4	2	0	0
7	Ні, бо вона не достатньо добре організована і надто мало триває	0	0	0	0

Переважає більшість студентів усвідомлюють позитивну роль психологічної практики у формуванні професійно важливих вмінь, навичок, формуванні більш-менш адекватних професійних уявлень та самооцінки. Поряд з тим, відносно незначна частина опитаних усвідомлює глибинну сутність практики (налагодження зв'язку між теоретичним матеріалом та вирішенням реальних практичних проблем). Слід звернути увагу також на той факт, що дуже мала частка опитаних (5 % контрольної і 8 % експериментальної групи) під час практики переконались у вірності зробленого професійного вибору, тобто переважна більшість студентів робить це ще під час теоретичного навчання. Відмінності між контрольною та експериментальною групою по даному питанню не значні.

Таблиця 3.16

Результати відповідей на питання анкети «Чи хочете Ви в майбутньому працювати психологом?»

№ з/п	Варіанти відповідей	Контрольна група		Експериментальна група	
		кільк. виборів	% виборів	кільк. виборів	% виборів
1	Так, бо мені це цікаво, хочу допомагати собі і людям саме як психолог	56	25	13	21
2	Так, я відчуваю свій професійний потенціал як майбутній психолог	47	21	18	29

продовження таблиці 3.16

№ з/п	Варіанти відповідей	Контрольна група		Експериментальна група	
		кільк. виборів	% виборів	кільк. виборів	% виборів
3	Так, але, разом з цим, хочу працювати й не за спеціальністю, щоб заробляти більше грошей	38	17	10	16
4	Так, хочу мати цікаву роботу і високу зарплату	33	15	10	16
5	Не знаю, не можу відповісти	27	12	1	1
6	Ні, думаю, що не зможу знайти достойну роботу за спеціальністю	16	7	2	3
7	Так, це моє покликання	16	7		
8	Так, адже для цього я навчався, доклав багато зусиль	9	4	2	3
9	Ні, ця професія надто складна і малооплачувана	2	1	0	0

Вищенаведені результати свідчать, що переважна більшість студентів за тими чи іншими причинами планують у майбутньому працювати за обраною спеціальністю. На першому місці в КГГ опинились мотиви інтересу, намагання допомагати собі та іншим – 25 %, а в експериментальній – намагання до професійної самореалізації 29 %.

Таблиця 3.17

Результати відповідей на питання анкети «Коли я думаю про свою майбутню професійну діяльність, я ставлю за мету ...»

№ з/п	Варіанти відповідей	Контрольна група		Експериментальна група	
		кільк. виборів	% виборів	кільк. виборів	% виборів
1	Стати кваліфікованим психологом	109	49	32	52
2	Мати престижну роботу і високу зарплату	107	48	25	40
3	Мати належні умови для моєї професійної діяльності	27	12	5	8
4	Працювати за спеціальністю	20	9	9	15

Такі результати відображають наявність двох основних мотивів навчання будь-якої професії, зокрема психологічній: внутрішній (самореалізація) та зовнішній (соціально-економічні фактори). Можна побачити, що співвідношення респондентів з цими типами мотивацій в контрольній групі фактично є однаковим, а в експериментальній «статистиці кваліфікованим психологом» дещо переважає.

Таблиця 3.18

Результати відповідей на питання анкети «У якій сфері психології Ви б хотіли працювати найбільше?...»

№ з/п	Сфера	Контрольна група		Експериментальна група	
		Рангове місце	Сума рангів	Рангове місце	Сума рангів
1	Психологія сімейних стосунків	1	847	1	230
2	Консультації особистісних проблем (в широкому розумінні)	2	878	2	241
3	Дитяча психологія	3	1000	5	326
4	Психологія бізнесу	4	1162	3	249
5	Психологія управління	5	1166	4	325
6	Психодіагностичні послуги	6	1203	6	339
7	Юридична психологія	7	1317	7	372
8	Медична психологія	8	1393	9	419
9	Викладання психології, наукова діяльність	9	1468	8	398
10	Військова психологія	10	1548	10	443

Як бачимо, в контрольній групі сфера психологія бізнесу опинилась на четвертому місці з досить значним відривом від перших двох. Тоді як в експериментальній групі дана сфера фактично ділить друге-третє місце з консультаціями особистісних проблем. Також на одну позицію піднялась сфера психології управління. Той факт, що найвищу позицію у плані бажаної сфери психологічної діяльності отримала саме психологія сімейних стосунків, може пояснити особливостями вибірки – серед

опитаних переважали жінки. Це ж може пояснити і високий рейтинг такої сфери, як психологічне консультування з особистісних проблем (оскільки жінки більш спрямовані на емоційну допомогу). Низький рейтинг науково-викладацької діяльності та сфери медичної психології, скоріш за все, пояснюється соціально-економічними факторами.

Таблиця 3.19

Результати відповідей на питання анкети «Яка зі сфер роботи психолога є найбільш актуальною в сучасних умовах?»

№ з/п	Сфера	Контрольна група		Експериментальна група	
		Рангове місце	Сума рангів	Рангове місце	Сума рангів
1	Психологія бізнесу	1	872	1	244
2	Консультування особистісних проблем	2	921	2	253
3	Психологія сімейних стосунків	3	925	4	274
4	Психологія управління	4	965	3	260
5	Дитяча психологія	5	1000	6	365
6	Юридична психологія	6	1313	5	281
7	Психодіагностичні послуги	7	1331	7	372
8	Викладання психології, наукова діяльність	8	1446	9	415
9	Медична психологія	9	1501	8	401
10	Військова психологія	10	1727	10	484

Як бачимо, респонденти обох груп одностайні у виборі психології бізнесу як найбільш актуальної в сучасних умовах сфери роботи психолога. У цілому, рейтингові місця запропонованих сфер психологічної практики помітно не відрізняються у контрольній та експериментальній групах.

Таблиця 3.20

Результати відповідей на питання анкети «Яка зі сфер роботи психолога буде найбільш актуальною через 5-10 років?»

№ з/п	Сфера	Контрольна група		Експериментальна група	
		Рангове місце	Сума рангів	Рангове місце	Сума рангів
1	Психологія бізнесу	1	873	1	231
2	Консультавання особистісних проблем	2	883	2	247
3	Психологія сімейних стосунків	3	888	4	287
4	Психологія управління	4	1026	3	258
5	Дитяча психологія	5	1061	6	361
6	Юридична психологія	6	1291	5	299
7	Психодіагностичні послуги	7	1328	8	374
8	Викладання психології, наукова діяльність	8	1624	9	453
9	Медична психологія	9	1344	7	377
10	Військова психологія	10	1686	10	474

Перевага психології бізнесу в рейтингу найбільш актуальних сфер психології в майбутньому зберігається, як і в попередньому питанні анкети. Це може бути пояснено соціально-економічними факторами – саме в цій сфері (діяльність в комерційних структурах: фірмах, банках тощо) робота психолога набуває найвищого престижу внаслідок відносно високої оплати праці. Порівнюючи ці результати з попередніми можна зробити висновок про певне «роздвоєння» мотивації ряду студентів контрольної групи: вони бажають працювати психологами в одних сферах, хоча розуміють, що актуальними та більш вигідними в економічному плані є інші. Хоча, в цілому з результатів можна побачити, що «бажані» сфери психологічної практики мають високий рейтинг серед «актуальних».

Результати дослідження навчально-професійної мотивації респондентів подано у табл. 3.21-3.23.

Таблиця 3.21

Результати дослідження мотивів навчальної діяльності студентів

№ з/п	Мотив	Контрольна група		Експериментальна група	
		Кількість назв мотиву	% назв мотиву	Кількість назв мотиву	% назв мотиву
1	Хочу вдосконалити самого себе	167	75	33	53
2	Хочу стати хорошим психологом	118	53	43	69
3	Хочу з допомогою знань змінити своє життя на краще	115	52	30	48
4	Хочу пізнати внутрішній світ людей	115	52	32	52
5	Хочу реалізувати себе саме як психолог	104	47	36	58
6	Від моїх знань залежить рівень моєї матеріальної забезпеченості в майбутньому	93	42	29	47
7	Хочу здобути глибокі і міцні знання	89	40	30	48
8	Хочу отримати диплом про вищу освіту	84	38	22	35
9	Оволодіння знаннями з психології приносить мені задоволення	80	36	25	40
10	Подобаються предмети, які я вивчаю	58	26	12	19
11	Вчуся, щоб отримати інтелектуальне задоволення	42	19	14	23
12	Вчуся, щоб уникнути проблем під час сесії	22	10	7	11
13	Не хочу бути гіршим у навчанні порівняно з іншими	20	9	7	11
14	Сам факт мого навчання в університеті забезпечує мені позитивний імідж серед оточуючих	20	9	2	3
15	Вчуся, бо цього вимагають мої батьки	11	5	0	0
16	Вчуся, щоб уникнути осуду чи покарання за погане навчання	4	2	1	1

За результатами можна стверджувати, що у студентів обох груп переважають внутрішні мотиви навчальної діяльності. Це слід оцінити позитивно, адже відомо, що ефективність навчальної успішності пов'язана передусім із внутрішньою мотивацією. З іншого боку, як відомо, ці мотиви

часто виступають стандартними відповідями тих молодих людей, які обирають психологічний фах. У контрольній групі на перших місцях опинились мотиви: самовдосконалення (75 %), намагання стати хорошим психологом (53 %), намагання пізнати внутрішній світ людей та змінити власне життя на краще (по 52 %). В експериментальній групі на перших місцях навчальні мотиви, пов'язані з майбутньою професійною діяльністю: «хочу стати хорошим психологом» (69 %), «хочу реалізувати себе саме як психолог» (58 %). Найменш вираженими опинились зовнішні мотиви: небажання бути гіршим ніж інші (9 та 11 %), престижність навчання у ВНЗ (9 та 3 %), примус батьків (5 та 0 %) та уникнення осуду інших чи покарання (2 та 1 %). Звертає на себе увагу той момент, що на мотив отримання інтелектуального задоволення вказали вдвічі менше опитаних, ніж тих, хто обрав мотив отримання диплома про вищу освіту.

Таблиця 3.22

**Результати відповідей на питання анкети «Які з перерахованих дисциплін є найбільш потрібними/цікавими для Вас?»
(Контрольна група)**

№ з/п	Дисципліна	Рангове місце, потрібні	Сума рангів потрібні	Рангове місце, цікаві	Сума рангів цікаві
1	Психологічне консультування	1	767	1	719
2	Вікова та диференційна психологія	2	921	4	961
3	Основи конфліктології	3	966	2	881
4	Психодіагностика і корекція	4	1009	3	943
5	Економічна психологія	5	1285	5	1328
6	Психологія управління	6	1304	7	1365
7	Педагогічна психологія	7	1331	9	1499
8	Юридична психологія	8	1415	6	1362
9	Психологія праці	9	1487	10	1527
10	Медична психологія	10	1563	8	1455

З результатів видно, що дисципліни, які прямо пов'язані з діяльністю психолога сфери бізнесу не займають перших місць в рейтингах у контрольній групі. Той факт, що найбільш «потрібним» курсом вважається психологічне консультування, можна пояснити його практичною спрямованістю (даний предмет асоціюється із засобом вирішення психологічних проблем особистості: «прийшов на консультацію – отримав позитивний результат»). Високо оцінюється практична значущість курсів з вікової психології (можливо тому, що більшість опитаних жінки), конфліктології (повсякденне життя насичене конфліктами) та психодіагностики (любов студентів-психологів до проведення різних тестів загальновідома). Високу «цікавість» психологічного консультування та конфліктології, на наш погляд, можна пояснити їх тісним і безпосереднім зв'язком з повсякденним життям людини, її життєвими проблемами та намаганням їх вирішити.

Таблиця 3.23

**Результати відповідей на питання анкети «Які з перерахованих дисциплін є найбільш потрібними/цікавими для Вас?»
(Експериментальна група)**

№ з/п	Дисципліна	Рангове місце, потрібні	Сума рангів потрібні	Рангове місце, цікаві	Сума рангів цікаві
1	Психологічне консультування	1	234	1	221
2	Основи конфліктології	2	257	3	264
3	Робота психолога в бізнес-організації	3	270	2	245
4	Психодіагностика і корекція	4	287	4	269
5	Вікова та диференційна психологія	5	349	7	391
6	Психологія управління	6	365	5	375
7	Економічна психологія	7	378	6	387
8	Психологія праці	8	395	8	406
9	Юридична психологія	9	403	10	429
10	Педагогічна психологія	10	433	9	422
11	Медична психологія	11	449	11	455

До списку дисциплін для експериментальної групи було додано прочитаний курс «Робота психолога в бізнес-організації». У рейтингу він отримав досить високе третє місце серед «потрібних» (що співпадає з рейтингом бажаючих працювати у сфері бізнесу), та друге місце серед «цікавих».

Для самооцінки власної готовності працювати у сфері психологічного забезпечення бізнесу, як і експертам-психологам та студентам контрольної групи (див. табл. 2.3. та 2.4), студентам експериментальної групи було запропоновано оцінити свій ступінь компетентності у виконанні завдань психолога за трьома рівнями: 1) повністю готовий до виконання даного завдання; 2) не зовсім готовий; 3) до виконання даного завдання не готовий. Бали нараховувались за тією ж методикою, що і в контрольній групі. Результати порівняно з контрольною групою подано у табл. 3.24.

Таблиця 3.24

Порівняння самооцінки готовності до виконання обов'язків психолога бізнес-організації студентів експериментальної та контрольної груп

№ з/п	Завдання психолога бізнес-організації	ЕГ, рейтингове місце	КГ, сума балів	ЕГ, рейтингове місце	КГ, сума балів
1	Систематична оцінка, атестація персоналу	1	411	4	399
2	Вирішення особистісних проблем, психокорекція, запобігання професійному вигоранню	2	407	2	410
3	Професійний відбір кадрів та їх адаптація в колективі	3	404	1	419
4	Формування сприятливого організаційного клімату	4	395	3	407
5	Психологічне забезпечення переговорного процесу	5	390	9	356

продовження таблиці 3.24

№ з/п	Завдання психолога бізнес-організації	ЕГ, рейтингове місце	КГ, сума балів	ЕГ, рейтингове місце	КГ, сума балів
6	Формування і розвиток команд працівників	6	385	7	370
7	Розвиток персоналу	7	383	6	383
8	Допомога керівникам в прийнятті рішень	8	372	10	353
9	Розробка та експертиза реклами, оцінка її ефективності	9	370	13	346
10	Розвиток менеджерів	10	366	5	391
11	Формування і підготовка управлінських команд	11	361	12	346
12	Розвиток корпоративної культури	12	358	8	361
13	Вивчення споживачів, образу марки	13	356	15	334
14	Допомога менеджерам в управлінні змінами	14	354	11	350
15	Формування керівного резерву, планування кар'єри керівників	15	350	14	341

Аналіз отриманих даних показав, що в експериментальній групі менше розходження у балах між першою та останньою позиціями рейтингу 61 проти 85, тобто ставлення тих студентів, що вивчали курс «Робота психолога у бізнес-організації», до своєї компетентності за окремими завданнями є більш вирівняним. Найбільш помітних переміщень у рейтингу в сторону підвищення (і у набраних балах) порівняно з контрольною групою зазнали завдання «психологічне забезпечення переговорного процесу» і «розробка та експертиза реклами, оцінка її ефективності». На нашу думку, це можна пояснити виділенням нами у навчальному курсі психологічного забезпечення маркетингової діяльності

та переговорної діяльності як окремих сфер діяльності практичного психолога.

Рівень компетентності студентів експериментальної групи щодо вирішення завдань психологічного забезпечення бізнес-організації після вивчення ними курсу «Робота психолога в бізнес-організації» визначався на підставі аналізу результатів виконання ними тих самих задач, що вирішували студенти контрольної групи. Усереднені оцінки по кожному завданню за п'ятибальною шкалою та інформацію про кількість студентів, які взагалі не справились з деякими завданням, порівняно з контрольною групою подано у табл. 3.25.

Таблиця 3.25

Порівняння результативності вирішення задач на професійну компетентність студентів експериментальної та контрольної груп

№ з/п	Завдання психолога бізнес-організації	ЕГ, середня оцінка по вибірці, бали	ЕГ, нульові оцінки, %	КГ, середня оцінка по вибірці, бали	КГ, нульові оцінки, %
1	Професійний відбір кадрів та їх адаптація в колективі	4,1	0	3	5
2	Психологічне забезпечення переговорного процесу	4,1	0	2,2	11
3	Систематична оцінка, атестація персоналу	4	0	3,3	3
4	Формування сприятливого організаційного клімату	4	0	2,1	6
5	Розвиток персоналу	3,9	0	2,8	1
6	Вирішення особистісних проблем, психокорекція, запобігання професійному вигоранню	3,8	0	2,7	3
7	Формування і розвиток команд працівників	3,8	0	2,0	8
8	Розвиток менеджерів	3,8	0	1,5	20
9	Розробка та експертиза реклами, оцінка її ефективності	3,8	2	1,5	22

продовження таблиці 3.25

№ з/п	Завдання психолога бізнес-організації	ЕГ, середня оцінка по вибірці, бали	ЕГ, нульові оцінки, %	КГ, середня оцінка по вибірці, бали	КГ, нульові оцінки, %
10	Формування і підготовка управлінських команд	3,7	0	1,9	10
11	Розвиток корпоративної культури	3,5	2	1,9	8
12	Формування керівного резерву, планування кар'єри керівників	3,5	4	2,0	9
13	Допомога керівникам в прийнятті рішень	3,4	4	2,1	9
14	Допомога менеджерам в управлінні змінами	3,4	6	1,9	9
15	Вивчення споживачів, образу марки	3,3	6	1,6	17
	Середнє значення	3,75	1,5	2,16	9,4

Як бачимо з таблиці, середнє значення оцінок в експериментальній групі значно переважає загальний середній бал контрольної – 3,75 проти 2,16. Серед студентів експериментальної групи також набагато рідше зустрічались нульові відповіді, їх середній відсоток становить лише 1,5, а у контрольній – 9,4. Знову ж таки, подібно до результатів самооцінки підготовленості, у експериментальній зафіксовано меншу різницю між найвищим та найнижчим балом за окремі завдання – 0,8 балів проти 1,8 у експериментальної.

Найвищі оцінки у експериментальній групі були виставлені за виконання задач на професійний відбір кадрів та їх адаптацію в колективі, та психологічне забезпечення переговорного процесу – 4,1 бали при відсутності нульових оцінок. А найгірше справились з завданням вивченням споживачів, образу марки, хоча результат по ньому є вдвічі кращим ніж у контрольній групі. Найбільша різниця середнього балу за

виконання задач виявилась по завданням «розвиток менеджерів» та «розробка та експертиза реклами, оцінка її ефективності».

Різницю в успішності виконання задач на професійну компетентність студентами контрольної та експериментальної груп за сферами діяльності психолога бізнес організації можна побачити з рис. 3.2.

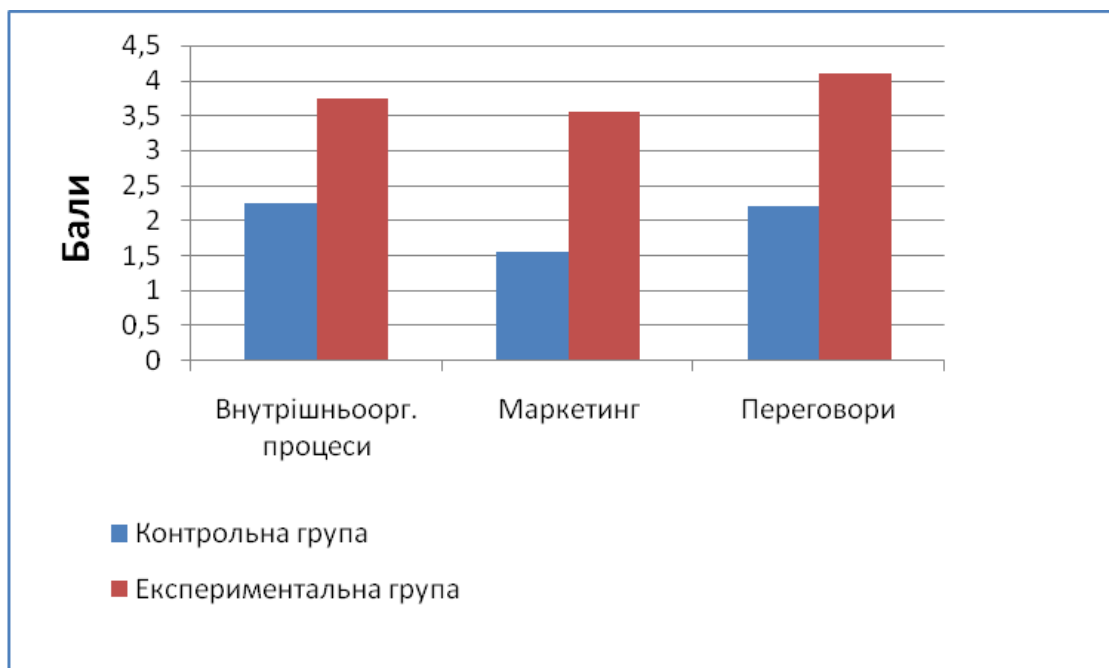


Рисунок 3.2. Успішність виконання задач на професійну компетентність студентами контрольної та експериментальної груп

Таким чином, рівень підготовленості студентів експериментальної групи є значно вищим. Найбільша різниця у балах спостерігається за сферою психологічного забезпечення маркетингової діяльності підприємства, також необхідно відмітити, що різниця балів між трьома сферами у експериментальній групі є меншою.

Висновки до розділу 3.

1. Розроблені нами класифікація психологічних чинників конкурентноздатності бізнес-організації та типологія функцій практичного психолога дозволяють ставити питання про визначення тих компетентностей, оволодіння якими у процесі навчання дасть можливість випускникам ВНЗ успішно працювати і вирішувати конкретні завдання у сфері бізнесу. Аналіз дав змогу виділити «наскрізні» завдання, тобто ті, які у різних формах відтворюються у всіх сферах забезпечення конкурентноздатності організації. Такі «наскрізні» завдання можна визначити як ті класи завдань, відносно яких і визначається зміст компетентності.

2. Проведене дослідження дозволяє визначити чотири класи завдань, тобто чотири базові компетенції у роботі практичного психолога щодо забезпечення конкурентноздатності організації. По-перше, це клас завдань, пов'язаних із психологічною діагностикою, дослідженням, описом та оцінкою різних суб'єктів, пов'язаних з діяльністю організації. Цю компетенцію ми можемо визначити як «Психологічне портретування» («складання психологічного портрету»). По-друге, це клас завдань, пов'язаних із психологічним супроводом діяльності. Цю компетенцію ми можемо визначити як «Психологічний супровід діяльності менеджерів і персоналу». По-третє, це клас завдань, пов'язаних із проектуванням та формуванням психологічних складових різноманітних процесів та продуктів діяльності організації. Цю компетенцію ми можемо визначити як «Психологічне проектування та формування організаційних процесів та взаємодії з зовнішнім середовищем». По-четверте, це клас завдань, пов'язаних із необхідністю змінювання мотиваційно-емоційних складових ставлення людей до організаційних процесів та продуктів діяльності організації. Цю компетенцію ми можемо визначити як «Психологічний вплив». Всі чотири виділені компетенції реалізуються у вирішенні

психологом бізнес-організації своїх завдань щодо психологічного забезпечення внутрішньоорганізаційних процесів, маркетингової діяльності підприємства та її взаємодії з іншими організаціями та соціальними інституціями.

3. Формування компетенцій передбачає значну перебудову навчального процесу та використання, окрім традиційних педагогічних форм і методів навчання, новітніх психологічних технологій, спрямованих на розвиток здатностей особистості. Відповідно, до кожної компетенції та класів завдань нами були розроблені та апробовані комплекси активних методів навчання, побудованих на різних психологічних технологіях. Запропонована система формування компетенцій дозволяє паралельно вирішувати три види навчальних задач. У лекційно-семінарському блоці програми вирішується традиційне завдання засвоєння студентами необхідних для даного предмету наукових знань. Ці знання даються у поєднанні з практичними ситуаціями їх застосування, що значною мірою підвищує не тільки рівень засвоєння, але й рівень усвідомлюваності самого процесу засвоєння і, що дуже важливо, рівень зацікавленості студентів у навчанні. Третє завдання, що вирішується – це формування практичних навичок роботи кожного студента у різних психологічних технологіях та у групах різного типу.

4. Результати дослідження мотиваційної готовності показують, що в системі смисложиттєвих орієнтацій майбутніх психологів навчальна і майбутня професійна діяльність займають чільні місця. Дослідження показало дещо більш виражену гуманістичну спрямованість у студентів експериментальної групи. Переважна більшість з загального числа опитаних задоволена своїм професійним вибором і бажає в майбутньому працювати психологом. Робота в бізнес-організаціях оцінюється респондентами як найбільш актуальна і зараз, і в майбутньому сфера психологічної практики, однак є «бажанішою» як можливої сфери власної

професійної діяльності для студентів експериментальної групи. Навчальні дисципліни, які безпосередньо пов'язані з психологічним забезпеченням організацій ринкового типу в контрольній групі не займають високих місць в рейтингу популярності, а от прочитаний нами курс «Робота психолога в бізнес-організації» за результатами опитування експериментальної групи займає одне з чільних місць.

5. Задачі на компетентність були більш якісно виконані студентами експериментальної групи, про що свідчить значна відмінність отриманих оцінок. За результатами вивчення курсу «Робота психолога в бізнес-організації» студенти показали достатній рівень компетенцій психологічного забезпечення діяльності організації у різних сферах і здатність до творчого вирішення завдань бізнес-психолога. Середні оцінки компетентності обох груп показують, що компетенції, які пов'язані із психологічним забезпеченням маркетингової діяльності, виявились найбільш складними для формування. Саме по них у студентів виявились найнижчі середні бали та, що особливо важливо, найбільша кількість «нульових» відповідей. Це говорить про необхідність збільшення наукових та педагогічних розробок у даній сфері, і можливо впровадження окремого навчального курсу у систему підготовки практичних психологів. Самооцінка рівня готовності до професійної діяльності у сфері бізнесу стала більш адекватною – тестові контрольні роботи показали у контрольній групі реальний рівень готовності 2,16 бала, а в експериментальній – 3,75 бали (за 5-тибальною шкалою).

Результати даного дослідження, а також сучасні потреби суспільства, вказують на необхідність вдосконалення процесу вузівської підготовки майбутніх психологів до роботи в ринкових умовах, який має фокусуватись на формуванні мотиваційної складової готовності та компетентності.

Основні положення розділу висвітлені у таких публікаціях:

1. Волеваха І.Б. Модель готовності практичного психолога до роботи в бізнес-організації / І.Б. Волеваха // Актуальні проблеми психології: Збірник наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / за ред. С.Д. Максименка. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2009. – Т.7. – Вип. 20. – Ч. 1. – С. 69-72.

2. Волеваха І.Б. Мотиваційний компонент готовності студентів-психологів до роботи в бізнес-організаціях / І.Б. Волеваха // Актуальні проблеми психології: Збірник наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / за ред. С.Д. Максименка. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2009. – Т.7. – Вип. 21. – С. 26-31.

3. Волеваха І.Б. Змістовий компонент підготовки майбутніх психологів до роботи в бізнес-організації / І.Б. Волеваха // Вісник Чернігівського державного педагогічного університету імені Т.Г. Шевченка. Серія: Психологічні науки: Збірник наукових праць. – Чернігів: ЧДПУ, 2008. – Вип. 59. – Том 1. – С. 61-64.

4. Волеваха І.Б. Психолого-педагогічні засоби формування готовності студентів-психологів до забезпечення конкурентноздатності бізнес-організацій / І.Б. Волеваха // Вісник Чернігівського державного педагогічного університету імені Т. Г. Шевченка. Серія: Психологічні науки: Збірник наукових праць. – Чернігів: ЧДПУ, 2009. – Вип. 74. – Том 1. – С. 67-73.

ВИСНОВКИ

1. Аналіз державних стандартів, навчальних планів та програм підготовки психологів, а також експертна оцінка з боку практичних психологів, які мають значний досвід роботи у бізнес-організаціях, показує відсутність системної підготовки практичних психологів до вирішення завдань забезпечення конкурентноздатності сучасної організації, хоча на сьогодні на ринку праці відчувається значний дефіцит добре підготовлених фахівців у цій сфері діяльності. Соціально-економічним чинником зростання потреби у кваліфікованих організаційних психологах є розвиток ринкових відносин та постійне зростання гостроти конкуренції на всіх сегментах ринку.

2. Підготовку практичних психологів у ВНЗ до вирішення завдань забезпечення конкурентноздатності сучасної організації гальмує відсутність узагальненої моделі психологічних чинників конкурентноздатності організації. У дослідженні показано, що умовно їх можна розподілити на дві великі групи: чинники, пов'язані із діяльністю людей в організації та чинники, пов'язані із взаємодією організації з іншими суб'єктами ринкових відносин. В освітній практиці при підготовці практичних психологів для діяльності в бізнес-організації необхідно враховувати наступні чинники конкурентноздатності бізнес-організації: внутрішні та зовнішні. Провідними внутрішніми психологічними чинниками виступають процеси стратегічного планування розвитку та життєдіяльності організації, сукупність індивідуально-психологічних якостей співробітників організації та соціально-психологічні феномени, які виникають внаслідок взаємодії між співробітниками організації, а саме соціально-психологічний клімат та корпоративна культура організації. Зовнішні психологічні чинники конкурентноздатності бізнес організації пов'язані з процесами взаємодії бізнес-організації зі споживачами кінцевих

продуктів її діяльності та з зовнішнім інституційним оточенням, тобто з різного роду організаціями, взаємодія з якими є необхідною умовою інституційного функціонування самої бізнес-організації.

3. Аналіз функцій практичного психолога у забезпеченні конкурентноздатності бізнес-організації дозволив виокремити чотири провідні компетенції організаційного психолога: психологічне забезпечення зростання інноваційного потенціалу організації (інноваційна функція); формування соціально-психологічного клімату організації (соціально-психологічна функція); психологічне забезпечення створення іміджу організації (іміджева функція); психологічна оцінка та проектування суб'єктів та продуктів ринкової взаємодії (оцінно-проектувальна функція). Проте реальна діяльність практичних психологів у бізнес-організаціях спрямована на вирішення незначної кількості конкретних завдань і на сьогодні не носить системного характеру. За оцінками експертів основними причинами такої ситуації є: недостатнє розуміння можливостей психолога керівництвом організації, недостатній рівень фахової підготовки практичних психологів та відсутність психологічних служб. Реальний рівень готовності студентів-психологів випускних курсів до роботи у бізнес-організаціях та реалізації функцій психологічного забезпечення їх конкурентноздатності не відповідає сучасним вимогам.

4. У структурі готовності майбутніх психологів до роботи у бізнес-організаціях можна виділити два компоненти – мотиваційний та компетентнісний. При формуванні готовності компетентнісний підхід виявився достатньо ефективним, а його реалізація передбачає не тільки розробку нового змісту навчальної програми, але й застосування нових психологічних технологій навчання. На основі визначених чотирьох провідних компетенцій щодо психологічного забезпечення конкурентноздатності бізнес-організації визначено структуру організації

навчального процесу з їх формування у студентів-психологів. У процесі формування готовності пропонується використовувати такі психологічні технології, як: психологічний практикум, ситуаційне моделювання, організаційно-діяльнісна та рольова гра, тренінг, групова дискусія.

Таким чином, гіпотезу дослідження підтверджено. Перспективи подальшого дослідження ми вбачаємо у розробці змісту та програми психологічних дисциплін, що відповідають структурі виявлених компетенцій практичних психологів, удосконаленні психолого-педагогічних технологій підготовки фахівців з психології до роботи у сфері бізнесу, розробці психологічних засад діяльності психологічної служби бізнес-організації.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета опитування психологів бізнес-організацій

1. Оцініть ступінь впливу запропонованих психологічних чинників на конкурентоспроможність бізнес-організації в Україні в сучасних умовах.

№ з/п	Психологічні чинники	Вирішальне значення	Важлива роль	Залежить від ситуації	Незначна роль	Не впливає зовсім
1	Особистість керівника					
2	Стиль управління					
3	Особливості прийняття рішень					
4	Управлінська комунікація					
5	Злагожденість управлінської команди					
6	Вмотивованість персоналу, взаємоузгодженість цілей організації і персоналу					
7	Компетентність персоналу (в т.ч. психол. аспект)					
8	Композиція учасників трудового процесу					
9	Ефективна структура організації					
10	Врахування психології персоналу при впровадженні нових технологій, змін в організації					
11	Організаційний клімат					
12	Корпоративна культура					
13	Врахування психології споживача при здійсненні маркетингової політики					
14	Врахування психологічних аспектів при підготовці та проведенні переговорів					
	Інше (вказіть і оцініть)					

2. Які завдання Ви (Ваша психологічна служба) виконуєте в організації? Оцініть ступінь їх пріоритетності в своїй діяльності.

№ з/п	Звдання	Завдання входить до кола постійних проф. обов'язків	Періодично виникає потреба у виконанні завдання	Були випадки коли я працював над цим	Ніколи не стикався з таким завданням, %
1	Допомога керівникам в прийнятті рішень				
2	Розвиток менеджерів				
3	Формування і підготовка управлінських команд				
4	Допомога менеджерам в управлінні змінами				
5	Формування керівного резерву, планування кар'єри керівників				
6	Професійний відбір кадрів та їх адаптація в колективі				
7	Систематична оцінка, атестація персоналу				
8	Розвиток персоналу				
9	Формування і розвиток команд працівників				
10	Вирішення особистісних проблем, психокорекція, запобігання професійному вигоранню				
11	Формування сприятливого організаційного клімату				
12	Розвиток корпоративної культури				
13	Вивчення споживачів, образу марки				
14	Розробка та експертиза реклами, оцінка її ефективності				
15	Психологічне забезпечення переговорного процесу				
	Інше (вказіть і оцініть)				

3. Оцініть свій ступінь компетентності у виконанні завдань психолога бізнес-організації на момент закінчення Вами вищого навчального закладу

№ з/п	Завдання	Був/була повністю готовий(-а) до виконання даного завдання	Отримані лише базові мінімальні знання та уміння з цього питання	Довелося навчатися цьому з самого початку
1	Допомога керівникам в прийнятті рішень			
2	Розвиток менеджерів			
3	Формування і підготовка управлінських команд			
4	Допомога менеджерам в управлінні змінами			
5	Формування керівного резерву, планування кар'єри керівників			
6	Професійний відбір кадрів та їх адаптація в колективі			
7	Систематична оцінка, атестація персоналу			
8	Розвиток персоналу			
9	Формування і розвиток команд працівників			
10	Вирішення особистісних проблем, психокорекція, запобігання професійному вигоранню			
11	Формування сприятливого організаційного клімату			
12	Розвиток корпоративної культури			
13	Вивчення споживачів, образу марки			
14	Розробка та експертиза реклами, оцінка її ефективності			
15	Психологічне забезпечення переговорного процесу			
	Інше (вказіть і оцініть)			

4. Назвіть 3-4 основні проблеми діяльності психолога в бізнес-організації (в порядку зменшення вагомості)

ІНФОРМАЦІЯ ПРО СЕБЕ

Стать (*потрібне підкреслити*) чол./жін.

Вік (*потрібне підкреслити*) до 30 років / 31-45 / 46-60 / 61 і старший.

Назва посади за штатним розписом _____

Стаж роботи психологом в бізнес організації _____

Сфера діяльності Вашої організації (*виберіть з запропонованого нижче списку*)

- виробництво	- банківські послуги
- торгівля	- інше (вказіть)
- сфера послуг	_____

Додаток Б

Інструментарій діагностики готовності студентів-психологів до забезпечення конкурентноздатності бізнес-організації

А). Блок «Компетентність»

Завдання 1.

Ви психолог в бізнес-організації, до завдань якого входить професійний відбір кадрів. Якими методами Ви будете визначати набір необхідних професійно-важливих якостей для певної посади, професії?

Критерій оцінювання: кожний правильно вказаний та конкретизований метод оцінюється в один бал.

Завдання 2.

Ознайомтеся з психограмою касира банку та сформуєте батарею методик (відберіть мінімально достатню кількість методик) для вимірювання ступеня відповідності психологічних характеристик кандидата вимогам даної посади.

Перелік професійно-важливих якостей касира банку (вимоги перераховані в порядку важливості)

1. Атенційні якості (властивості уваги) – уважність при обробці документів, вміння зосереджуватися. На стійкість уваги касира впливають такі характеристики особистості, як акуратність в організації робочого місця, пунктуальність, точність, скрупульозність, зібраність протягом робочого дня;

2. Психофізіологічні якості. Для роботи в звичайних умовах касиру потрібні наступні психомоторні (динамічні) якості: терплячість (стійкість нервової системи до подразників), зібраність протягом робочого дня,

витривалість. В стресових (екстремальних) ситуаціях необхідна врівноваженість (емоційна стабільність), самовладання, холоднокривність, стриманість емоцій, витримка, гнучкість (уміння володіти ситуацією);

3. Комунікативні якості – ввічливість, доброзичливість, чуйність, привітність. Важливе вміння спілкуватися з клієнтами, знаходити спільну мову з людьми, викликати прихильність до себе, чітко формулювати висловлювання, вміння слухати;

4. Мнемічні якості (властивості пам'яті). Особлива роль відводиться об'єму інформації, що запам'ятовується і зоровій пам'яті;

5. Вольові якості, відсутність страху перед роботою з великими грошима і цінними паперами;

6. Сенсорно-перцептивні якості (властивості чутливості і сприйняття). Одним з найважливіших компонентів цього є культура спостереження – інтуїтивна, цілеспрямована діяльність сприйняття, опосередкованого знаннями і мисленням.

Критерії оцінювання: відібрані методики мають охоплювати всі важливі моменти, дослідження повинне мати розумні часові рамки, валідність та надійність обраних методик.

Завдання 3.

Визначте який блок вимог до професійно-важливих якостей відповідає кожній з запропонованих посад бізнес-організації.

№ з/п	Посада	Який номер блоку відповідає
1	Маркетолог	
2	Торговий представник, агент, менеджер з продажу	
3	Лінійний менеджер	
4	Аудитор	
5	Секретар-референт	
6	Дизайнер рекламного агентства	
7	Біржовий маклер	

8	Бухгалтер	
9	Менеджер по закупівлях	

1. Комунікабельність, комуникативні уміння і навички, такі як переконання, ведення переговорів, володіння основними техніками спілкування. Уміння піти на компроміс, активність, наполегливість, уміння досягати своєї мети, стресостійкість, витримка і терпіння, мобільність. Аналітичний склад розуму, системність мислення, уважність, здатність швидко ухвалювати рішення, уміння планувати і розставляти пріоритети, великий активний словниковий запас і уміння дохідливо донести свою думку до людей з різним рівнем освіти.

2. Високий рівень зосередженості уваги, розвинуті рахунково-аналітичні здібності, інтерес до алгоритмізованої діяльності, схильність до монотонної роботи, уміння працювати з великими об'ємами інформації, інтерес до нормативних документів і інструкцій, гарна оперативна пам'ять, посидючість, прагнення до точності і ретельності в роботі, принциповість.

3. Енергійність, висока працездатність, терпіння, схильність до терплячої методичної роботи, відсутність сильних мотивів пов'язаних з самооцінкою, стійка і незалежна самооцінка, здатність до самопрезентації, комуникативні навички, здатність до встановлення контакту.

4. Уміння продукувати нестандартні ідеї, багата фантазія, уміння продуктивно і самостійно працювати. Здатність витримувати аврари і гнучко підходити до вимог клієнтів.

5. Добра довготривала і оперативна пам'ять, стійка увага, емоційно-вольова стійкість, аналітичне мислення, схильність до копіткої роботи з цифровим матеріалом і документами, посидючість, вимогливість до себе і інших, принциповість, чесність.

6. Емоційно-вольова стійкість, схильність до ризику, цілеспрямованість, переважання мотивації досягнення успіху,

оперативність в ухваленні рішень, спостережливість, товариськість, висока працездатність, добра дикція.

7. Аналітичний склад розуму, спостережливість, допитливість, соціально-психологічна інтуїція, розуміння мотивів економічної поведінки людей, здатність до нестандартних висновків, гнучка уява і гарна образно-логічна пам'ять, товариськість, цілеспрямованість.

8. Гарна наочно-образна пам'ять, схильність до роботи з людьми і документами, помірна товариськість, організованість, доброзичливість, зосередженість уваги, емоційно-вольова стійкість.

9. Достатньо високий рівень інтелекту, здатність до стратегічного мислення і аналізу, гнучкість поведінки, здатність ухвалювати рішення і брати на себе відповідальність за них, висока емоційно-вольова стійкість, розвинуті комунікативні і організаторські здібності, готовність до розумного ризику, обов'язковість, самокритичність

Критерій оцінювання: правильність підбору (відповідь: 1-7, 2-3, 3-9, 4-5, 5-8, 6-4, 7-6, 8-2, 9-1).

Завдання 4.

Кандидат на посаду системного адміністратора, чоловік, стаж роботи за фахом 15 років, має лише позитивні характеристики з попередніх місць роботи, співбесіду пройшов успішно, навідріз відмовляється проходити психологічне тестування. Опишіть Ваші дії в даній ситуації.

Критерії оцінювання: орієнтація на з'ясування причини відмови та спроба дати позитивну установку на проходження тестування – вищий бал; орієнтація на компроміс – середній бал; висновок про невідповідність (відповідність) кандидата вимогам посади без тестування – нижчий бал; ухилення з боку психолога – нульовий бал.

Завдання 5.

За якими критеріями можна судити про успішність процесу адаптації окремо взятого працівника в організації?

Критерії оцінювання: на найвищій бал респондент має вказати не менше шести критеріїв – як зовнішні ознаки адаптації, так і критерії, що визначають суб'єктивне ставлення працівника до роботи в організації; нульова оцінка – згадано лише один критерій, або не названо жодного.

Завдання 6.

Складіть план заходів щодо забезпечення успішної адаптації молодого співробітника, вчорашнього випускника вузу. Посада: асистент менеджера.

Критерії оцінювання: конкретність і повнота (охоплення всіх напрямків адаптації) заходів, чіткість визначення ролі і завдань психолога та інших посадових осіб, що беруть участь у супроводі, розумні часові рамки.

Завдання 7.

Вас, психолога бізнес-організації, включили до атестаційної комісії, завданням якої є оцінка персоналу фінансового відділу. Керівництво поставило Вам завдання виявити необхідні професійно-важливі якості та потенційно шкідливі якості персоналу, який атестується. Сформулюйте перелік необхідних та шкідливих якостей для даної групи професій.

Критерії оцінювання: відповідність названих якостей вимогам посади, їх розумна кількість та пріоритетність, вказання як професійно-важливих так і потенційно-шкідливих індивідуально-психологічних якостей.

Завдання 8.

Спираючись на дані про особливості поведінки співробітників компанії, визначте для керівника перелік нематеріальних засобів мотивування по кожному типу поведінки.

1. Менеджер з міжнародних зв'язків, чоловік 45 років. Носить дорогий одяг, віддає перевагу дорогим аксесуарам, прагне мати символи становища в суспільстві: офіс, титул, і т. д., хоче відповідати корпоративним цінностям, цінує все престижне, прагне, хоче, щоб про нього думали як про професіонала, гордиться роботою (мотив — соціальний статус).

2. Бухгалтер, жінка, 52 роки. Одягається чисто і акуратно, слідує давно сталим звичкам, негативно сприймає нововведення в організації, любить вдаватися в подробиці, неспокійна, якщо її критикують, захищається у будь-якому випадку і до останнього, любить правила, потребує точності і ясності інструкцій, трудоголік, без інструкцій відчуває дискомфорт (мотив – надійність).

3. Менеджер зі збуту, чоловік, 27 років. Член кількох клубів, любить відвідувати розважальні заклади. Отримує задоволення від роботи в команді, відданий цінностям команди, перед тим, як прийняти рішення, любить ділитися своєю думкою, виступає проти змін, якщо йдуть врозріз з інтересами групи, прагне бути популярним, уміє добре і стисло передавати свої думки щоб тримати своїх товаришів по команді в курсі справи (мотив — відчуття приналежності).

4. PR-менеджер, жінка, 28 років. Має потребу в похвалі, звертає увагу на успіхи, хизується нагородами, любить бути в центрі уваги, багато працює, хоче добитися успіху (мотив — визнання).

5. Начальник цеху, чоловік, 38 років. Любить приймати рішення, здатний приймати складні рішення, любить організовувати роботу інших і отримує задоволення від цього, чітко мислить і уміє добре виражати свої

ідеї, може виступати з конструктивною критикою діяльності організації, проявляє ініціативу (мотив – влада).

Критерії оцінювання: правильне визначення напрямку і засобів (не менше трьох на особу) мотивування кожного працівника оцінюється в один бал.

Завдання 9.

Вам, психологу бізнес-організації, необхідно скласти анкету для з'ясування особливостей соціально-психологічного клімату на підприємстві. Вкажіть перелік показників соціально-психологічного клімату, на з'ясування яких будуть направлені питання Вашої анкети.

Критерії оцінювання: за кожен названий показник соціально-психологічного клімату, для з'ясування якого доцільно застосовувати опитування, нараховується один бал.

Завдання 10.

До Вас звернувся керівник компанії через стурбованість змінами в поведінці і ставленні до роботи одного зі своїх заступників Н. Н. працює в компанії вже кілька років, за цей час зарекомендував себе з найкращої сторони. Однак протягом кількох останніх місяців заступник почав виявляти негативне ставлення до більшості подій, які трапляються в організації, хоча ніяких кардинальних змін не відбулося. Н. перестав брати участь у корпоративних заходах, робить все можливе, щоб якомога менше знаходитись на робочому місці. В останньому звіті ним було зроблено кілька серйозних помилок, чого ніколи не траплялось раніше. Коли керівник зробив через це йому зауваження, Н. різко відповів: «Не подобається – звільняйте».

З розмови з колегою – близьким товаришем Н. Ви узнали, що ніяких значних змін в житті сім'ї Н. не сталося. Водночас він відмітив, що зростає

відчуженість Н. від колег по роботі, він часто почав виявляти надмірну підозріливість, легко дратується.

В особистій розмові з Вами Н. тримався насторожено, був небагатослівний. Сказав, що дуже втомився, що він «ніщо в цій організації» і мабуть пора вже йти звідси.

Поставте попередній «діагноз» (визначте причину змін і чинники що її викликали).

Критерії оцінювання: правильність діагнозу (відповідь: професійне вигорання), повнота переліку чинників, причин, що можуть викликати даний розлад.

Завдання 11.

У керівника підприємства виник задум сформувати тимчасову команду працівників з різних відділів для виконання одного з проектів. Він звернувся до Вас, психолога організації з запитанням: «Які заходи Ви можете запропонувати для психологічного забезпечення успішності функціонування команди?» Визначте перелік заходів психологічної служби щодо формування і розвитку команди і коротко прокоментуйте їх.

Критерії оцінювання: відповідність названих заходів завданню, їх обґрунтованість і конкретність, цілісність запропонованої програми.

Завдання 12.

Керівництво фірми вирішило внести зміни в оплату праці персоналу в сторону зменшення фіксованої частки (окладу) і збільшення бонусної (преміальної) частки, яка буде залежати від виробітку. Передбачається, що нова система дасть поштовх до підвищення продуктивності праці. При цьому бонуси розраховані таким чином, що навіть при збереженні існуючої продуктивності істотних змін у заробітній платі персоналу не буде. Керівник не впевнений, що зміна буде адекватно сприйнята всіма

членами колективу і просить Вас визначити можливі причини, які можуть викликати опір працівників нововведенню.

Критерії оцінювання: кожен правильно названий чинник оцінюється в один бал, врахування як демографічних та індивідуально-психологічних особливостей реагування працівників, так і типових управлінських прорахунків при впровадженні змін.

Завдання 13.

Ваша фірма займається розробкою і виготовленням обладнання для деревообробної промисловості. Потенційний замовник – підприємство з виготовлення меблів до цього часу співпрацювало з Вашим конкурентом, але, взявши про інноваційний продукт Вашої фірми, погодилося на переговори щодо придбання партії обладнання. Для проведення переговорів керівництвом було відібрано команду з п'яти осіб: 1. Директор фірми особисто. 2. Заступник директора із зовнішніх економічних зв'язків. Має значний досвід встановлення контактів з організаціями-партнерами, широке коло особистих зв'язків у бізнесових колах. 3. Головний інженер – керівник групи розробників нового обладнання. 4. Менеджер зі зв'язків з громадськістю. Відзначається гарними комунікативними навичками. 5. Ви – організаційний психолог. Визначте комунікативні функції кожного з членів команди для забезпечення успішності переговорів.

Функції кожного члена команди:

Учасник	Функція
Директор фірми	
Заступник директора із зовнішніх економічних зв'язків	
Головний інженер	
Менеджер зі зв'язків з громадськістю	
Організаційний психолог	

Критерії оцінювання: орієнтовна відповідь: директор фірми – загальна експертиза, остаточне рішення; заступник директора із зовнішніх економічних зв'язків – початкове встановлення контакту, неформальні стосунки; головний інженер – викладу, технічна експертиза; менеджер зі зв'язків з громадськістю – організація комунікації; психолог – рефлексія ситуації, розпізнавання маніпуляцій тощо. Приймаються інші обґрунтовані варіанти.

Завдання 14.

Визначте правильну черговість етапів прийняття управлінського рішення. Поставте порядковий номер кожного етапу в графу №3.

№ з/п	Найменування етапу прийняття управлінського рішення	Присвоєний черговий номер
1	Побудова проблеми	
2	Документальне оформлення завдань	
3	Визначення можливості розв'язання проблеми	
4	Визначення відхилення фактичного стану системи управління від бажаного	
5	Оцінка ступеню повноти і достовірності інформації про проблему	
6	Оформлення рішення	
7	Розробка варіантів рішення проблеми	
8	Визначення існування проблеми	
9	Оцінка новизни проблеми	
10	Контроль за виконанням рішення	
11	Вибір рішення	
12	Оцінка варіантів рішення	
13	Організація виконання рішення	
14	Постановка завдань виконавцям	
15	Вибір критеріїв оцінки варіантів рішення	
16	Встановлення взаємозв'язку з іншими проблемами	
17	Формулювання проблеми	
18	Визначення причин виникнення проблеми	

Критерій оцінювання: правильність підбору (відповідь: 1-4, 2-16, 3-9, 4-1, 5-8, 6-14, 7-10, 8-2, 9-5, 10-18, 11-13, 12-12, 13-17, 14-15, 15-11, 16-7, 17-3, 18-6).

Завдання 15.

Засновники фірми – двоє друзів дитинства. Один – активний генератор ідей, схильний до ризику і інновацій, інший – урівноважений аналітик. Абсолютно різні за характером, вони склали чудовий тандем. Різний підхід і відношення до проблем дозволили створити невелику, але міцну і прибуткову компанію з гарним дружним колективом. Компанія розрослася, і було ухвалено рішення поділити зони відповідальності в управлінні. Перший узяв на себе зовнішні відносини компанії – постачальники, збут; другий – внутрішній менеджмент, планування і аналіз. Після цього в колективі стала наростати напруга і назрівати розкол, тренінги командоутворення не допомогли. Аналіз ситуації дозволив виявити, що дисонанс виник у взаємостосунках співробітників, що знаходяться під керівництвом різних засновників. Каменем спотикання стало різне бачення стандартів поведінки і системи цінностей в організації. Що привело до виникнення цих розбіжностей і конфліктної ситуації? Запропонуйте вихід з ситуації.

Критерії оцінювання: правильність висновку (відповідь: представлений конфлікт двох корпоративних культур), адекватність і оригінальність варіантів рішення, вибір стратегії співробітництва оцінюється найвищим балом, компромісу – середнім, силове вирішення та ухилення – нульовим.

Завдання 16.

У компанії вводиться посада психолога. Під час співбесіди з Вами, кандидатом на зайняття посади, топ-менеджер поставив Вам запитання:

«Які напрямки розвитку менеджерів вищої і середньої ланки компанії Ви можете забезпечити?»

Критерії оцінювання: чіткість окреслення ролі і завдань психолога у розвитку керівних кадрів, кожен правильно названий та пояснений напрямок розвитку оцінюється в один бал.

Завдання 17.

На підприємстві звільняється посада начальника цеха. Шляхом аналізу кадрових даних, спостереження, діагностики, та опитування експертів – керівників та працівників організації, була отримана інформація про двох найбільш підходящих кандидатів (інформація подана нижче в таблиці).

№ з/п	Якості	Оцінка за десятибальною шкалою	
		Начальник зміни (50 років, стаж роботи в організації 23 роки, на посаді – 6 років)	Начальник відділу технічного обслуговування обладнання (38 років, стаж роботи в організації 14 років, на посаді – 4 роки)
1	Рівень компетентності в технологічному процесі в цілому	10	5
2	Комунікативні якості	4	9
3	Відповідальність	9	7
4	Вимогливість	8	5
5	Кар'єрні амбіції	5	8
6	Адміністративні якості	6	9
7	Робота з документацією	6	8
8	Лояльність	7	9
9	Здатність управляти собою	8	7
10	Творчий підхід до	6	6

	вирішення проблем		
11	Уміння впливати на оточуючих	8	10
12	Саморозвиток	6	9

1. Які якості ви б додали до списку запропонованих? Впишіть в таблицю.

2. Хто з кандидатів має більші схильності для ефективної роботи на посаді? Поставте відмітку в таблиці. Обґрунтуйте свою відповідь.

3. Які можливості оптимального кар'єрного росту для іншого працівника? Обґрунтуйте свою відповідь.

Критерії оцінювання: правильність і обґрунтованість висновку (у нашому баченні начальник відділу технічного обслуговування обладнання є більш підходящою кандидатурою, однак всі належним чином обґрунтовані аргументи щодо іншого кандидата також беруться до уваги при оцінюванні); обґрунтованість аргументації щодо кар'єрного росту іншого працівника.

Завдання 18.

У керівника підприємства виник задум сформувати управлінську команду з менеджерів, які успішно працюють кожен на своїй посаді. Однак, після двохмісячних спроб налагодити командну роботу, підвищення ефективності діяльності, на думку керівника, не відбулося. Він звертається до Вас, організаційного психолога з проханням розібратись, в чому причина, що заважає командній роботі. Які напрямки Вашого дослідження?

Критерій оцінювання: охоплення дослідженням основних соціально-психологічних чинників, що зумовлюють ефективність командної роботи – кожен правильно названий чинник оцінюється в 0,7 балів.

Завдання 19.

Ви психолог мережі магазинів взуття, яка щойно відкрилась у великому місті. Керівництво компанії залучило Вас до роботи щодо обрання цільового сегмента споживачів. Спираючись на відомі Вам раніше проведені дослідження, визначте традиційні для нашого суспільства психологічні типи споживачів, їх домінуючі цінності та мотиви, особливості поведінки, і запропонуйте вид товару для кожного з них.

№ з/п	Психологічні типи споживачів	Домінуючі цінності, мотиви, особливості поведінки	Товар (взуття)
1	«Кар'єристи»	Престиж, досягнення високого соціального статусу, бажання підкреслити статус і професію, потреба у позитивній оцінці людей «які розуміються в цьому»	Дорогі моделі відомих брендів, діловий стиль
2			
3			
і т.д.			

Критерії оцінювання: правильне доповнення вибраної (або наведення іншої) психологічної типології споживачів, з указанням домінуючих цінностей, мотивів, особливостей поведінки, адекватність визначення характеристик товару по кожному типу.

Завдання 20.

Визначте параметри проведення психологічної експертизи будь-якого (на Ваш вибір) рекламного телевізійного ролика.

Критерії оцінювання: вичерпність плану експертизи (вплив елементів на психічні процеси, мотиваційно-ціннісна сторона,

відповідність засобів цільовій аудиторії, інші належно обґрунтовані напрями).

Завдання 21.

Наскільки Ви готові на даний момент до виконання обов'язків психолога бізнес-організації?

№ з/п	Завдання	Повністю готовий (-а) до виконання даного завдання	Маю мінімальні знання та уміння з цього питання	До виконання даного завдання не готовий (-а)
1	Допомога керівникам в прийнятті рішень			
2	Розвиток менеджерів			
3	Формування і підготовка управлінських команд			
4	Допомога менеджерам в управлінні змінами			
5	Формування керівного резерву, планування кар'єри керівників			
6	Професійний відбір кадрів та їх адаптація в колективі			
7	Систематична оцінка, атестація персоналу			
8	Розвиток персоналу			
9	Формування і розвиток команд працівників			
10	Вирішення особистісних проблем, психокорекція, запобігання професійному вигоранню			
11	Формування сприятливого організаційного клімату			
12	Розвиток корпоративної культури			
13	Вивчення споживачів, образу марки			
14	Розробка та експертиза реклами, оцінка її ефективності			
15	Психологічне забезпечення переговорного процесу			

- Завдання 7. - Систематична оцінка, атестація персоналу
- Завдання 1, 2, 3, 4, 5, 6. - Професійний відбір кадрів та їх адаптація в колективі
- Завдання 8. - Розвиток персоналу
- Завдання 10. - Вирішення особистісних проблем, психокорекція, запобігання професійному вигоранню
- Завдання 13. - Психологічне забезпечення переговорного процесу
- Завдання 9. - Формування сприятливого організаційного клімату
- Завдання 14. - Допомога керівникам в прийнятті рішень
- Завдання 11. - Формування і розвиток команд працівників
- Завдання 17. - Формування керівного резерву, планування кар'єри керівників
- Завдання 15. - Розвиток корпоративної культури
- Завдання 12. - Допомога менеджерам в управлінні змінами
- Завдання 18. - Формування і підготовка управлінських команд
- Завдання 19. - Вивчення споживачів, образу марки
- Завдання 16. - Розвиток менеджерів
- Завдання 20. - Розробка та експертиза реклами, оцінка її ефективності
- Завдання 21. - Самооцінка ступеню готовності

Б). Блок «Мотивація»

Методика 1. «Морфологічний тест життєвих цінностей» (В.Ф. Сопов, Л.В. Карпушина)

Методика 2. «Методика вивчення мотивів навчальної діяльності студентів» (модифікація О.О. Реан, В.О. Якунін).

Методика 3. Анкета для виявлення потенціалу мотиваційної готовності до професійної діяльності майбутніх психологів (Х.М. Дмитерко-Карабин, модифікована)

Дайте, будь-ласка, відповіді на поставлені нижче запитання

1. Як Ви вважаєте, чи має Ваше життя єдиний цілісний напрямок, якому Ви підпорядковуєте свою працю, навчання, діяльність, вчинки і думки?

1	Так, я маю життєві цілі, які хочу реалізувати
2	Так, обрана професія пронизує все моє життя, надає йому спрямованості, осмисленості
3	В основному так, але я відчуваю деяку нецілісність, суперечливість
4	Ні, я ще не визначився
5	Ні, життя мінливе, непередбачуване, тому не відчуваю його спрямованості, цільності
6	Не знаю, не можу відповісти

2. Коли Ви говорите „Моє життя має сенс”, Ви думаете про...

1	Самореалізацію, досягнення поставлених цілей
2	Професійну самореалізацію, творчість, досягнення
3	Гарні стосунки з близькими людьми, самовіддачу заради них, створення власної сім'ї
4	Досягнення досконалості, гармонії, здійснення вагомого внеску в життя
5	Стабільне, матеріально забезпечене життя
6	Не знаю, не можу сформулювати

3. Якби у Вас була можливість ще раз зробити професійний вибір, чи обрали б Ви знову професію психолога? Чому?

1	Так, я хочу допомагати людям
2	Так, мені цікавий внутрішній світ людини, психологія стосунків
3	Так, оволодіння професією допомагає пізнати і змінити себе, покращити своє життя, розширює мої можливості
4	Так, я відчуваю схильність до психології, не уявляю себе в іншій професії.
5	Так, сподіваюся, що ця професія забезпечить мені гідне соціальне та матеріальне становище

6	Можливо, однак лише заради власного особистісного розвитку, а не професійної діяльності
7	Ні, ця професія мені не підходить, вона надто складна
8	Ні, я хотів би опанувати іншу професію
9	Ні, я думаю, що ця професія малоперспективна щодо працевлаштування та матеріального забезпечення
10	Не знаю, не можу відповісти

4. Чи змінюється Ваше ставлення до обраної професії у процесі навчання?

1	Стає все цікавіше, мене захоплює процес оволодіння професією
2	Бачу великий потенціал та перспективи психології
3	Бачу відповідальність, важливість, серйозність, складність, глибинність роботи психолога
4	Професія розвиває мене, змінює на краще
5	Краще розумію сутність професії: бачу її позитивні та негативні сторони
6	Бачу малоперспективність своєї професії щодо працевлаштування та матеріального забезпечення
7	Погіршується ставлення до навчання через недостатній зв'язок теорії і практики
8	Не знаю, не можу відповісти

5. Що найбільше впливає на Ваше професійне становлення?

1	Висококваліфікована діяльність викладачів психології
2	Навчальний процес – лекції, семінари, читання психологічної літератури
3	Життєвий досвід, спілкування з різними людьми, власні спостереження
4	Моє внутрішнє бажання вчитися, стати висококваліфікованим спеціалістом
5	Отримані знання, моя успішність, що розширює мої особистісні та професійні можливості
6	Можливість і здатність практично застосовувати отримані знання
7	Бажання забезпечити достойний соціальний та матеріальний статус з допомогою моєї професії
8	Очікування труднощів з працевлаштуванням та матеріальна малоперспективність негативно впливають на моє бажання вчитися
9	Не знаю, не можу відповісти

6. Чи впливає на Ваше ставлення до професії проходження практики? Якщо так, то яким чином?

1	Так, практика поглиблює розуміння теорії
2	Так, під час практики виробляються необхідні професійні вміння, набувається практичний досвід
3	Так, практика дає можливість відчувати і краще зрозуміти реальну роботу психолога з усіма її позитивними та негативними моментами, оцінити свої можливості
4	Так, я утверджуюся в переконанні, що хочу бути саме психологом, пізнаю свої інтереси у психології
5	Ні, практика відбиває бажання працювати психологом – я розумію, що це важка і невдячна робота
6	Ні, бо вона не достатньо добре організована і надто мало триває
7	Не знаю, не можу відповісти

7. Чи хочете Ви в майбутньому працювати психологом?

1	Так, бо мені це цікаво, хочу допомагати собі і людям саме як психолог
2	Так, я відчуваю свій професійний потенціал як майбутній психолог, хочу реалізувати себе саме в цій діяльності
3	Так, це моє покликання
4	Так, адже для цього я навчався, доклав багато зусиль
5	Так, хочу мати цікаву роботу і високу зарплату
6	Так, але, разом з цим, хочу працювати й не за спеціальністю, щоб заробляти більше грошей
7	Ні, ця професія надто складна і малооплачувана
8	Ні, думаю, що не зможу знайти достойну роботу за спеціальністю
9	Не знаю, не можу відповісти

8. Коли я думаю про свою майбутню професійну діяльність, я ставлю за мету ...

1	Стати кваліфікованим психологом
2	Працювати за спеціальністю
3	Мати престижну роботу і високу зарплату
4	Мати належні умови для моєї професійної діяльності (кабінет, необхідні матеріали)

9. У якій сфері психології Ви б хотіли працювати найбільше? Присвоїти ранги: 1 місце –найбільш бажана сфера і.т.д. – 2 місце, 3 місцедо 10-го.

1	Психологія сімейних стосунків
2	Дитяча психологія
3	Військова психологія
4	Психологія бізнесу
5	Психологія управління
6	Медична психологія
7	Юридична психологія
8	Викладання психології, наукова діяльність
9	Консультування особистісних проблем (в широкому розумінні)
10	Психодіагностичні послуги

10. Яка зі сфер роботи психолога є найбільш актуальною в сучасних умовах? Присвоїти ранги: 1 місце –найбільш актуальна сфера і.т.д. – 2 місце, 3 місце до 10-го.

1	Психологія сімейних стосунків
2	Дитяча психологія
3	Військова психологія
4	Психологія бізнесу
5	Психологія управління
6	Медична психологія
7	Юридична психологія
8	Викладання психології, наукова діяльність
9	Консультування особистісних проблем (в широкому розумінні)
10	Психодіагностичні послуги

11. У Яка зі сфер роботи психолога буде найбільш актуальною через 5-10 років? Присвоїти ранги: 1 місце –найбільш актуальна сфера і.т.д. – 2 місце, 3 місце до 10-го.

1	Психологія сімейних стосунків
2	Дитяча психологія
3	Військова психологія
4	Психологія бізнесу
5	Психологія управління
6	Медична психологія

7	Юридична психологія
8	Викладання психології, наукова діяльність
9	Консультування особистісних проблем (в широкому розумінні)
10	Психодіагностичні послуги

12. Які з перерахованих дисциплін є найбільш цікавими для Вас?
Присвоїти ранги: 1 місце –найбільш цікава і.т.д. – 2 місце, 3 місце до 10-го (11-го*).

1	Основи конфліктології
2	Вікова та диференційна психологія
3	Психологія праці
4	Економічна психологія
5	Психологія управління
6	Медична психологія
7	Юридична психологія
8	Педагогічна психологія
9	Психологічне консультування
10	Психодіагностика і корекція
11	Робота психолога в бізнес-організації*

* для експериментальної групи

13. Які з перерахованих дисциплін є найбільш потрібними для Вас?
Присвоїти ранги: 1 місце –найбільш потрібна і.т.д. – 2 місце, 3 місце до 10-го (11-го*).

1	Основи конфліктології
2	Вікова та диференційна психологія
3	Психологія праці
4	Економічна психологія
5	Психологія управління
6	Медична психологія
7	Юридична психологія
8	Педагогічна психологія
9	Психологічне консультування
10	Психодіагностика і корекція
11	Робота психолога в бізнес-організації*

* для експериментальної групи

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова Г.С. Практическая психология: Учебник для студентов вузов / Абрамова Г.С. – [Изд. 6-е]. – М.: Академический проспект, 2001. – 480 с.
2. Аверченко Л.К. Психология рекламы / Л.К. Аверченко // ЭКО. – 1995. – №2. – С. 176-190.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Армстронг; [пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина]. – [8-е изд.]. – СПб.: Питер, 2007. – 832 с.
4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебное пособие / Базаров Т.Ю. – М., 2005. – 224 с.
5. Бандурка А.М. Основы психологии управления: Учебник для вузов МВД / А.М. Бандурка, С.П. Бочарова, Е.В. Землянская. – Харьков: Ун-т внутр дел, 1999. – 528с.
6. Безюлёва Г.В. Психолого-педагогическое сопровождение профессиональной адаптации учащихся и студентов: монография / Безюлёва Г.В. – М.: НОУ ВПО Московский психолого-социальный институт, 2008. – 320 с.
7. Беседина В.Н. Повышение конкурентоспособности фирмы / В.Н. Беседина, А.А. Жилыева // Специалист. – 1998. – № 2. – С.33-34.
8. Блейк Р. Научные методы управления / Роберт Блейк, Джейн Моутон; [пер. с англ.] – К.: Наукова думка, 1990. – 240 с.
9. Бойко В.В. Конфликты в трудовом коллективе и пути их разрешения / В.В. Бойко, А.Г. Ковалев // Психологический журнал. – 1983. – Т. 4. – № 3. – С. 51-60.
10. Болотова А.К. Прикладная психология: Учебник для студентов вузов / А.К. Болотова, И.В. Макарова. – М.: Аспект Пресс, 2001. – 383 с.

11. Ванаукен Б. Сила бренда - в возможности установить цену выше рыночной / Брэд Ванаукен // Секрет Фирмы. – 2003. – №6. – С. 59-62.
12. Введение в профессию «психолог»: Учеб. пособие / [И.В. Вачков, И.Б. Гриншпун, Н.С. Пряжников]; под ред. И.Б. Гриншпуна. – [3-е изд., стер.]. – М.: Издательство Московского психолого-социального института; Воронеж: Издательство НПО «МОДЭК», 2004. – 464 с. – (Серия «Библиотека психолога»).
13. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Экономистъ, 2005. – 670с.
14. Власов П.К. Психология замысла организации / Власов П.К. – [2-е изд.]. – Харьков: Изд-во Гуманитарный Центр, 2003. – 284 с.
15. Войтюк Д.К. Влияние рефлексии на формирование психологической готовности личности к профессиональной деятельности: Дисс. ... канд. психол. наук: 19.00.01 / Войтюк Дмитрий Константинович. – Новосибирск, 2004 – 224 с.
16. Воронов А. Конкуренция в XXI веке / А. Воронов // Маркетинг. – 2001. – №5 (60). – С. 16-24.
17. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика / Майк Вудкок, Дэйв Фрэнсис; [пер. с англ. А.В. Верников, А.Ф. Ковалев] – М.: Дело, 1991. – 320 с.
18. Вэттен Д.А. Развитие навыков менеджмента / Дэвид А. Вэттен, Ким С. Камерон; [пер. с англ. под ред. В.А. Спивака]. – [5-е издание]. – СПб.: Нева, 2004. – 672 с.
19. Галузевий стандарт вищої освіти освітньо-професійної програми «бакалавр» напряму підготовки 0401 Психологія / Ю.Л. Трофімов (керівник розроб.). – К.: Мін-во освіти і науки України, 2003. – 50 с.
20. Галузевий стандарт вищої освіти освітньо-професійної програми спеціаліста за спеціальністю 7.040101 Психологія напряму

підготовки 0401 Психологія / Ю.Л. Трофімов (керівник розроб.). – К.: Мін-во освіти і науки України, 2004. – 18 с.

21. Галузевий стандарт вищої освіти освітньо-професійної програми магістра 8.040101 Психологія напряму підготовки 0401 Психологія / Ю.Л. Трофімов (керівник розроб.). – К.: Мін-во освіти і науки України, 2004. – 21 с.

22. Галузеві стандарти вищої освіти: Освітньо-кваліфікаційна характеристика бакалавра. Освітньо-професійна програма підготовки бакалавра: За спец. 6.010100: „Практична психологія” напряму підготовки 0101 „Педагогічна освіта”: / Т.С. Яценко (голова робочої групи розроб.). – Офіц. вид. – К.: Мін-во освіти і науки України, 2005. – 325 с.

23. Галькович Р.С. Основы менеджмента / Р.С. Галькович, В.И. Набоков. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 189 с.

24. Герберт Д. Организационная психология. Человек и организация / Дитер Герберт, Лутц фон Розенштиль; [пер. с нем. А.В. Верников, А.Ф. Ковалев]. – Х.: Изд-во Гуманитарный Центр/О.А. Шипилова, 2006. – 624 с.

25. Гірняк О.М. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: Навч. посіб. для студентів вищ. закл. освіти / О.М. Гірняк, П.П. Лазановський. – К.: Магнолія плюс; Львів: Новий світ - 2000, 2003. – 336 с.

26. Грибов В. Конкурентоспособность предприятия [Электронный ресурс] / В. Грибов, В. Грузинов. – Режим доступа: <http://www.inventech.ru/lib/predpr/predpr0041/>

27. Гуревич П.С. Психология рекламы / Гуревич П.С. – М.: Юнити, 2005. – 287 с.

28. Гусейнова В.В. Практика использования психолога на предприятии сферы материального производства и проблемы подготовки

психолога-практика / В.В. Гусейнова // Вестник Московского университета. Сер. 14. Психология. – 1989. – № 4. – С. 56-68.

29. Данчева О.В. Практична психологія в економіці та бізнесі / О.В. Данчева, Ю.М. Швалб – К.: Лібра, 1999. – 270 с.

30. Дафт Р.Л. Менеджмент / Дафт Р.Л.; [пер. с англ.]. – СПб.: Питер, 2000. – 832 с.

31. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология / Линда Джуэлл; [пер. с англ.]. – [4-е изд.] – СПб.: Питер, 2001. – 720 с.

32. Дмитерко-Карабин Х.М. Вплив смисложиттєвих орієнтацій на мотиваційну готовність до професійної діяльності майбутніх психологів. Дис. на здобуття наук. ступеня канд. псих. наук: 19.00.07 / Дмитерко-Карабин Христина Марківна. – Івано-Франківськ, 2004. – 286 с.

33. Долгов М. Командный менеджмент в России. Методы формирования и развития командных эффектов в организации [Электронный ресурс] / М. Долгов, Е. Доценко, С. Зверев, А. Нефедов. – Режим доступа: http://www.teamlab.ru/theory/articles/teamlab.ru_-_team_management.pdf

34. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и решения / Питер Друкер; [пер. с англ. М. Котельниковой]. – М.: Фаир-Пресс, 1998.- 288 с.

35. Дьяченко М.И. Психология высшей школы: Учеб. пособие для вузов / М.И. Дьяченко, Л.А. Кандыбович. – Мн.: Изд-во БГУ, 1981. – 383с.

36. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління: Навчальний посібник / Дуткевич Т.В. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 456 с.

37. Емельянов Е.Н. Психология бизнеса [Электронный ресурс] / Е.Н. Емельянов, С.Е. Поварницына. – Режим доступа: <http://www.hrm.ru/db/hrm/5DFBE7E9923C6353C3256FA1003EE352/category.html>

38. Ершова С.И. Психолого-педагогические основы формирования коммуникативной готовности студентов к профессиональной деятельности: Дисс. ...канд. пед. наук: 13.00.04 / Ершова Светлана Ивановна. – Ростов н/Д, 1992. – 137 с.
39. Жукова М.А. Менеджмент в туристском бизнесе / Жукова М.А. – М.: КНОРУС, 2006. - 192 с.
40. Зазыкин В.Г. Психология в рекламе / Зазыкин В.Г. – М., 1992. – 64 с.
41. Зайцева Н. Эффективность рекламы и особенности рекламной коммуникации [Электронный ресурс] / Надежда Зайцева. – Режим доступа: <http://psyfactor.org/lib/recl8.htm>
42. Занковский А.Н. Организационная психология : Учеб.пособие для вузов / Занковский А.Н. – М.: Изд-во «Флинта», 2000. – 648 с.
43. Зинкевич-Евстигнеева Т., Фролов Д., Грабенко Т. Технология создания команды / Т. Зинкевич-Евстигнеева, Д. Фролов, Т. Грабенко. – СПб.: Издательство «Речь», 2002 – 224 с.
44. Истратова О.Н. Справочник психолога-консультанта организации / О.Н. Истратова, Т.В. Эксакусто. – [Изд. 2-е]. – Ростов н/Д: Феникс, 2007. – 638 с. – (Справочник).
45. Кабаченко Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами / Кабаченко Т.С. – М.; Спб.; К.; Питер, 2003. – 400 с.
46. Кабушкин Н.И. Личность, власть и авторитет менеджера / Н.И. Кабушкин // Современное управление. – 2000. – № 5. – С. 123-140.
47. Казмиренко В.П. Социальная психология организаций / Казмиренко В.П. – Киев: МЗУУП, 1993. – 384 с.
48. Карамушка Л.М. Зміст та особливості технологічного підходу в роботі організаційних психологів / Л.М. Карамушка, М.В. Войтович // Технології роботи організаційних психологів: Навч. посіб. для студентів

вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти / за наук. ред. Л.М. Карамушки. – К.: Фірма „ІНКОС”, 2005. – С. 54-59.

49. Карамушка Л.М. Основні види діяльності організаційних психологів / Л.М. Карамушка, В.М. Івкін // Технології роботи організаційних психологів: Навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти / за наук. ред. Л.М. Карамушки. – К.: Фірма „ІНКОС”, 2005. – С. 45-53.

50. Карамушка Л.М. Психологія управління закладами середньої освіти: Монографія / Карамушка Л.М. – К.: Ніка-Центр, 2000. – 332 с.

51. Карамушка Л.М. Психологія управління: Навчальний посібник / Карамушка Л.М. – К.: Міленіум, 2003. – 344 с.

52. Карамушка Л.М. Роль психолого-організаційного консультування у процесі реалізації технологічного підходу в роботі організаційних психологів / Л.М. Карамушка // Технології роботи організаційних психологів: Навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти / за наук. ред. Л.М. Карамушки. – К.: Фірма „ІНКОС”, 2005. – С. 72-83.

53. Карамушка Л.М. Технологія формування конкурентоздатної команди / Л.М. Карамушка, О.А. Філь // Технології роботи організаційних психологів: Навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти / за наук. ред. Л.М. Карамушки. – К.: Фірма „ІНКОС”, 2005. – С.85-110.

54. Карамушка Л.М. Формування конкурентноздатних команд як актуальна проблема ефективного управління сучасними організаціями / Л.М. Карамушка, О.А. Філь // Актуальні проблеми психології. Том І.: Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія. – К.: Інститут психології ім. Г.С. Костюка АПН України, 2002. – Ч. 6. – С. 16-23.

55. Карамушка Л.М., Філь О.А. Формування конкурентноздатної управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій): Монографія / Л.М. Карамушка, О.А. Філь. – К.: фірма «ІНКОС», 2007. – 268 с.
56. Карандашев В.Н. Психология: Введение в профессию. Учеб. пособие для студ. высш учеб. заведений / Карандашев В.Н. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М.: Смысл; Издательский центр „Академия”, 2003. – 382 с.
57. Карпов А.В. Психология профессиональной адаптации. Монография / А.В. Карпов, В.Е. Орёл, В.Я. Тернопол. – Ярославль, 2003. – 257 с.
58. Клаттербак Д. Командный коучинг на рабочем месте: технология создания самообучающейся организации / Дэвид Клаттербак; [пер. с англ. Ю.С. Титовой]. – М.: Эксмо-Пресс, 2008. – 288 с.
59. Ковров А.В. Психологические аспекты ведения переговоров / Ковров А.В. – М.: Бератор-Пресс, 2003. – 193 с.
60. Коломінський Н.Л. Зміст, структура та види соціально-психологічного клімату в організації / Н.Л. Коломінський // Технології роботи організаційних психологів: Навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти / за наук. ред. Л.М. Карамушки. – К.: Фірма „ІНКОС”, 2005. – С.253-256.
61. Колядюк Р. Тестирование рекламной продукции и идей [Електронний ресурс] / Роман Колядюк. – Режим доступу: <http://www.kolyadyuk.com.ua/ch01testing.html>
62. Компетентісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи / [під заг. ред. О.В. Овчарук] – К.: К.І.С., 2004. – 112 с. – (Бібліотека з освітньої політики).

63. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг; [пер. с англ.]. – [2-е европ. изд.]. – М.; СПб.; К.: Издат. дом «Вильямс», 1998. – 1056 с.
64. Кошелев А.Н. Конфликты в организации: виды, назначение, способы управления / А.Н. Кошелев, Н.Н. Иванникова – М.: Альфа-Пресс, 2007. – 212 с.
65. Коэн Г. Искусство вести переговоры и заключать сделки / Герб Коэн; [пер. с англ. А. Найденовой]. – М. : АСТ Москва: Хранитель, 2007. – 381, (2) с. – (Библиотека практической психологии).
66. Краско Т.И. Психология рекламы / Краско Т.И. – Харьков: Студцентр, 2004. – 212 с.
67. Краткий психологический словарь / [Под общей ред. А. В. Петровского и М.Г. Ярошевского; ред.-составитель Л.А. Карпенко]. – [2-е изд., расширенное, испр. и доп.]. – Ростов-на-Дону: ФЕНИКС, 1998. – 266 с.
68. Кузьмина Н.В. Профессионализм личности преподавателя и мастера производственного обучения / Кузьмина Н.В. – М.: Высш. шк., 1990. – 119 с.
69. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: Підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: Академвидав, 2003. – 416 с.
70. Кунц Р. Управление. Системный и ситуационный анализ управленческих функций / Р. Кунц, З. О’Доннел; [пер. с англ. Е.В. Вышинской, В.В. Рославцева, Ю.В. Семенова]. – М.: Прогресс, 1981. – Том 1. – 495 с.
71. Кунц Р. Управление. Системный и ситуационный анализ управленческих функций / Р. Кунц, З. О’Доннел; [пер. с англ. Е.В. Вышинской, В.В. Рославцева, Ю.В. Семенова]. – М.: Прогресс, 1981. – Том 2. – 512 с.

72. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Жан-Жак Ламбен; [пер. с франц., адаптация Б.И. Лифляндчик, В.Л. Дунаевский]. – СПб.: Наука, 1996. – 589 с.
73. Лебедев-Любимов А.Н. Психология в маркетинге. Cool-Brand-стратегия / Лебедев-Любимов А.Н. – СПб.: Питер, 2008. – 192 с. – (Мастера психологии).
74. Лебедев-Любимов А.Н. Психология рекламы / Лебедев-Любимов А.Н. – [2-е изд]. – СПб.: Питер, 2006. – 384 с.
75. Левин С. Разрешение конфликтов. От конфликта к сотрудничеству / Стюарт Левин; [пер. с англ. А.Логвинской]. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 272 с.
76. Левитов Н.Д. О психических состояниях человека / Левитов Н.Д. – М.: Просвещение, 1964. – 344 с.
77. Леонтьев Д.А. Российская реклама в поисках психологии / Д.А. Леонтьев // Психологическая газета. – 1998. – № 3 (30). – С. 4-6.
78. Ложкин Г.В. Психологический климат трудового коллектива / Ложкин Г.В. – К.: Знание, 1998. – 47 с.
79. Ложкін Г.В. Команда як колективний суб'єкт спільної діяльності / Г.В. Ложкін // Соціальна психологія. – 2005. – № 6. – С. 52-58.
80. Ложкін Г.В. Споживацька поведінка / Г.В. Ложкін, В.Л. Комаровська // Практична психологія та соціальна робота. – 2009. – № 4. – С. 1-10.
81. Лозниця В.С. Психологія менеджменту. Теорія і практика: Навч. посібник / Лозниця В.С. – К.: ТОВ «УВПК «Екс об», 2001. – 512 с.
82. Локшина О.І. Моніторинг рівнів досягнень компетентностей: інноваційні підходи / О.І. Локшина // Компетентісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи / під заг. ред. О.В. Овчарук. – К.: К.І.С., 2004. – С. 26-33. – (Бібліотека з освітньої політики)

83. Максименко С.Д. Фахівця потрібно моделювати (наукові основи готовності випускника педвузу до педагогічної діяльності) / С.Д. Максименко, О.М. Пелех // Рідна школа. –1994. – №3-4. – С.68-72.
84. Максимов Б.В. Психология бизнеса и предпринимательства: Учебное пособие / Максимов Б.В. – К.: ИД „Профессионал”, 2005. – 256 с.
85. Мамлеева Р.Р. Свободные компании: прихоть или необходимость? / Р.Р. Мамлеева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – №6. – С.79-84.
86. Мамонтов С. Тактика ведения переговоров / С. Мамонтов. – М.-СПб.: Питер, 2002. – 159 с.
87. Манолова О.Н. Важнейшие индивидуальные параметры эффективного менеджера / О.Н. Манолова // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2003. – № 5. – С.24-30.
88. Маркова А.К. Психология профессионализма / Маркова А.К. – М.: Знание, 1996. – 308 с.
89. Мастенбрук В. Переговоры / Вильям Мастенбрук. – Калуга: Калужский Институт социологии, 1993. – 175 с.
90. Мастенбрук В. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации / Вильям Мастенбрук. – М., 1996. – 245 с.
91. Машков В.Н. Практика психологического обеспечения руководства, управления, менеджмента / Машков В.Н. – СПб.: Речь, 2005. – 304 с.
92. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [пер. с англ.]. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
93. Мозер К. Психология маркетинга и рекламы / Клаус Мозер; [пер. с нем. Н.А. Бондарь]. – Х.: Изд-во Гуманитарный Центр, 2004. – 380 с.

94. Мокшанцев Р.И. Психология переговоров: Учеб. пособие / Мокшанцев Р.И. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сиб. Соглашение, 2004. – 366, [1] с. – (Высшее образование).
95. Мокшанцева А. Зачем бизнесу психолог? [Электронный ресурс] / Анна Мокшанцева. – Режим доступа: www.klerk.ru/boss/?2673
96. Морозова Г.Б. Психологическое сопровождение организации и персонала / Морозова Г.Б. – СПб.: Речь, 2006. – 400 с.
97. Мруга М.Р. Структурно-функціональна модель професійної компетентності майбутнього лікаря як основа діагностування його фахових якостей: дис. ... кандидата пед. наук: 13.00.04 / Мруга Марина Рашидівна. – К., 2006. – 223 с.
98. Мясищев В.Н. Психология отношений. Избранные психологические труды / Мясищев В.Н.; под ред. Бодалева А.А. – М., 1995. – 356 с.
99. Никоненко И. Психолог – как гарант безопасности бизнеса [Электронный ресурс] / Игорь Никоненко. – Режим доступа: <http://lociya.ru/modules.php?name=Pages&go=page&pid=153>
100. Ньюстром Дж. Организационное поведение / Джон Ньюстром, Кейт Дэвис; [пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского]. – СПб: Питер, 2000. – 448 с.
101. Обозов Н.Н. Межличностные отношения / Обозов Н.Н. – Л.: Изд-во ЛГУ, 1979. – 151 с.
102. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: Посібник / Орбан-Лембрик Л.Е. – К.: Академвидав, 2003. – 568 с. – (Альма-матер).
103. Организационное поведение: Учебник для вузов / под. ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. – СПб.: Питер, 2004. – 432 с. – (Серия «Учебник для вузов»).

104. Основи психолого-управлінського консультування: Навч. посіб. / [Л.М. Карамушка, Н.Л. Коломінський, М.В. Войтович та ін.]; за наук. ред. Л.М. Карамушки. – К.: МАУП, 2002. – 136 с.
105. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. / Осовська Г.В. – К.: Кондор, 2003. – 556 с.
106. Паповян С.С. Исследования «организационного климата» в американской психологии / С.С. Паповян // Вопросы психологии. – 1978. – № 2. – С. 163-170.
107. Пачковський Ю.Ф. Психологія підприємництва: Навч. посіб. / Пачковський Ю.Ф. – К.: Каравела, 2006. – 408 с.
108. Питерс Т. Дж. В поисках эффективного управления / Т. Дж. Питерс, Р.Х. Уотерман; [пер. с англ.; общ. ред и вступит. ст. Л.И. Евенко]. – М.: Прогресс, 1986. – 415 с.
109. Піддубник І. Теорія конкурентоспроможності: сучасний стан і предметно-методологічні аспекти розвитку / І. Піддубник, Л. Піддубна // Економіка України. – 2007. – № 8. – С. 42-60.
110. Пірен М.І. Конфлікти і управлінські ролі: соціально-психологічний аналіз / Пірен М.І. – К.: Вид-во УАДАУ, 2000. – 200 с.
111. Попов С.В. Психология и логика переговоров / Попов С.В. – М., 1998. – 304 с.
112. Портер М.Э. Конкуренция / Портер М.Э.; [пер. с англ. О.Л. Пелявского и др.]. – М.: ИД «Вильямс», 2003. – 496 с.
113. Почебут Л.Г. Организационная социальная психология. Учебное пособие / Л.Г. Почебут, В.О. Чикер – СПб.: Речь, 2000. – 298 с.
114. Практическая психология для экономистов и менеджеров: Учеб. пособие для студентов вузов / [под ред. М.К. Тутушкиной]. – СПб.: Изд-во «Дидактика плюс», 2002. – 356 с.

115. Пригожин А.И. Нововведения: стимулы и препятствия (социальные проблемы инноватики) / Пригожин А.И. – М.: Политиздат, 1989. – 346 с.
116. Прихач А. Активная инновационная деятельность персонала как конкурентное преимущество [Электронный ресурс] / А. Прихач // Управление персоналом. – 2005. – № 1-2. – Режим доступа до журналу: <http://www.top-personal.ru/issue.html?408>
117. Прокофьева Н. Психологические аспекты ведения переговоров. – Надежда Прокофьева – М.: Гросс медиа. 2005. – 128 с.
118. Психологическая служба в СССР: ее задачи, содержание и организация («круглый стол») // Вопросы психологии. – 1979. – № 2. – С. 3-26.
119. Психологический словарь / [Под ред. члена-корреспондента АПН СССР В.И. Войтко]. – К.: Высшая школа, 1982. – 215 с.
120. Психология менеджмента / [Власов П.К., Липницкий А.В., Луцихина И.М. и др.]; под ред. Г.С. Никифорова. – [3-е изд.]. – Харьков: Гуманитар, центр, 2007. – 512 с.
121. Психологія управління в бізнесі: Навч. посібник для підготовки бакалаврів усіх форм навчання / [Іпатов Е.Ф., Левківський К.М., Павловський В.В.]. – [Вид. 2, доповнене, перероблене]. – Харків; Київ: НМЦВО, 2003. – 320 с.
122. Рабочая книга практического психолога: Технология эффективной профессиональной деятельности (пособие для специалистов, работающих с персоналом) / [под ред. А.А. Деркача]. – М.: Изд. дом «Красная площадь», 1996. – 400 с.
123. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация / Джон Равен; [пер. с англ.]. – М.: Когито-центр, 2002. – 395 с.

124. Равен Дж. Педагогическое тестирование: Проблемы, заблуждения, перспективы / Джон Равен; [пер. с англ]. – М.: Когито-Центр, 1999. – 144 с.

125. Раздорожный А.А. Организационное поведение: Учеб. пособие / Раздорожный А.А. – М.: Издательство РИОР, 2005. – 95 с.

126. Розанова В.А. Психология управления / Розанова В.А. – [2 изд.]. – М., 2000. – 384 с.

127. Саксакулм Т.И. Психолог на предприятии / Саксакулм Т.И. – М.: Экономика, 1983. – 64 с.

128. Салаватова С.С. Интенсификация подготовки учителя в педвузе на основе сближения учебной и будущей профессиональной деятельности: Дисс. ...канд. пед. наук: 13.00.04 / Салаватова С.С. – Казань, 1991. – 187 с.

129. Саркисян Б. Победа на переговорах / Борис Саркисян. – СПб.: Питер, 1998. – 276 с. – (Бизнес без секретов).

130. Сельчёнок К.В. Кто они — «замполиты капитализма»? (Архетипическая миссия бизнес-психолога) [Электронный ресурс] / К.В. Сельчёнок. – Режим доступа: <http://aquarun.ru/bpsih/bpmissia/default.htm>

131. Скляр П.П. Гуманізація освіти у життєвих перспективах майбутніх інженерів: Монографія / Скляр П.П. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В.Даля, 2007. – 288с.

132. Сластенин В.А. Формирование личности учителя советской школы в процессе профессиональной подготовки / Сластенин В.А. – М.: Просвещение, 1976. – 212 с.

133. Советова О.С. Основы социальной психологии инноваций: Учебное пособие / Советова О.С. – СПб.: Изд-во СПб ГУ, 2000. – 152 с.

134. Соснин А.С. Основы теории и практики менеджмента: Консп. лекций / А.С. Соснин, Л.В. Мельниченко. – К.: Изд-во Епрор. ун-та, 2002. – 216 с.
135. Социальные технологии урегулирования конфликтов (в подростковой среде): Учеб. пособие / [под ред. А.Б.Белинской]. – М.: Прометей, 2000. – 212 (289) с.
136. Стивенсон В. Дж. Управление производством / Вильям Дж. Стивенсон. – М.: Лаборатория Базовых Знаний, 1998. – 928 с.
137. Стоянова В.А. Оценка влияния организационной культуры предприятия на эффективность производственной деятельности / В.А. Стоянова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – №1. – С.3-9.
138. Стратегія реформування освіти в Україні: Рекомендації з освітньої політики / [під загальною редакцією В. Андрущенка] – К.: К.І.С., 2003. – 296 с.
139. Технологія підготовки персоналу освітніх організацій до роботи в умовах соціально-економічних змін: Навчальний посібник / [Л.М. Карамушка, Н.І. Клокар, О.А. Філь та ін.]; за ред. Л.М. Карамушки. – К.: Науковий світ, 2008. – 100 с.
140. Тлумачний словник психологічних термінів в українській мові / [ред. В.Й. Бродовська, І.П. Патрик, В.Я. Яблонко]. – Миколаїв: Вид-во ПСІ КСУ, 2003. – 220 с.
141. Тобиас Л. Психологическое консультирование и менеджмент: Вигляд клинициста / Лестер Тобиас; [пер с англ. А.И. Сотова]. – М.: Независимая фирма «Класс», 1997. – 160 с.
142. Третьяченко В.В. Управлінські команди: методологія та теорія, формування та розвиток: Монографія / Третьяченко В.В. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2004. – 300 с.
143. Трофимова Е. Повышение конкурентоспособности бизнеса через развитие человеческих ресурсов [Электронный ресурс] / Екатерина

Трофимова. – Режим доступа:
http://www.activemind.ru/article/org_psychology.html

144. Трофімов Ю.Л. Інженерна психологія: Підручник / Трофімов Ю.Л. – К.: Либідь, 2002. – 264 с.

145. Тукачѳв Ю. К вопросу о психологической службе промышленного предприятия [Электронный ресурс] / Юрий Тукачѳв. – Режим доступа: <http://www.flogiston.ru/articles/labour/psyslujba>

146. Узнадзе Д.Н. Психологические исследования / Узнадзе Д.Н. – М.: Наука, 1966. – 451 с.

147. Уманский Л.И. Организаторские способности и их развитие: Ученые записки / Уманский Л.И. – Курск, 1967. – 190 с.

148. Управленческое консультирование: в 2 т. / [пер. с англ]. – М. : СП «Интерэксперт», 1992. – Т. 1. – 319 с.

149. Урбанович А.А. Психология управления: Учебное пособие / А.А. Урбанович. – Мн.: Харвест, 2001. – 640 с. – (Библиотека практической психологии).

150. Усачева Г.М., Косьмина Е.А. Влияние корпоративной культуры на эффективность работы компании [Электронный ресурс] / Г.М. Усачева, Е.А. Косьмина // Научные труды Дон НТУ. Серия: економічна. Випуск 82. – Режим доступа до журн.: http://library.donntu.edu.ua/fem/vip82/82_02.pdf

151. Уткин Э.А. Современный менеджер: функции, необходимые качества, способность управлять без коллизий / Э.А. Уткин // Современное управление. – 2001. – № 10. – С. 37-48.

152. Файоль А. Управление – это искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд; [пер. с англ.]. – М.: Юнити, 2002. – 351 с.

153. Фалмер Р.М. Энциклопедия современного управления: в 5 томах. / Р.М. Фалмер; [пер. с англ. под ред. Х.А. Бекова, Н.П. Володина]. –

М.: ВИПКЭнерго, 1992. – Том 1. Основы управления. Планирование как функция управления. – 168 с.

154. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Инфра-м, 2000. – 312 с.

155. Фей К. Организационная культура и эффективность: российский контекст / Карл Фей // Вопросы экономики. – 2005. – №4. – С.58-74

156. Фишер Р., Эртель Д. Подготовка к переговорам / Роджер Фишер, Дэнни Эртель; [пер. с англ.]. – М.: Изд-во «Филинь», 1996. – 232 с. – (Сер. "Бизнес: просто о сложном").

157. Філь О.А. Конкурентоздатна управлінська команда освітньої організації: розуміння практичними психологами сутності феномена, структури, принципів взаємодії / О.А. Філь // Актуальні проблеми психології. Том І.: Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія: Зб. Наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / За ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К.: Міленіум, 2003. – Ч.9. – С. 136-140.

158. Філь О.А. Психологічні особливості забезпечення конкурентоздатності сучасних організацій / О.А. Філь // Психологічні умови розвитку конкурентоздатності організацій: Тези VI наук.-практ. конф. з організаційної та економічної психології (25-27 червня 2009 р., м. Керч) / За наук. ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки, О.А. Філь. – К.: Видавництво «Інтерлінк», 2009. – С. 18-22.

159. Фоксол Г. Психология потребителя в маркетинге [Електронний ресурс] / Г. Фоксол, Р. Голдсмит, С. Браун. – Режим доступу: <http://www.4pr.ru/index.php?page=1796&tmpl>

160. Фопель К. Команда: Консультирование и тренинг организаций / Клаус Фопель; [пер с нем.]. – М.: Генезис, 2005. – 395 с.

161. Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хамел, К.К. Прахалад; [пер. с англ. С. Каменский]. – М.: Олимп-Бизнес, 2002. – 288 с.

162. Хасан Б.И. Психология конфликта и переговоры: Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению и специальности психологии / Б.И. Хасан, П.А. Сергоманов. – М.: Academia, 2004. – 190, [1] с. – (Высшее профессиональное образование. Психология).

163. Хендрик Х. Проектирование организационных структур Х. Хендрик // Человеческий фактор / под. ред. Г. Салвенди: в 6 т. Т. 4: Эргономическое проектирование деятельности и систем. – М.: Мир, 2001. – С. 272-308.

164. Херб Э. Командная работа [Электронный ресурс] / Эрика Херб, Кейт Лесли, Колин Прайс. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm092.html>

165. Ходжсон Дж. Переговоры на равных / Джейн Ходжсон; [пер. с англ. З.Я. Красневской]. – [2-е изд.]. – Минск: Амалфея, 2004. – 340 с.

166. Хруцкий В.Е. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка / В.Е. Хруцкий, И.В. Корнеева. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 528 с.

167. Цепцов В.А. Переговоры: Психология. Воздействие. Практика / Цепцов В.А. – М.: Изд-во ин-та психологии РАН, 1996. – 134 с.

168. Чумиков А.Н. Ведение переговоров: стратегия, коммуникация, фасилитация, медиация: Учеб. пособие / Чумиков А.Н. – М.: Унив. гуманит. лицей, 1997. – 164 с., ил. – (Новая б-ка гуманит. образования. Сер. «Новые идеи и технологии»).

169. Шакуров Р.Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив / Шакуров Р.Х. – М.: Просвещение, 1990. – 208 с.

170. Шарухин А.П. Психология менеджмента: Учебное пособие / Шарухин А.П. – СПб.: Речь, 2005. – 352 с.
171. Шевяков А.Ю. Привлекая работника высокой квалификации (консультация психолога) [Электронный ресурс] / А.Ю. Шевяков. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/articles/personal/5.htm>
172. Шегда А.В. Менеджмент: Підручник / Шегда А.В. – К.: Знання, 2004. – 687 с.
173. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. Построение, эволюция, совершенство / Э.Х. Шейн.; [пер. с англ.] – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.
174. Шейнис М.Ю. Рабочая книга психолога организации / Шейнис М.Ю. – Самара: Издательский дом «Барах-М», 2005. – 224 с.
175. Шейнов В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение / Шейнов В.П. – Минск: Амалфея, 1996. – 288 с.
176. Ширков Ю.Э. Практические направления социально-психологических работ в области рекламы [Электронный ресурс] / Ю.Э. Ширков. – Режим доступа: <http://www.vuzlib.net/beta3/html/1/25714/25893/>
177. Щедрина Т. Конкурентоспроможність, як її досягти? / Таїсія Щедрина // Діловий вісник. – 1997. – № 3. – С.18-19.
178. Щотка О.П. Формування психологічної готовності студентів педагогічних університетів до професійно-управлінського самовизначення: автореф. дис. канд. психол. наук: 10.00.07 / О.П. Щотка. – К., 2003. – 22 с.
179. Arthur W. Personality testing in employment settings: Problems and issues in the application of typical selection practices / Winfred Arthur, David J. Woehr, William G. Graziano // Personnel Review. – 2001. – Volume 30. – Issue 6. – P. 657-676.
180. Bartos O.J. Process and Outcomes of Negotiations / Bartos O.J. – New York: Columbia University Press, 1974. – 451 p.

181. Baydoun R. Measuring Customer Service Orientation: An Examination of the Validity of the Customer Service Profile / Ramzi Baydoun, Dale Rose Emperado // *Journal of Business and Psychology*. – 2001. – Volume 15. – № 4. – P. 605-620.

182. Belbin R.M. Management teams: Why they succeed or fail / Belbin R.M. – Cambridge: Berlin Associates, 2000. – 171 p.

183. Bordia P. Uncertainty During Organizational Change: Types, Consequences, and Management Strategies / Prashant Bordia, Elizabeth Hobman, Elizabeth Jones // *Journal of Business and Psychology*. – 2004. – Volume 18. – № 4. – P. 507-532.

184. Brock J. Bargaining beyond Impasse / Jonathan Brock. – Boston: Auburn House, 1982. – 301 p.

185. Definition and Selection of Competencies. Theoretical and Conceptual Foundations (DESECO). Strategy Paper on Key Competencies. An Overarching Frame of Reference for an Assessment and Research Program. – OECD (Draft). – p.8.

186. Fisher R. The Harvard Negotiation Project / Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton – Boston: Mass, 1981. – 341 p.

187. Giberson Tomas R. Leadership and Organizational Culture: Linking CEO Characteristics to Cultural Values / Tomas R. Giberson, Christian J. Resick, Marcus W. Dickson and others // *Journal of Business and Psychology*. – 2009. – Volume 24. – № 2. – P. 123-137.

188. Goleman D. Working with emotional intelligence / Daniel Goleman. – New York: Bantam Books, 1998. – 383 p.

189. Harsany J.C. Rational Behavior and Bargaining Equilibrium in Games and Social Situations / J.C. Harsany. – New York: Cambridge University Press, 1986. – 328 p.

190. Kanter R.M. The change masters: innovations for productivity in the American corporation / Kanter R.M. – New York: Simon and Schuster, 1983. – 432 p.

191. Katzenbach Jon R. The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization / Jon R. Katzenbach, Douglas K. Smith. – Boston: Harvard Business School Press, 1993. – 173 p.

192. Kauffeld S. Diagnose der beruflichen Handlungskompetenz bei der Bewältigung von Optimierungsaufgaben in Gruppen / S. Kauffeld, S. Grote, E. Frieling // Zeitschrift für Arbeitswissenschaft. – 2000. – № 54. – S. 211-219.

193. Kotter J.P. Choosing strategies for change / J.P. Kotter, L.A. Schlesinger // Harvard Business Review. – 1979. – Vol. 57. – № 2. – P. 106-114.

194. McClelland D.C. Testing for Competence Rather than Intelligence / D.C. McClelland // American Psychologist. – Volume 28. – № 1. – P. 1-40.

195. Mitchell J. The Role of a Psychologist in a Large Organization / John Mitchell // Journal of Workplace Learning. – 1992. – Volume 4. – Issue 5. – P. 10-13.

196. Murray H.A. Explorations in personality / Murray H.A. – N.Y.: Oxford Univ. Press, 1968. – 379 p.

197. Pereira Gloria M. Effects of Participation in Decision Making on Performance and Employee Attitudes: A Quality Circles Meta-analysis / Gloria M. Pereira, H. G. Osburn // Journal of Business and Psychology. – 2007. – Volume 22. – № 2. – P. 145-153.

198. Rafferty Alannah E. An Examination of the Antecedents of Readiness for Fine-tuning and Corporate Transformation Changes / Alannah E. Rafferty, Roland H. Simons // Journal of Business and Psychology. – 2006. – Volume 20. – № 3. – P. 325-350.

199. Scholtes P. Teams in the Age of Systems / Peter Scholtes // Best practices for teams. Vol. 1. / ed. G. M. Parker. – Amherst: HRD Press, 1990. – P. 229-251.

200. Settoon R.P. Newcomer socialization: The role of supervisors, coworkers, friends and family members / Randall P. Settoon, Cheryl L. Adkins // Journal of Business and Psychology. – 1997. – Volume 11. – № 4. – P. 507-516.

201. Spector P.E. Industrial and Organizational psychology: Research and Practice / Spector P.E. – New York: John Wiley & Sons, INK, 1996. – 420 p.

202. Svyantek D.J. The Relationship Between Organizational Characteristics and Team Building Success / Daniel J. Svyantek, Scott A. Goodman, Lori L. Benz, Julia A. Gard // Journal of Business and Psychology. – 1999. – Volume 14. – № 2. – P. 265-283.

203. Taylor H. Cooper Organisational Change – Threat or Challenge?: The Role of Individual Differences in the Management of Stress / Helen Taylor, Cary L. Cooper // Journal of Organizational Change Management. – 1988. – Volume 1. – Issue 1. – P. 68-80.

204. Terpstra David E. HRM: A Key to Competitiveness / David E. Terpstra // Management Decision. – 1994. – Volume 32. – Issue 9. – P. 10-14.

205. The I/O Consultant: Advice and Insights for Building a Successful Career / [edited by Jerry W. Hedge, Walter C. Borman]. – Washington: American Psychological Association, 2002. – 392 p.

206. Thompson J.W. Employee attitudes, organizational performance, and qualitative factors underlying success / James W. Thompson // Journal of Business and Psychology. – 1996. – Volume 11. – № 2. – P. 171-196.

207. Walton R.E. A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System / Richard E. Walton, Robert B. McKersie. – [2nd Edition]. – Ithaca, N.Y.: ILR Press, 1991. – 437 p.

208. Warmke D.L. Development and Implementation of First-line Supervisor Selection System / Dennis L. Warmke // Journal of Managerial Psychology. – 1988. – Volume 3. – Issue 2. – P. 19-22.

209. Webber Sh. Crews: A Distinct Type of Work Team / Sheila Simsarian Webber, Richard J. Klimoski // Journal of Business and Psychology. – 2004. – Volume 18. – № 6. – P. 261-279.

210. Wigdor A.K. Performance Assessment for the Workplace / A.K. Wigdor, B.F. Green. – National Research Council, 1991. – Volume II: Technical Issues. – 344 c.

211. Zartman W. The Practical Negotiator / William Zartman, Maureen Berman. – New Haven, Connecticut: Yale University Press, 1982. – 250 p.