

40. Шадриков В. Д. Проблемы системогенеза профессиональной деятельности. /В. Д. Шадриков. – Москва: Педагогика, 1982. – 218 с.
41. Якобсон П. М. Психологические проблемы мотивации поведения человека. /П. М. Якобсон. – Москва : Педагогика, 1969. – 374 с.
42. Якунин В. А. Психолого-педагогические факторы учебной деятельности студентов // В. А. Якунин, Н. И. Мешков. – Вестник ЛГУ, Серия: Экономика, философия, право. – 1980. – № 11. – С. 49-54.

Кукуленко-Лук'янець І.В.

АСПЕКТИ СТАНОВЛЕННЯ ОСОБИСТОСТІ СТУДЕНТІВ ВНЗ У ПРОФЕСІЙНІЙ ПСИХОЛОГІЇ

І. Психологічні особливості спільної діяльності в організації.

Організація як соціально-психологічний феномен стосовно кожного її індивіда виконує соціально-психологічні функції:

Функція адаптації передбачає соціальну адаптацію працівника.

Функція актуалізації забезпечує надання та організацію кожному її члену соціально-технологічних засобів, які допомагають реалізувати творчий потенціал в індивідуальній діяльності чи у співпраці.

Функція групової інтеграції та активізації діяльності сприяє активній перебудові неупорядкованих групових станів в упорядкуванні, що, у свою чергу, забезпечує оптимальне поєднання індивідуальних дій в умовах спільної діяльності, узгодження рольової поведінки співробітників при розв'язанні спільного завдання.

Функції реалізуються через параметри та властивості організаційного клімату: соціально-психологічний простір організації, інформаційний і діловий обмін, мотивацію активності організаційної діяльності.

Організація як соціально-психологічний феномен містить механізми соціальної регуляції організаційної поведінки. З огляду на специфіку їх функціонування виокремлюють такі групи цих механізмів:

- механізми соціального впливу;
- механізми соціальної залежності;
- механізми соціальної відповідальності.

2. Якості успішної команди (колективу) [6].

Не можна створювати команду з людей нічим не пов'язаних між собою.

Для того, щоб створити колектив, який буде злагоджено працювати у напрямку досягнення поставленої цілі, необхідно враховувати наступні якості:

1. Взаємна турбота.

Неможливо створити команду з людей, не пов'язаних між собою. Для того, щоб команда досягла успіху, її члени повинні бути впевнені, що вони не байдужі один одному. Якщо учасник команди піклується тільки про себе, то страждає вся команда. Один із найкращих способів навчити людей піклуватися одне про одного – збиратися разом після роботи для того, щоб налагоджувати стосунки. Таким чином вони не тільки зав'язують стосунки, а й об'єднуються в замкнуті групи.

2. Спільні цілі.

З емоційного боку найкраще, коли команда працює як єдиний організм. В усіх її частинах – спільна мета та задача. Але для створення такої якості потрібно, щоб кожний учасник команди знав, заради чого все робиться. Ця якість, як і попередні, являється тією основою, на якій будується команда. Без неї команди не зможуть правильно взаємодіяти. Будь-який учасник команди, який не знає, що для неї є важливим, не тільки не зможе допомогти своїй команді, та ще й заважатиме команді досягти успіху. Ось чому так важливо, щоб лідер визначив, що для команди є найголовнішим, і доніс цю інформацію до всіх членів команди.

3. Вміння спілкуватися.

Члени команди повинні вміти спілкуватися один з одним, і це так же важливо, як і вміння лідера пояснити головну мету. Без цього вони, можливо, почнуть діяти всупереч один одному. Важливі справи можуть залишитися

невиконаними, а члени команди будуть дублювати роботу інших. Необхідно встановити чіткі та формальні риси спілкування. А ще важливіше створити атмосферу позитивного спілкування та щоденно підтримувати її. Команда повинна бути впевнена, що всі можуть спокійно висловлювати пропозиції та критику, вільно обмінюватися інформацією та обговорювати різні ідеї. Відкритість спілкування між членами команди збільшує виробництво.

4. Спільний розвиток.

Коли члени команди піклуються один про одного, мають спільну мету та вміють між собою спілкуватися, вони готові рости та розвиватися. Розвиток необхідний та має велике значення. Він повинен включати в себе спільні переживання та спільне спілкування, так, щоб члени команди залишалися пов'язані один з одним. Якщо розвиток в команді не є взаємним, то її члени припиняють діяти разом, як одна команда. В результаті вони більше не будуть піклуватися один про одного, їх цілі стануть різними, і вони припинять спілкуватися. Команда, скоріше за все, розпадеться.

У будь-якій організації саме лідер повинен керувати розвитком команди. Він повинен переконати своїх людей рости і в особистому, і в професійному плані. І він повинен забезпечити умови, щоб люди росли спільно – як одна команда.

Існують наступні підходи щодо виховання членів команди:

1. Регулярно проводити спільні заняття – не рідше одного разу в місяць. У кожній організації є справи відомі всім членам команди; вивчаючи їх спільно, члени команди прислухаються до колективного досвіду незалежно від своєї посади та обов'язків.
2. Регулярно створювати невеличкі навчальні групи. Час від часу давати групі з трьох-чотирьох чоловік завдання попрацювати над яким-небудь проектом, який допоможе їм чомусь навчитися. В результаті між цими людьми з'являються міцні стосунки. До речі, непогано змінювати людей в таких командах, щоб різні люди вчилися працювати разом.

3. Часто відправляти членів команди на конференції та семінари. Після повернення вони повинні розповісти решті про те, що вони дізналися і чому навчилися. У результаті всі члени команди звикають вчитися один в одного. Спільний досвід та взаємне спілкування найкраще сприяють зросту та розвитку команди.

5. Злагодженість.

По мірі того як люди, які спілкуються, разом ростуть та рухаються до спільної мети, вони краще пізнають один про одного. Починають взаємно цінувати сильні сторони і визнавати слабкі, бачити та цінувати неповторні якості кожного гравця і це призводить до появи у команді злагоженості.

Якою буде вона – залежить від багатьох речей. Це не просто сполучення окремих талантів різних людей. Для злагоженості команди потрібні партнерські взаємовідносини. Кожний член команди повинен поважати інших. Вони повинні бути наповнені бажанням допомагати команді та знати, що можуть чекати допомоги від інших. І, що найголовніше, вони повинні навчитися довіряти один одному. Саме довіра дозволить їм покластися один на одного. Довіра дозволяє членам команди працювати як єдиний організм, почати робити те, що всі разом вони вважають важливим. Коли члени команди пізнають один одного і почнуть довіряти, коли у команді з'явиться характер, то потім почне зароджуватися індивідуальність команди.

6. Самовідданість.

Коли всі члени команди повірять в спільну мету і почнуть довіряти один одному, у них з'явиться можливість продемонструвати справжню роботу в команді. Взаємна довіра дозволить їм поставити інтереси команди вище своїх особистих прав та привілеїв. Щоб члени команди змогли продемонструвати справжню роботу в команді, для цього необхідно декілька речей. По-перше, вони повинні широко вірити, що цінність успіху всієї команди перевершує їх особисті інтереси. По-друге, для того, щоб люди поставили інтереси команди вище особистих, керівник та інші члени команди повинні заохочувати власну самовідданість.

7. Роль гравця.

По мірі того як характер команди стає твердішим і кожний з упевненістю ставить команду на перше місце, люди починають бачити різницю між своїми ролями в команді. Вони здатні зрозуміти це, оскільки знають, що необхідно зробити для перемоги, та можливості своїх товаришів. За наявності таких знань та деякої підтримки з боку керівників люди з радістю візьмуть на себе підходящі ролі. В ідеалі кожна людина займає своє особисте місце у відповідності зі своїми найсильнішими сторонами. Таким чином, з'являється можливість максимально використати таланти кожного. Але не завжди буває так. Оскільки першорядне значення має командний успіх, інколи окремим гравцям необхідно проявляти гнучкість. Важливо, щоб кожний член команди займав позицію згідно цілей та вимог організації, а також своїх талантів та здібностей. Коли якесь місце вільне, страждає вся організація. Тому слід створити необхідні зміни в роботі команди, щоб справа не постраждала.

8. Запасні гравці.

Справа полягає в тому, що хороші запасні є незамінними для команди. Без хороших запасних команда не досягне успіху. По-перше, присутність хороших запасних додає команді стабільності. Якщо у керівника є хороші гравці, здатні виконувати різні ролі, то перевага на його боці в будь-якій ситуації. Серйозно підготовлена команда може впоратися з різними ситуаціями і виконати будь-які вимоги, не втрачаючи при цьому своєї гідності, залишаючись ефективною. По-друге, головна якість лави запасних полягає в тому, що вона задає тон гри всієї команди. Це так, оскільки підготовка команди залежить від запасних гравців. Якщо новачки тренуються, граючи тільки проти слабких, їхній рівень не підвищиться. А хороші запасні змушують їх постійно грати на повну силу, а відтак, постійно удосконалюватися. Якщо якість гри в організації підтримується кожного дня на високому рівні, то команда, коли це справді буде мати значення, виступить найкращим образом. І нарешті, хороша лава запасних являється обов'язковою умовою для успішної праці, тому що вона дає можливість відпочити гравцю, який втомився. Коли в хороших

командах хтось з гравців не може продовжувати грати по причині втоми або травми, інші беруть на себе відповідальність і дають йому перепочити. Можливо, це найкраща якість командної праці – готовність одного гравця додати зусиль, щоб простягнути руку допомоги своєму товаришу. Це найвищий прояв бажання гравця поставити на перше місце команду та її цілі.

9. Бачення позиції.

У спорті здатність розуміти положення команди в кожний момент гри відрізняє великого гравця від середнього. Поряд з талантом ця якість дозволяє гравцю перейти на більш високий рівень, наприклад, від любительського спорту до професіонального. Цю якість можна назвати організаторським відчуттям. Це здатність відчувати, що відбувається в середині організації, наскільки організація наблизилась до виконання своїх цілей, які шанси в конкурентній боротьбі, як проходять справи в різних гравців і скільки ще потрібно зробити, щоб привести команду до цілі. Не всі члени команди наділені цим відчуттям однаково. Задача лідера полягає в тому, щоб інформувати решту членів команди. Він повинен змусити кожного слідкувати за успіхами команди та прислуховуватися до других гравців, щоб знати, в якому стані знаходиться команда. Усі повинні бути проінформовані про стан команди, щоб команда досягла успіху.

10. Самопожертва.

Раз за разом успіх вимагає самопожертви – готовності платити. Кожен член команди повинен бути готовим пожертвувати своїм часом та силами заради тренування та підготовки. Він повинен бути готовий нести відповідальність. Він повинен бути готовий пожертвувати своїми власними бажаннями. Він повинен бути готовий віддати частину себе заради успіху.

Все це зводиться до бажання окремої людини бути частиною команди та її вірності команді. Якщо кожний не буде впевнений в тому, що його справа достойна, битва ніколи не закінчиться перемогою і команда не досягне успіху. Необхідна спільна віра. Робота в команді заради досягнення мети дозволяє звичайним людям досягти визначних результатів.

3. Створення іміджу команди.

Імідж команди – це той образ, який вона створює серед інших (партнерів, клієнтів). Тобто, імідж команди – це її міф, який передбачає наявність певного символізму, у якому буде „зашифрована” інформація про компанію.

Якщо компанія працює гарно, але не вміє себе гідно презентувати, через деякий час це може негативно вплинути на її продуктивність.

Імідж, міф команди – це розумна необхідність в умовах соціальної комунікації. Імідж необхідний команді для залучення нових клієнтів та поліпшення взаємостосунків з партнерами. Справа в тому, що люди сприймають лише ту частину роботи команди, котра з ними працює. Тому уявлення про компанію загалом складається у них через тих працівників, з якими вони взаємодіють. Таким чином, створення іміджу передбачає уявлення про „кон’юнктуру соціальних образів”, завдяки якій обличчя компанії можна зробити найбільш привабливим.

„Кон’юнктура соціальних образів” – це набір ідей, образів, що є актуальними у даний час, мають підтримку в суспільстві та пов’язані з модними тенденціями [1].

Імідж компанії створюється кожною товарною одиницею і дією. Манера працівників розмовляти по телефону, зовнішність, якість та дизайн факс-бланків та візиток, текст на поштової розсилці та на фірмовому транспорті – все це спрямовано на формування відмінного враження в очах потенційного клієнта. Імідж – це відображення індивідуальності компанії. Він може виражати ваше ставлення до того, якою повинна бути компанія. При цьому він носить концептуальний, а не декоративний характер.

Імідж компанії повинен представляти бізнес і характеризувати продукт або послугу, які пропонуються, з точки зору задоволення потреб ринку. Знаючи сильні сторони компанії і напрям, який вона може обрати, необхідно

оформити її фірмовий стиль, використовуючи дизайн, колір і манери прояву образу фірми.

Для створення продуктивної команди необхідно враховувати наступні вимоги:

1. Імідж команди завжди базується на загальнолюдських цінностях і цінностях колективу.
2. Імідж команди повинен бути привабливим і зрозумілим для тої частини соціуму, з якою працює підприємство.
3. Імідж компанії повинен бути цікавим, не нудним, частково інтригуючим.
4. Імідж команди повинен відображати індивідуальність, неповторність фірми.
5. Імідж команди повинен відображати новизну та ексклюзивність в роботі команди.
6. Імідж команди повинен змінюватися, доповнюватися або уточнюватися з плином часу, щоб завжди залишатися актуальним.
7. Імідж команди повинен пробуджувати в людях найкращі почуття, актуалізувати їх творчу активність [1].

4. Психологія управління нововведеннями в організації [8].

Нововведення – заходи, спрямовані на перетворення будь-яких компонентів у структурі або функціонуванні організації.

Необхідність нововведень визначається поєднанням зовнішніх та внутрішніх чинників. До зовнішніх чинників належать:

- політичні;
- економічні;
- попит на ринку;
- технологічні;
- соціальні;
- конкуренти;
- стихійні лиха або техногенні катастрофи.

Внутрішні чинники, які викликають необхідність нововведень, пов'язані з усвідомленням необхідності або бажанням розвивати нові напрями діяльності, підвищувати продуктивність праці, мотивацію персоналу, поліпшувати якість та обслуговування, розширювати обсяг продажу, берегти кадри, зміцнювати позиції на ринку.

Люди по-різному реагують на нововведення. У процесі запровадження будь-якого обґрунтованого нововведення виділяють п'ять груп людей, які по-різному реагують на зміни: противники, скептики, нейтралі, прихильники та ентузіасти.

Противники. Вони негативно ставляться до нововведень, надають перевагу традиційним методам.

Причинами спротиву нововведенням можуть бути:

- дрібновласницький інтерес;
- непорозуміння і дефіцит довіри;
- різне оцінювання ситуації;
- низька терпимість до зміни;
- тиск колег;
- втома від змін;
- попередній невдалий досвід змін.

Визначено способи подолання опору з використанням низки підходів:

1. Просвіта та поінформованість співробітників;
2. Участь і залучення людей до обговорення нововведень;
3. Допомога та підтримка;
4. Переговори та угоди.

Скептики. Вони на словах виявляють незадоволення нововведеннями, однак за власною ініціативою не вдаються до жодних практичних кроків, які б унеможливили зміни.

Нейтралі. Ця категорія осіб байдуже ставиться до будь-яких змін та нововведень. Вони вважають, що нововведення не вплине на їх трудову діяльність.

Прихильники. Вони, як правило, схвалюють і на словах підтримують нову ідею, однак у конкретній справі малоініціативні.

Ентузіасти. Як ініціатори або активні прихильники змін, вони підтримують їх і на словах, і на практиці. Своїми ідеями намагаються залучити до нової справи якомога більше людей в організації.

Визрівання, обґрунтування та здійснення нововведень, як правило охоплює такі фази:

1. Підготовча фаза.
2. Фаза „розморожування” ситуації.
3. Здійснення перетворень.
4. Фаза „заморожування” нововведень.
5. Оцінка змін.

Нововведення пов'язані з проблемою відповідальності за їх наслідки, особливо якщо інновація не вдалася. Неприпустимою вважають практику, за якої посадова особа, яка безпосередньо відповідала за інновації, подає у відставку і, таким чином, уникає відповідальності.

5. Психологічні особливості планування і прийняття управлінських рішень.

Найпростіший цикл управління включає в себе чотири функції:

1. Планування.
2. Організацію діяльності.
3. Регулювання.
4. Контроль.

1. Планування представляє собою одну з найбільш складних функцій, оскільки у постійно змінюваних соціально-економічних умовах перспективне стратегічне планування не є ефективним. І навпаки, короткотривалі плани стають більш актуальними, оскільки їх виконання є більш реальним. План має

бути раціональним, здійснювати досягнення мети з найменшими затратами сил. У той же час йому необхідно бути досить гнучким, щоб група мала змогу внести корективи у свою роботу. Мета входить в план складовою частиною. Однією з важливих особливостей складання плану є вміння керівника передбачити та осмислити ті труднощі, які можливі при реалізації діяльності.

2. *Організація діяльності* виступає ключовою функцією керівника, передбачає створення всієї системи діяльності групи: чітке розподілення обов'язків між людьми; регламентацію повноважень і рівні відповідальності кожної людини; інструктаж всіх членів групи; прийняття рішень; створення єдності формальних і неформальних відносин.

3. *Регулювання діяльності групи* керівником – це дуже тонкий технологічний і психологічний процес, що полягає в значенні контекстного впливу керівника або лідера. Його впевненість в перспективах розвитку групи, оптимізм або зневіра дають членам групи додаткову важливу інформацію, яка по своїй значимості може бути більш важлива, ніж сама діяльність.

4. *Контроль*. Виділяють три форми контролю: поточний, результативний та попереджувальний. Поточний контроль здійснюється безпосередньо в процесі діяльності і пов'язаний з об'єктивними і суттєвими показниками, які перевіряються. *Результативний* контроль здійснюється після діяльності по її результатам. *Попереджувальний* контроль здійснюється до початку діяльності, його мета – не допустити відхилень у роботі. Контроль має бути відкритим, розумним, економічним. Критерії контролю повинні знати всі.

Прийняття управлінського рішення – вольовий акт формування послідовності дій, результатом яких є досягнення конкретної цілі на основі перетворення вихідної інформації.

Виділяють чотири рівні прийняття керівних рішень: рутинний, селективний, адаптивний та інноваційний. На *рутинному* рівні рішення приймаються за зразком, згідно з інструкціями, які завжди виконуються у даній групі. Такі рішення є стандартними. Їх перевага у тому, що вони визначають стабільність діяльності групи. *Селективний* рівень – це аналіз інформації,

постановка мети, створення різноманітних планів, які передбачають можливі зміни в діяльності групи. *Адаптаційний* рівень пов'язаний з систематизованим вирішенням проблем, аналізом можливого ризику, створенням робочих груп. Цей рівень є досить ефективним оскільки спрямований на подолання труднощів та вирішення протиріч. *Інноваційний* рівень включає в себе творче управління – розробку нових, унікальних рішень; поєднання стандартного, нормативного та незвичайного. На цьому рівні можливі відкриття, створюються унікальні і перспективні програми.

Існує також *інтуїтивний* стиль прийняття рішень. Характеризується великим ступенем усвідомлення проблеми в цілому, намаганням використати різні методи розв'язання завдання [8].

6. Особливості ділового спілкування.

Під час ділового спілкування легше встановлюється контакт між людьми, якщо вони говорять „однією мовою” й прагнуть до продуктивного співробітництва. При цьому засадами культури їхнього спілкування є етичні норми та ритуальні правила ділових відносин, знання й уміння, пов'язані з обміном інформацією, використанням способів і засобів взаємовпливу, взаєморозуміння. Велике значення має моральний аспект ділового спілкування. У професійній діяльності люди намагаються досягти не лише загальних, а й особисто значущих цілей.

Структура спілкування містить інтерактивну, перцептивну й комунікативну складові:

1. Інтерактивна взаємодія передбачає обмін не лише інформацією, а й різними діями, за допомогою яких здійснюється взаємне стимулювання, контроль та взаємодопомога у розв'язанні спільного завдання.

2. Перцептивна складова спілкування передбачає сприймання людьми один одного. У процесі спілкування в індивіда формується уявлення про партнера, його здібності, характер, світогляд, знання. Одним з основних способів пізнання й розуміння іншої людини є ідентифікація – уподібнення

себе до інших. Існує тісний зв'язок між ідентифікацією і близьким до неї за психологічним змістом механізмом – емпатією (співпереживанням).

Під час ділового спілкування для досягнення співробітництва і розуміння між учасниками взаємодії неабияке значення має симпатія – стійке, схвальне емоційне ставлення до іншої людини.

Причиною непорозуміння між діловими партнерами, між керівником і підлеглим може бути егоцентризм – зосередженість індивіда тільки на власних інтересах й переживаннях і, як наслідок, нездатність зрозуміти співрозмовника.

3. Комунікативна складова охоплює обмін інформацією. За характером впливу інформацію поділяють на спонукальну (висловлена у наказі, інструкції, пораді, проханні) та констатуючу (подана у формі повідомлення, передбачає зміну поведінки не безпосередньо, а опосередковано і поступово).

Професійне спілкування формується в умовах конкретної діяльності, а тому певною мірою вбирає в себе її особливості, є важливою її частиною, засобом цієї діяльності. У професійній культурі спілкування можна виокремити загальні норми спілкування, що зумовлюються характером суспільного ладу й ґрунтуються на здобутках минулого і сучасного. Водночас ця культура має індивідуальний характер і проявляється у способах спілкування, що їх обирає суб'єкт у певних ділових та мовленнєвих ситуаціях щодо конкретних людей [12].

7. Культура ділового спілкування.

Аналіз трактувань понять „культура поведінки”, „культура мовлення” й „культура спілкування” в житті найчастіше постають у єдності. Проте людина, ввічливо та доброзичливо звертаючись до інших, може вживати слова, порушуючи граматичні правила. Іноді її дії начебто відповідають нормам поведінки, прийнятим у суспільстві, однак успішно спілкуватися вона не може, тому що не розбирається у психології, психічному стані людей, особливостях їхнього темпераменту, характеру тощо. Тому вона й не може знайти такі способи і засоби спілкування, які б найбільшою мірою відповідали ситуації.

Культуру спілкування найчастіше плутають з культурою мовлення. Культура мовлення – це здатність використовувати оптимальні для конкретної ситуації мовні засоби. Система ритуалів і відповідних словесних формул, які вживаються з метою встановлення контакту та підтримання доброзичливої тональності спілкування, становить мовний етикет.

Водночас етикет – це сукупність правил поведінки, що регулюють зовнішній вияв людських взаємин, їхню поведінку в громадських місцях, манери та стиль одягу. У словниках етикет ототожнюється з культурою поведінки. Слово „етикет” (як порядок і форма ввічливості при дворах монархів) увійшло до лексикону за часів правління французького короля Людовіка XIV.

Культура спілкування є складовою культури людини загалом. Безумовно, лише знання не забезпечать культури спілкування, якщо ними не скористатися. Для того щоб спілкування було успішним, потрібні вміння, а їх набувають з досвідом, психологічними засобами, за допомогою певних вправ. Отже, культура спілкування у вузькому розумінні слова – це сума набутих людиною знань, умінь та навичок спілкування, які створені й прийняті в конкретному суспільстві на певному етапі його розвитку (відповідно до конкретних мовленнєвих ситуацій і ролей).

Культура слухання – це активна діяльність, своєрідна робота. Слухати – це значить уважно вслуховуватися, зосередитися на співрозмовникові і на тому, що він говорить. У деяких людей існує „хвороба неухважності”, яка характеризується:

1. Вибірковим слуханням.
2. Постійним перебиванням співрозмовника.
3. Мріями.
4. Реагуванням на зовнішні відвернення уваги.
5. Прагненням уникати важкого або спеціального матеріалу.

При наявності у людини таких особливостей їй доцільно попрацювати над своїм умінням слухати.

Культура мовлення передбачає особливе використання лексики, володіння граматиною, використання асоціацій при повідомленні інформації, вміння „поставити” голос (йдеться про його тембр) та обрати теми мовлення, певне ставлення до співрозмовника тощо.

Підбиваючи підсумки, виокремимо компоненти, що створюють високий рівень культури спілкування:

- комунікативні установки, які „включають” механізми спілкування;
- знання етичних норм спілкування, прийнятих у конкретному суспільстві, психології спілкування (категорій, закономірностей, механізмів і психології сприймання й розуміння мовленнєвих актів одне одного);
- вміння застосовувати ці знання з урахуванням мовленнєвої ситуації відповідно до норм моралі конкретного суспільства та загальнолюдських цінностей.

Пристосуватися до оточення, в якому доводиться працювати, не завжди легко. Тоді людина відчуває себе не досить комфортно, продуктивність її праці набагато знижується. Якщо це розуміють керівники підприємства, де вона працює, то вони допоможуть їй швидше пристосуватися до нового оточення. Деякі західні компанії, добре розуміючи необхідність адаптації нової людини, створюють спеціальні програми профорієнтації та інформації, де йдеться про те, як службовці мають спілкуватися між собою та з клієнтами, щоб підтримувати високий імідж корпорації. У деяких зарубіжних фірмах навіть створено спеціальну службу людських стосунків.

Крім того, на культуру поведінки й спілкування людини впливає те, з чим вона начебто безпосередньо не стикається, але водночас залежить від неї. Її, безумовно, хвилює те, що діється у світі, які закони ухвалює парламент, як змінюються ціни на товари й продукти харчування і т. ін. Від цього залежить поведінка людини під час спілкування з іншими [11].

8. Невербальні засоби спілкування.

Серед невербальних засобів спілкування першою слід назвати *оптико-кінетичну систему*, що складається з жестів, міміки і пантоміміки, рухів тіла (кінетики). Далі виокремлюють паралінгвістичну та екстралінгвістичну системи. *Паралінгвістична система* – це вокалізації, тобто якості голосу, його діапазон, тональність. *Екстралінгвістична система* – це темп, паузи, різні вкраплення в мову (плач, сміх, кашель тощо). Традиційно вважалось, що ці види засобів є навколотовними прийомами, які доповнюють семантично значущу інформацію. Зауважимо, що різні спеціалісти в термін „паралінгвістична” та „екстралінгвістична комунікація” вкладають різний зміст.

Серед невербальних засобів особливою є система організації простору і часу спілкування – *проксемика*. Йдеться про розміщення учасників на зустрічі та доцільні, прийняті в різних ситуаціях і культурах часові характеристики різних форм спілкування, зокрема монологу та діалогу.

Нарешті, специфічна знакова система в невербальній комунікації – *контакт очей*, який є основним засобом візуального спілкування. Невербальна комунікація нерідко служить як для підсилення, так і для послаблення семантичного значення слів. (Можна сказати: „Я прошу тебе займатися своїми справами” так, що голос і благальний вираз очей говоритимуть протилежне.) Ці дані перебувають у руслі так званого *лінгвоцентризму*, що передбачає вивчення будь-яких видів комунікації на зразок людського мовлення. Вважається, що його основи заклав відомий лінгвіст Е. Бенвеніст. Він пише: „...Усі інші системи комунікації – графічні, жестові, візуальні і т. ін. – є похідними від мови і передбачають її існування”.

Невербальна комунікація виокремилась у самостійний науковий напрям нещодавно – у 50-ті роки ХХ ст. Водночас слід зазначити, що позитивний практичний досвід, наукові спостереження та узагальнення з цієї проблеми описано в багатьох працях минулого (у риторичі, хорології, антропології). Усім

знайома фізіогноміка як учення про розпізнавання характеру людини за її зовнішністю.

Контакт очей. Якщо людина, яка опанувала культуру спілкування, хоче досягти взаєморозуміння з іншими, вона дивиться їм в очі, тобто пам'ятає про значення *візуального контакту*. Здавна відомо, що поглядом можна позитивно або негативно вплинути на іншу людину. Можна почути таке: „очі бігають”, „очі випромінюють блискавки”, „затьмарені очі”, „недобрі очі” і т. ін.

Етнографи навіть ділять нації на „контактні” та „неконтактні”. До перших відносять, наприклад, італійців, іспанців, латиноамериканців, арабів. У їхньому спілкуванні погляд має велике значення. Представниками „неконтактних” культур вважаються народи Скандинавії, Японії, Індії, Пакистану, де не прийнято прямо розглядати людину. Японці, наприклад, дивляться на шию співрозмовника, очі якого перебувають у полі периферійного зору. Знаючи про це, при зустрічах з людьми різних національностей важливо не лише користуватися загальнолюдською культурою спілкування, а й мати уявлення про їхню етнопсихологію, про особливості їхнього невербального спілкування.

Контакт очей є основою довірливого, культурного спілкування. З нього, як правило, починається ділова чи інтимна розмова.

Відомо, що зіниці в людини розширюються, коли її щось зацікавило. Зміст такого сигналу знають давно. Цим, наприклад, користувалися ще купці Київської Русі.

Іноді під час спілкування з одними людьми ми відчуваємося приємно, а з іншими – відчуваємо роздратування, навіть тривогу. Дуже часто це пов'язано з „поведінкою” очей, з тим, як на нас дивляться: прямо, зверху вниз чи знизу вгору, короткочасним чи тривалим поглядом. Через погляд ми відчуваємо недобррозичливість, оцінювання, заздрість або ж, навпаки, інтерес, увагу, зацікавленість. Під поглядом однієї людини нам робиться тепло і приємно, а під поглядом іншої – незручно, боляче, бо її очі нас начебто відштовхують.

Якщо людина нещаслива або хоче щось приховати, її очі зустрічаються з вашими рідко, десь близько третини часу спілкування. Довго (до двох третин всього часу) люди дивляться один на одного, якщо їм приємно бути разом. Таке буває й тоді, коли в них ворожі стосунки. Вважається, що для того щоб взаємини були добрими, доцільно дивитися в очі одне одному 60-70% часу спілкування. Робити це, як відомо, можна по-різному. Повністю відкриті очі свідчать про чутливість, зацікавленість. Прикриті очі є ознакою байдужості, втоми, інертності, зверхності тощо. Прямим поглядом найчастіше показують інтерес, довіру, бажання вступити в контакт. Погляд збоку – це, скоріше, недовіра, скептицизм. Якщо людина дивиться знизу вгору, це часто означає, що вона агресивно збуджена або ж готова підкоритися, прислужитися. Якщо погляд спрямований згори вниз, це свідчить про бажання підкреслити свою зверхність, презирство. Іноді людина ухиляється від погляду не тому, що хоче щось приховати, боїться чогось, а тому, що сором'язлива, невпевнена в собі, цнотлива.

Розрізняють *діловий, соціальний та інтимний погляди*. Під час ділового спілкування бажано дивитися на умовний трикутник, що розміщується на лобі співрозмовника, тоді погляди будуть приблизно на одному рівні. Якщо дивитися на символічний трикутник, який проходить через лінію очей, але зміщується вже нижче підборіддя, спускаючись на тіло, – це соціальний або інтимний погляд.

Якщо співрозмовники спокійно дивляться одне одному в очі й розмовляють, нерідко вони починають відчувати довіру і взаємну симпатію. Отже, можливо, неприязнь певною мірою пов'язана з тим, що люди не бачать одне одного і рідко спілкуються за принципом „очі в очі”. Ораторам також відомо про те, що їхній доброзичливий погляд в очі тим, хто прийшов на зустріч, допомагає слухачам заспокоїтись і уважно слухати.

Отже, контакт очей сприяє комунікативній взаємодії людей – діловому, соціальному та інтимному спілкуванню, задоволенню їхніх емоційних

сподівань і потреби у збереженні своєї гідності, самоцінності, дотриманню етичних норм і правил.

Проксеміка. Щоб встановити або підтримати контакт з людиною, потрібно не лише дивитися їй в очі, а й триматись на певній відстані від неї. Відомий антрополог Є. Холл був першим ученим, який звернувся до просторових потреб людини. На початку 60-х років він увів навіть спеціальний термін для цього напрямку досліджень – „проксеміка”. Виявилось, що кожна людина прагне мати, як свою територію, певний повітряний простір навколо свого тіла. Розміри цієї зони залежать від ряду факторів, передусім від соціокультурних відмінностей людей. Якщо територія, на якій живе та чи інша нація, густо населена, то й люди під час спілкування перебувають близько один від одного. Якщо вони проживають на відносно малозаселеній території, то, навпаки, розміщуються на певній відстані.

Розрізняють чотири територіальні зони при спілкуванні. Перша зона – *інтимна* (15 – 46 см). Це саме та зона, яку людина найбільше оберігає. У ній можуть розміщуватись, окрім суб'єкта, лише найближчі йому люди, тобто ті, з ким у нього тісний емоційний контакт. Друга зона – *особиста* (46 – 120 см). Це відстань, на якій люди звичайно розміщуються на прийомах, вечорах, під час дружніх зустрічей. Третя зона – *соціальна* (120 – 360 см). Таку відстань людина намагається зберегти в міжособистісному спілкуванні з малознайомими людьми, зокрема на роботі. Нарешті, четверта зона – *громадська* (понад 360 см). Це відстань, на якій бажано триматися керівникові, промовцю. У переповненому громадському транспорті люди почуваються незручно і намагаються стати так, щоб інші не порушували їхню інтимну зону. Здебільшого люди в таких умовах майже не спілкуються, не розглядають одне одного, намагаються не виявляти своїх емоцій [9].

9. Організація робочого простору в кабінеті керівника.

З погляду проксеміки можна виокремити зони особистої роботи, колегіальної діяльності, дружнього спілкування.

У зоні особистої роботи необхідно подбати про оптимальні параметри робочого столу, зручну конструкцію крісла, правильне освітлення площі робочого столу, раціональне розташування телефонів, сучасне організаційно-технічне устаткування.

Зону колегіальної діяльності обладнують з урахуванням вимог організації роботи керівника з людьми. В ній можна мати „колегіальний” стіл і зручні стільці для проведення нарад, олівці, ручки, аркуші чистого паперу, графин з водою, склянки.

Зона дружнього спілкування своїм оформленням має налаштовувати на дружню неофіційну атмосферу. Тому в ній бажано мати зручні крісла, журнальний стіл, прохолодні напої. Розташовувати її можна на відстані від двох інших робочих зон.

Вагомим є спостереження Алана Піза щодо розташування учасників ділової взаємодії в робочому кабінеті за стандартним прямокутним столом. Особа В може займати чотири основних положення стосовно особи А.

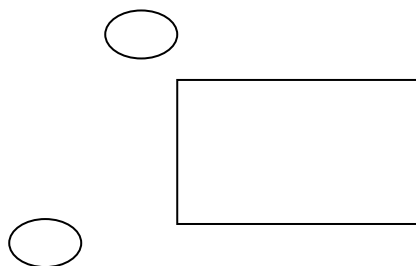
В1: Кутове розташування.

В2: Позиція ділової взаємодії.

В3: Конкуруючо-оборонна позиція.

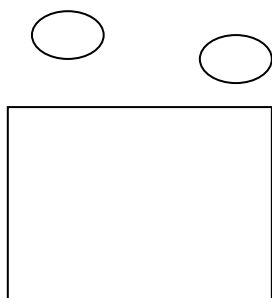
В4: Незалежна позиція.

Кутове розташування.



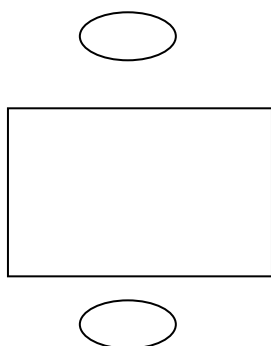
Як правило воно засвідчує дружню невимушену бесіду. Така позиція сприяє постійному контакту очей і дає простір для жестикуляції й можливості для спостереження за жестами співбесідника. При цьому кут столу є частковим бар'єром на випадок небезпеки чи загрози від співрозмовника. Таке розташування не передбачає територіального розподілу столу.

Позиція ділової взаємодії.



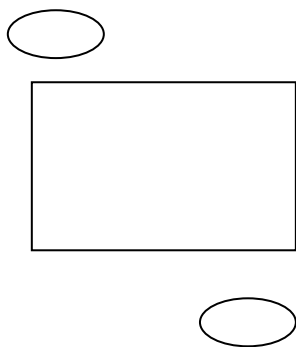
Характерна для людей, які працюють у співавторстві над проблемою чи проектом. Цю позицію вважають однією з найвдаліших для подання, обговорення і вироблення загальних рішень.

Конкуруючо-оборонна позиція.



Передбачає розміщення за столом один навпроти одного, що може викликати оборонне ставлення і атмосферу суперництва. Якщо зустріч відбувається в кабінеті, таке розташування свідчить також про відносини субординації. Сидячи один навпроти одного, учасники взаємодії підсвідомо ділять стіл на дві рівні території. При цьому кожен претендує на свою територію і готовий захищати її у разі зазіхань.

Незалежна позиція.



Її займають люди, які не хочуть спілкуватися за столом один з одним. Така позиція свідчить про відсутність зацікавленості. Її також можна розцінювати як вороже ставлення людини, чиї територіальні межі були порушені [8].

На думку А. Піза, офіційний (квадратний) стіл налаштовує на відносини суперництва рівних за статусом людей. Такі столи підходять для проведення короткої ділової бесіди або для підкреслення відносин субординації.

Атмосферу неофіційності й невимушеності створює неофіційний (круглий) стіл. Він є найкращим засобом для бесіди людей однакового соціального статусу, оскільки кожному за столом належить однаковий простір.

II. Управління людськими ресурсами та формування професійних кадрів

1. Психологія планування та добору кадрів [8].

Планування людських ресурсів є одним із чинників послідовної заміни керівників вищої ланки спеціально підготовленими співробітниками організації з дотриманням принципу спадкоємності. Роль психології при цьому виявляється не тільки у вимірюванні, оцінюванні особистих якостей претендентів на керівні посади, а й у прогнозуванні, проектуванні, формуванні кадрів та кадрових змін в організації.

Ефективність планування управлінського розвитку залежить від дотримання основних принципів:

1. Плануванні від цілі (бажаного кінцевого результату) до засобів. Основу такого плану утворює ієрархічна система цілей, з'ясування якої неможливе без знання закономірностей формування і корекції образу майбутньої кар'єри.

2. Довгостроковість планування.
3. Активний пошук ресурсів реалізації плану.
4. Обов'язковість формування плану тим, хто його реалізуватиме.

Потребу в управлінських кадрах розраховують за допомогою таких показників:

- плинність кадрів;
- кількість знятих керівників (понижених у посаді) за конкретний період;
- тривалість збереження вакантними посадових рівнів;
- тривалість резерву на висунення;
- кількість претендентів.

Плануючи індивідуальні програми управлінського розвитку, необхідно передбачати такі етапи:

- оцінка суб'єктивної готовності людини стати керівником;
- оцінка управлінських здібностей, індивідуальних особливостей керівників, їхньої здатності набувати необхідних знань та навичок (використання психодіагностичних методів забезпечує інформацією про придатність до керівної роботи та пов'язані з нею ймовірні проблеми);
- узгодження індивідуальних цілей з цілями конкретного підрозділу, організації, аналіз можливих напрямів розвитку, виокремлення основних проблем.

Робота з персоналом передбачає правильний добір і розстановку кадрів, вивчення й аналіз їх просування по службі, формування резерву кадрів, створення системи атестації, освіти й навчання.

З-поміж багатьох способів і методів добору кадрів можна виокремити найсуттєвіші:

- Відповідність кандидата на посаду системі вимог.
- Професійний відбір.
- Медичний відбір.
- Освітній відбір.
- Анкетний відбір.
- Психологічний професійний відбір.

Профвідбір тісно пов'язаний з такими категоріями праці, як професійна придатність і психологічні професійно важливі якості.

Профпридатність – сукупність психічних й психофізіологічних особливостей людини, необхідних і достатніх для досягнення нею за наявності спеціальних знань і вмінь прийнятної ефективності праці.

Психологічні професійно важливі якості – якості індивіда, які безпосередньо стосуються трудового процесу і впливають на його ефективність.

До методів профвідбору належать: професіографічний аналіз діяльності, результатами такого аналізу є професіограма – опис соціально-економічних, виробничо-технічних, санітарно-гігієнічних та інших особливостей професії. Найважливіша її складова – психограма (характеристика вимог, висунутих професією до людини, її психічних та інтелектуальних якостей, перелік та опис загальних і спеціальних умінь та навичок, необхідних для конкретної професійної діяльності); метод експертного оцінювання; відбірний тест.

2. Оцінювання діяльності персоналу.

Оцінювання діяльності персоналу – систематичне вивчення процесу праці й досягнень керівників та їх підлеглих.

Зважаючи на особливості суб'єкта і самого процесу оцінювання, виокремлюють такі його види: індивідуальне, групове (колективне), кадрове, експертне і психологічне.

Ефективність процесу оцінювання залежить від таких складових:

1. Критерії оцінювання результатів діяльності персоналу.

Найпоширенішими на сучасному етапі є такі критерії:

- індивідуально-психологічні особливості персоналу;
- соціально-психологічні можливості персоналу;
- поведінка працівників на робочому місці;
- результати діяльності працівників;
- досягнення цілей за певний період.

2. Методика індивідуальних співбесід.

3. Професійні якості й можливості експертів.

4. Аналіз результатів оцінювання та їх застосування з метою поліпшення діяльності організації [8].

3. Підготовка сучасного керівника.

Ефективність навчання управлінських кадрів забезпечують такі психологічні, зокрема й соціально-психологічні, чинники:

1. Розв'язання у процесі навчання реальних практичних проблем, засвоєння з цією метою нових методів і засобів роботи.
2. Ставлення до навчання як до одного з видів дослідницької роботи.
3. Орієнтація навчання на розвиток людини, зміну її поглядів, установок, цінностей, норм, уміння діяти відповідно з набутими знаннями.
4. Інтенсивне заглиблення в проблему, відволікання від поточних справ завдяки глибокій концентрації на матеріалі.

5. Побудова навчальної роботи від складного до простого, а не навпаки.
6. Включення в роботу надмірних об'ємів інформації.
7. Орієнтація на інтенсивний розвиток особистості під час групових занять.
8. Орієнтація на самостійність здобуття знань, відмова від „інформаційного підходу”, за якого зусилля спрямовані на „наповнення” пам'яті людини готовими знаннями.
9. Використання у навчанні послідовностей „від знань до практичних дій” і „від дій до знань”. Завдяки цьому забезпечується вибірковість, цілеспрямованість відбору знань, мотивація звернення до конкретної інформації.

Система формування кадрів управління не є сталою, незмінною. Основні елементи системи формування кадрів управління тісно взаємопов'язані, а їх значущість у процесі функціонування зазнає певних змін. Такими основними елементами є: планування, моделювання, систематичне оцінювання результатів діяльності та розвитку особистості керівника, забезпечення системи навчання і підготовки керівників, стимулювання саморозвитку, задоволення управлінською діяльністю, консультування з проблем управлінського розвитку.

4. Підвищення психологічної культури персоналу.

Ефективному розвитку особистості, підвищенню психологічної культури керівника сприяє система консультування.

Консультування – спеціально організований процес спілкування психолога-консультанта з керівником, групою службовців, спрямований на розгортання та просування можливих для них змін у певний період.

Управлінська діяльність керівника пов'язана з періодичним подоланням виробничих, економічних, соціальних, психологічних проблем. Усе це вимагає не тільки акумуляції інтелектуального, вольового, емоційного потенціалу, а й високого рівня психологічної культури.

Психологічна культура – комплекс елементів психологічної компетентності, що обслуговують управлінську практику й забезпечують застосування найефективніших способів, форм, методів роботи.

Психологічна культура є однією з професійно важливих якостей керівника, співробітників організації, а рівень її розвитку характеризує людину як в особистісному аспекті, так і її діяльність. Формується вона у процесі тривалої роботи, спрямованої на розвиток, корекцію елементів психологічної компетентності. Керівник, який вдається до послуг психолога-консультанта, прагне досягти вищого рівня у власному розвитку і в розвитку керованої ним організації та її працівників. Це свідчить, що одним із особливо важливих чинників формування психологічної культури керівника є управлінське консультування.

Управлінське консультування – системна допомога організаціям, управлінським кадрам у вдосконаленні практики управління, підвищенні як індивідуальної продуктивності, так і ефективності діяльності організації загалом.

Управлінське консультування як метод вдосконалення управлінської практики використовують різні організації та їх керівники у різних сферах управління:

- консультування із загальних питань управління;
- консультування з питань управління фінансовою діяльністю організації;
- консультування з проблем управління маркетингом;
- консультування з проблем управління людськими ресурсами та їх розвитку.

Персональне консультування особливу увагу приділяє профілактиці регресивного розвитку керівника, запобіганню професійній управлінській деформації [8].

Література:

1. Зинкевич-Евстигнеева Т. Д. Эффективная команда : шаги к созданию. Руководство для тех, кто хочет создать свою команду / Т. Д. Зинкевич-Евстигнеева. – СПб. : Речь, 2003. – 128 с.
2. Кукуленко-Лук'янець І. В. Психологія управління: навчально-методичний посібник / І. В. Кукуленко-Лук'янець. – Черкаси: ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2012. – 140 с.
3. Кукуленко-Лук'янець І. В. Жінки у сфері управлінської діяльності: історико-психологічний погляд // І. В. Кукуленко-Лук'янець / Психологічні перспективи. Спеціальний випуск: Актуальні проблеми психології малих, середніх та великих груп. – Т. 2. Проблема цілісності суспільства, групи та особистості. – К., 2012. – С. 109–117.
4. Лурия А. Р. Язык и сознание / А. Р. Лурия / Под редакцией Е. Д. Хомской. – Ростов н/Д. : изд-во „Феникс”, 1998. – 416 с.
5. Мак Мулан Д. Будь сам себе боссом / Мак Мулан Д. / Пер. с англ., под ред. М. М. Зонис. – СПб. : Издательский Дом „Нева” ; М. : „ОЛМА-ПРЕСС Инвест”, 2003. – 224 с.
6. Максвелл Дж. Шеф и его команда / Максвелл Дж. / Пер. с англ. Н. Мишакова. – Львов : СВІТ, 2003. – 248 с.
7. Максименко С. Д. Загальна психологія : Навчальний посібник / С. Д. Максименко – Видання друге, перероблене і доповнене. – Київ : „Центр навчальної літератури”, 2004. – 272 с.
8. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : Посібник / Л. Е. Орбан-Лембрик. – К. : Академвидав, 2003. – 568 с.
9. Равенский Н. Н. Как читать человека : Лицо, жесты, фигура, походка / Н. Н. Равенский. – М. : РИПОЛ классик, 2006. – 416 с.

10. Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии / С. Л. Рубинштейн. – М. : Педагогика, 1989.
11. Сагайдак О. П. Дипломатичний протокол та етикет : Навч. посіб. / О. П. Сагайдак. – К. : Знання, 2005. – 259 с.
12. Філоненко М. М. Психологія спілкування : Підручник / М. М. Філоненко. – К. : „Центр учбової літератури”, 2008. – 224 с.