

**О. І. ЗАВИДІВСЬКА**

**ОСНОВИ  
ЗДОРОВ'ЯОРІЄНТОВАНОГО  
УПРАВЛІННЯ**

**Навчально-методичний посібник**



**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ  
ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО**

**О. І. ЗАВИДІВСЬКА**

**ОСНОВИ  
ЗДОРОВ'ЯОРІЄНТОВАНОГО  
УПРАВЛІННЯ**

**Навчально-методичний посібник**

**ЛЬВІВ 2020**

**Рецензенти:**

**Євген Никодимович Приступа**, доктор педагогічних наук, професор, ректор Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського;

**Любов Казимирівна Семів**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та соціально-гуманітарних дисциплін Львівського навчально-наукового інституту Державного вищого навчального закладу «Університет банківської справи»

*Рекомендовано до друку вченою радою  
Львівського державного університету фізичної культури  
імені Івана Боберського,  
протокол № 2 від 05 вересня 2019 року*

**Завидівська О. І.**

**3-13 Основи здоров'яорієнтованого управління** : навч.-метод. посібник / Ольга Ігорівна Завидівська. – Львів : Простір-М, 2020. – 274 с.  
ISBN 978-617-7746-46-0

У навчально-методичному посібнику представлено спецкурс із новими концептуальними ідеями комплементарно-інтегративного змісту професійного навчання майбутніх менеджерів навичок здоров'яорієнтованого управління. Розкрито зміст основних тем, що сприяють формуванню їхньої готовності до створення здоров'яорієнтованого середовища організації в майбутньому. Представлено педагогічний алгоритм, де поєднано різні методики і форми навчання.

Для фахівців галузі професійної освіти, викладачів, які здійснюють підготовку фахівців за спеціальністю 073 «Менеджмент», науковців, докторантів, аспірантів, студентів і всіх, хто цікавиться проблемами здійснення здоров'яорієнтованого управління в організації.

ISBN 978-617-7746-46-0

УДК 35.082.2(075.8)

© О. І. Завидівська, 2020

© Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського, 2020

## ЗМІСТ

<b>ПЕРЕДМОВА</b> .....	4
<b>ТЕМА 1. ЗДОРОВ'Я ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА КАТЕГОРІЯ</b> .....	6
<b>ТЕМА 2. ПСИХОФІЗІОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО ОРГАНІЗМУ В УМОВАХ ТРУДОВИХ ПРОЦЕСІВ</b> .....	14
<b>ТЕМА 3. РІВЕНЬ ТА ЯКІСТЬ ЛЮДСЬКОГО ЖИТТЯ В УМОВАХ СУЧАСНОСТІ</b> .....	33
<b>ТЕМА 4. ЗДОРОВ'ЯОРІЄНТОВАНА ЕКОНОМІКА ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ</b> .....	49
<b>ТЕМА 5. ЗДОРОВ'ЯОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....	65
<b>ТЕМА 6. КУЛЬТУРА ЗДОРОВ'Я ЯК ЕЛЕМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ</b> .....	88
<b>ТЕМА 7. ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК ЗДОРОВОГО КОЛЕКТИВУ (КОМАНДИ)</b> .....	106
<b>ТЕМА 8. МОТИВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ЛІДЕРСТВА У ПРОЦЕСІ ЗДОРОВ'ЯОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ</b> .....	143
<b>СЛОВНИК ТЕРМІНІВ</b> .....	179
<b>ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОТРОЛЮ</b> .....	206
<b>ПРОЄКТНЕ ЗАВДАННЯ</b> .....	231
<b>МОТИВАЦІЙНИЙ КОНТРОЛЬ</b> .....	236
<b>СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ</b> .....	241
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	246
<b>ДОДАТКИ</b> .....	248
<i>Додаток А. ВІДПОВІДІ ДО ЗАВДАНЬ ТЕМИ 2 «ПСИХОФІЗІОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО ОРГАНІЗМУ В УМОВАХ ТРУДОВИХ ПРОЦЕСІВ»</i> .....	248
<i>Додаток Б. МАТЕРІАЛИ І ВІДПОВІДІ ДО ЗАВДАНЬ ТЕМИ 3 «РІВЕНЬ ТА ЯКІСТЬ ЛЮДСЬКОГО ЖИТТЯ В УМОВАХ СУЧАСНОСТІ»</i> .....	254
<i>Додаток В. ВІДПОВІДІ НА ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ</i> .....	256
<i>Додаток Г. ТЕСТ НА ВИЗНАЧЕННЯ ПСИХОТИПУ (ТЕСТ МАЄРС-БРИГЗ)</i> .....	258



## ПЕРЕДМОВА

Сучасні уявлення світової науки стосовно феномена «здоров'я» людини ґрунтуються на новому розумінні проблеми виживання людства взагалі. Здоров'я людини розглядається сьогодні як найвагоміший феномен соціуму, а капітал здоров'я – як головне надбання будь-якої держави.

Мистецтво управляти – це не лише мистецтво керувати, використовуючи методи прямих впливів, а мистецтво формувати умови, що сприяють формуванню певного здоров'язбережувального світогляду і поведінки підлеглих людей. Сучасні вимоги у сфері управління поставили перед системою професійної освіти майбутніх менеджерів завдання створити систему фахового навчання нового зразка. Ідеться про підготовку менеджерів для управління, перш за все, людськими ресурсами, а вже потім – економічними процесами заради збагачення бізнес-структур.

Сучасна система підготовки майбутніх менеджерів має сприяти формуванню в них нового мислення, нового здоров'яорієнтованого стилю управлінської діяльності, етичних норм, нових поглядів на зміст професії і виконання професійних обов'язків. Адже сучасний менеджмент – це, передусім, активні практичні дії, що ґрунтують на нових інтерактивних ідеях здоров'яорієнтованого управління.

Професійна освіта сучасного менеджера має передбачати алгоритм створення і використання комплементарно-інтегративного змісту, що означає доповнення і об'єднання однієї дисципліни методологією, елементами іншої. Таки чином, можна домогтися цілісності пізнавального процесу формування навичок здоров'язбереження студентів-управлінців на основі встановлення взаємозв'язків між штучно розділеними компонентами наук і педагогічного процесу.

Спецкурс «Основи здоров'яорієнтованого управління» складається з восьми тем, що змістовно ґрунтуються на комплементарно-інтегративних взаємозв'язках змісту дисциплін:

✓ Нормативної частини:

– циклу гуманітарної підготовки (філософія, соціологія, право, етика й естетика, культурологія);

- природничо-наукової та загальноекономічної підготовки (макроекономіка, мікроекономіка, основи економічної теорії);
- професійної та практичної підготовки (менеджмент, управління персоналом, або управління людськими ресурсами, організація праці менеджера, охорона праці і безпека життєдіяльності, корпоративна і соціальна відповідальність);
- ✓ Варіативної частини: економіка праці і соціально-трудова відносина, методи прийняття управлінських рішень, комунікативний менеджмент, фізіологія і психологія праці, фізичне самовдосконалення та психофізичний тренінг, соціальна психологія, психологія успіху, організаційна поведінка, командоутворення).

Кожна тема розроблена таким чином, що в ній поєднані різні методики і форми навчання. Змістовна наповненість тем включає тренінгові завдання, ситуаційно-практичні вправи, аналітичні вправи, кейси, задачі, брейн-рингові завдання, відеоматеріали, психологічні тести, завдання для домашнього опрацювання. Додатково посібник містить тести для самоконтролю знань студентів, проєктне завдання, словник термінів і завдання для підсумкового контролю. При цьому критерії оцінювання студентів і сітка годин для вивчення спецкурсу залишені на розгляд викладача.

Навчально-методичний посібник розрахований на фахівців галузі професійної освіти, зокрема викладачів, які здійснюють підготовку фахівців за спеціальністю 073 «Менеджмент». Також видання буде корисним для науковців, докторантів, аспірантів, студентів і всіх, хто цікавиться проблемами здійснення здоров'яорієнтованого управління в організації.



## ТЕМА 1

### «ЗДОРОВ'Я ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА КАТЕГОРІЯ»

**Мета заняття:** встановити сутність категорії «здоров'я» та її економічний контекст; довести пріоритети здоров'я серед інших цінностей людини і негативний вплив шкідливих звичок на її самопочуття; сформувати у студентів прагнення займати активну життєву позицію, сприяти визначенню власних духовних цінностей та орієнтації на здоровий спосіб життя.

**Форма проведення заняття:** тренінг.

**Обладнання:** папір формату А3 (4 аркуші), ручки, маркери, дошка, комп'ютер, мультимедійний проєктор.

**Структура заняття:**

1. Вступна частина:
  - представлення викладача;
  - оголошення теми і мети заняття.
2. Основна частина:
  - знайомство зі студентами групи;
  - основні вправи і завдання.
3. Заключна частина:
  - зворотний зв'язок;
  - висновки.



Час проведення заняття, як і час виконання кожної вправи, встановлює і регулює викладач. Результати участі студентів у виконанні завдань оцінюються на розсуд викладача.

### Зміст заняття

#### І. Вступна частина:

- представлення викладача;
- оголошення теми і мети заняття.

**Вступ.** Викладач повідомляє тему заняття і ставить учасникам тренінгу питання, які спрямовані на актуалізацію знань.

Викладач: «Тема сьогоднішнього заняття: «Здоров'я як соціально-економічна категорія» і поговоримо ми про здоров'я, його економічний контекст, про активну життєву позицію, спробуємо визначити власні духовні цінності та їхній вплив на наше життя і наш добробут».

## **II. Основна частина:**

- *знайомство зі студентами групи;*
- *основні вправи і завдання.*

### **1. Знайомство зі студентами групи**

#### **1. Вправа «Знайомство»**

– Студенти-учасники розставляють стільці у формі кола і кожен займає своє місце. По черзі кожен називає своє ім'я і супроводжує це якимось рухом. Наступний учасник повторює ім'я і рухи попереднього учасника і представляє себе і т. д., останній учасник повторює імена і рухи всіх учасників тренінгу.

– По черзі кожен розповідає про себе: «Я цікавий тим, що...»

!!! До уваги викладача! Заохочуйте учасників! Якщо якийсь учасник не зможе відразу включитись у гру, слід надати йому можливість поміркувати і потім передати слово наступному учасникові.

#### **2. Обговорення правил групи**

Правила – це закони групи, за якими вона живе, під час проведення тренінгу. Викладач з учасниками обговорює правила спілкування у групі. Орієнтовні правила можуть бути:

- дотримуватись регламенту (пунктуальність);
- слухати і чути;
- бути активним;
- говорити тільки за темою і тільки від свого імені;
- не критикувати: кожен має право на власну думку;
- конфіденційність;
- взаємоповага;
- говорити коротко, по черзі;
- правило піднятої руки;
- право ведучого тощо.

### 3. Очікування учасників

**Хід вправи:** Студентам-учасникам роздають невеликі стікери зеленого кольору, вирізані у формі листочків. Викладач просить написати на них, чого саме студенти чекають від заняття. Потім усі по черзі промовляють свої очікування та прикріплюють стікери на дошці із зображенням великого дерева. По завершенні учасники повертаються на свої місця.

### 4. Вправа «Перстворення»

**Хід вправи:** Студенти-учасники сидять у колі. Викладач говорить про те, що знайомство продовжується і пропонує закінчити речення:

- Якби я був книжкою, то я був би (словником, детективом, романом тощо);
- Якби я був явищем природи, то я був би (вітром, сонцем, буревієм тощо);
- Якби я був музикою, то я був би (романсом, класикою, джазом тощо);
- Якби я був би лікарем, то я був би (терапевтом, лором, хірургом тощо).

## 2. Основні вправи і завдання

### 1. Інформаційне повідомлення «Що таке здоров'я?»

Викладач: «Здоров'я – спосіб життя людини. Це той стиль, який людина обирає для себе, і саме він визначає, досягне людина благополуччя чи ні. Давно доведено, що усе, що робить людина, відбивається на стані її здоров'я, а отже, й на її якості життя, та в підсумку (на макрорівні) – на економічному добробуті нації, рівні життя населення країни. Добре здоров'я – це постійний процес. До доброго здоров'я людина може йти, будучи зовсім здоровою чи навіть інвалідом. Добре здоров'я містить усі цілі життя людини, її інтереси і звички. Людина в житті може йти двома шляхами: перший веде її до здоров'я, другий – від здоров'я.

Отже, сьогодні ми спробуємо скласти свій шлях до здоров'я, а от в якому напрямку до нього йти – обирати вам!

### Що таке здоров'я?

- Здоров'я – це нічого, але все без здоров'я ніщо.
- Здоров'я – це стан повного фізичного, соціального і психічного



благополуччя, а не лише відсутність хвороби чи немічність.

• Здоров'я – це утримування від уживання спиртних напоїв і куріння (ВООЗ: статут, 1948 р.).

• Концепція здоров'я означає ступінь, у якому особистість чи група осіб здатна, з одного боку, реалізувати свої потреби, а з другого – змінювати середовище і справлятися з ним. Отже, здоров'я можна розглядати як ресурс повсякденного життя, а не як ціль життя. Це позитивна концепція, у якій на перший погляд висуваються суспільні й особистісні ресурси, а також фізичні здібності.

• Фізичний чи психічний стан, коли відсутній дискомфорт чи біль, що дозволяє конкретній людині найефективніше і найдовше функціонувати в середовищі, в якому вона опинилася внаслідок випадку чи вибору, пайбільш наближений до поняття «здоров'я» (Дюбуа).

• Здоров'я – це стан, за якого люди здатні контролювати своє життя завдяки справедливому розподілу можливостей і ресурсів. Таким чином, здоров'я – це сукупна цінність. Я не можу бути здоровим за рахунок інших чи надмірного використання природних ресурсів.

• Бути здоровим, значить бути щасливим.

• Здорова людина – це така людина, яка життєрадісно й охоче виконує обов'язки, які покладає на неї життя та повністю реалізує свої фізичні й розумові здібності.

• Здоров'я – це відчуття радості від того, як ти виглядаєш (Бутс).

• Здоровий спосіб життя – це такий спосіб життя, який зберігає і поліпшує здоров'я.

А що Ви розумієте під «здоров'ям»?» Кожен студент-учасник тренінгу по черзі дає відповідь на запитання «Для мене здоров'я – це ...?». У кінці викладач робить узагальнювальний висновок.

## 2. Гра – розминка «Масаж»

**Хід вправи:** Усі учасники встають зі своїх місць і формують коло. Викладач пропонує повернутися праворуч і покласти руки на плечі учасникові, який стоїть попереду. Далі всі йдуть по колу і роблять масаж під час слів викладача: «Масажуємо плечі, потім руки до ліктів, вертаємось до плечей, масажуємо шию, хребет, талію, вертаємось по хребту до плечей.

Зупинилися, зробили оберт на 180 °С. А тепер «віддячимо» за завзятість своїх партнерів і зробимо масаж у відповідь». По завершенні студенти займають свої місця.

### **3. Вправа «Модель здоров'я»**

**Хід вправи:** Викладач ділить студентів-учасників на 2–4 підгрупи (залежно від кількості присутніх) і роздає кожній підгрупі аркуш паперу А3, ручки і маркери.

Перед кожною групою ставиться завдання зобразити модель здоров'я, яка б складалася як мінімум із 10 складових елементів. По завершенні виконання завдання кожна підгрупа представляє свою модель.

Після представлення підгрупам пропонують обмінятися своїми моделями. Далі підгрупа, якій дісталася чужа модель, «руйнує» її, імпровізуючи чинники, що руйнують здоров'я: тобто до кожного складового елемента чужої моделі підбирає по 2 чинники, що руйнують його, а отже, руйнується й вся модель.

Викладач: Що ви відчували, коли руйнували чужу модель здоров'я? Чи легко відновити зруйноване?

**Висновок:** відновити зруйноване дуже важко, тому треба берегти те, що маємо.

Викладач: Це завдання проведене не випадково, одним із чинників здоров'я, що руйнують його, є шкідливі звички, а саме:

- уживання алкоголю;
- тютюнокуріння;
- уживання наркотичних речовин;
- переїдання;
- надмірне захоплення будь-чим (комп'ютерні ігри, перегляд телепередач та ін.).

### **4. Вправа «10 заповідей здоров'я»**

**Хід вправи:**

Викладач запитує в студентів-учасників: «Що таке заповідь?» Студентам пропонують уявити себе мудрецами, які жили в давнину, і дати 10 настанов – заповідей для зміцнення здоров'я. Студенти працюють у тих же підгрупах, що й у попередньому завданні. Свої заповіді кожна підгрупа прописує на зворотному боці свого аркушу А3.

По закінченню кожна підгрупа презентує свої розробки. Далі відбувається обговорення.

Запитання для обговорення:

- З чим можна порівняти заповіді?
- Як Ви розумієте давній латинський вислів: «Якщо є сумнів – утримайся»?
- Чи важко було виконувати цю вправу? Що дає робота над цією вправою?

### **5. Вправа «Запитання – відповіді»**

**Хід вправи:** Учасники й далі працюють у підгрупах. **Викладач** розподіляє завдання:

*Підгрупа 1.* Як пов'язані здоров'я населення країни та її економічний добробут?

*Підгрупа 2.* Чи впливає наявність великих доходів (грошей) на можливість людини бути здоровою?

*Підгрупа 3.* Які економічні рішення уряду, на Вашу думку, можуть вплинути на поліпшення стану здоров'я громадян нашої країни?

*Підгрупа 4.* Спробуйте оцінити (виокремити позитиви і негативи) вплив нової медичної реформи на стан здоров'я населення нашої держави?

### **III. Заключна частина:**

- *зворотний зв'язок;*
- *висновки.*

### **1. Вправа для підбиття підсумків заняття**

**Хід вправи:**

*Варіант 1.* Учасникам пропонують підбити підсумки заняття. **Викладач** дає можливість кожному учасникові висловитись за особистим бажанням і відповісти на запитання:

- Які повідомлення, вправи, ігри Вам сподобались?
- Чи відчували Ви дискомфорт, негативні почуття? Під час яких видів роботи це було?

- Чи були задоволені ті очікування від проведення заняття, які Ви визначили на початку пари?

*Варіант 2.* На столі лежать два види стікерів жовтого і червоного кольорів, вирізані у формі яблук.

Викладач дає інструкцію: «Ви бачите на столі стікери. Вони знадобляться нам для підбиття підсумків заняття. На стікерах червоного кольору ви напишете свої позитивні враження від тренінгу, а на стікерах жовтого кольору – побажання щодо поліпшення нашої роботи або те, що сьогодні вам не сподобалось і чому. Не обов'язково брати і червоний, і жовтий стікери. Ви можете скористатися (за бажанням) тільки одним кольором. Після того, як ви опишете власні враження, підійдіть, будь ласка, до дошки, де на зображенні дерева вже прикріпленні ваші «листки-очікування», і наклейте біля них свої «яблука».

## **2. Прикінцеве слово «Усе залежить від тебе»**

Викладач: «Колись давно у Стародавньому Китаї жив дуже розумний, але дуже пихатий Мандарин. Весь день його складався з примірок багатого вбрання і розмов з підданими про власний розум, спогадів про минулу зустріч з імператором. Так минали дні за днями, роки за роками...»

Аж ось пройшов усією країною розголос, що неподалік від кордону з'явився чернець, розумніший за усіх на світі. Дійшов той поголос і до нашого Мандарина. Дуже розлютився він: «Хто може називати якогось там ченця найрозумнішою людиною на світі?» Але вигляду нікому про своє обурення не подав, а запросив ченця до себе в палац. Сам же задумав обдурити його: «Я візьму в руки метелика, сховаю його за спиною і запитаю, що в мене в руках – живе чи мертве. І якщо чернець скаже, що живе, – я роздушу метелика, а якщо мертве – випущу його...»

І ось настав день зустрічі. У пишній залі зібралося багато людей, усім хотілося подивитися двобій найрозумніших людей на світі. Мандарин сидів на високому троні, тримав за спиною метелика і з нетерпінням чекав приходу ченця. Аж ось двері відчинилися, і до зали увійшов маленький, невеличкий, худорлявий чоловік. Він підійшов до Мандарина, привітався і сказав, що готовий відповісти на будь-яке його запитання. І тоді, злісно всміхаючись, Мандарин проказав: «Скажи-но мені, що

я тримаю в руках – живе чи мертво?» Мудрець трохи подумав, уміхнувся і відповів: «УСЕ У ТВОЇХ РУКАХ!»

Збентежений Мандарин випустив метелика з рук, і той полетів на волю, радісно тріпочучи своїми яскравими крильцями.

Отже, лише від вас залежить, чи будете ви піклуватись про своє здоров'я і чи буде ваше майбутнє щасливим і безтурботним».



**Використані джерела: [2; 5; 6; 9; 12].**

**Рекомендована література:**

**[8; 16; 20; 21; 23; 35; 41; 43; 44; 47; 48; 51; 57].**





## ТЕМА 2

# «ПСИХОФІЗІОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО ОРГАНІЗМУ В УМОВАХ ТРУДОВИХ ПРОЦЕСІВ»

**Мета заняття:** сформувати у студентів систему знань про закономірності функціонування людського організму в процесі праці, активізацію психічних функцій працівника, психофізіологічні, соціально-психологічні та мотиваційні механізми ефективної праці, а також навички і вміння щодо проєктування організації праці з урахуванням людського фактору.

**Форма проведення заняття:** комбіноване практичне заняття змагального характеру.

**Обладнання:** папір формату А4 (4 аркуші), ручки, маркери, дошка, комп'ютер, мультимедійний проєктор.

### Структура заняття:

1. Вступна частина;
2. Основна частина:
  - 2.1. Брейн-ринг:
    - блок 1. Короткі «питання-відповіді»;
    - блок 2. Встановити правильні чи неправильні твердження;
    - блок 3. Проблемно-дискусійні запитання;
    - блок 4. Розв'язування задачі;
    - блок 5. Розв'язок кросворда.
  - 2.2. Аналітична частина:
    - аналітичні завдання;
    - психологічні тести.
3. Заключна частина:
  - висновки;
  - оголошення балів.



Викладач встановлює та регулює часові межі виконання завдань. Викладач визначає критерії оцінювання студентів.

## Зміст заняття

### I. Вступна частина

Викладач оголошує тему і мету заняття, ознайомлює студентів із структурою заняття і порядком виконання вправ.

## II. Основна частина

### 2.1. Брейн-ринг:

- блок 1. Короткі «питання-відповіді»;
- блок 2. Встановити правильні чи неправильні твердження;
- блок 3. Проблемно-дискусійні запитання;
- блок 4. Розв'язування задачі;
- блок 5. Розв'язок кросворда.

**Хід виконання:** Студентів поділяють на дві підгрупи (команди). Викладач озвучує суть поставлених завдань. Установлюються правила проведення брейн-рингової гри (наприклад, зберігати тишу, не викрикувати з місця, правило піднятої руки, дотримуватися встановлених регламентів часу тощо), часові рамки виконання завдань.

Брейн-ринг складається з п'яти блоків завдань:

- Блок 1. Короткі «питання-відповіді»;
- Блок 2. Встановити правильні чи неправильні твердження;
- Блок 3. Проблемно-дискусійні запитання;
- Блок 4. Розв'язування задачі;
- Блок 5. Розв'язок кросворда.

Брейн-рингові питання-відповіді викладач подає у формі мультимедійної презентації.

#### **Блок 1. Короткі «питання-відповіді»**

1. У блондинів ВОНА росте швидше, ніж у брюнетів. Що за ВОНА?
2. Скільки м'язів задіяні, коли людина усміхається?
3. За якого зросту чоловіки вважаються карликами?
4. Ці кістки формуються у дітей у віці 2–6 років. Без яких кісток народжуються діти?
5. У психіатрії синдром, що супроводжується деперсоналізацією, порушенням сприйняття часу і простору, власного тіла і навколишнього середовища, офіційно називається так, як звучить назва однієї відомої казки. Якої?
6. Неможливо пчихнути, не відкривши ...???
7. Який м'яз вважається найсильнішим у людському організмі?

8. У скелеті дорослої людини нараховується більше ніж 200 кісток (206, 208). А скільки кісток, на вашу думку, нараховує скелет новонародженої дитини?

9. Якщо вимірювати кількість жирів, що містяться в тілі людини, то їх вистачить на виробництво ? скількох кусків мила.

10. В яких частинах скелету зосереджена половина всіх кісток людини?

11. Скільки м'язів задіюється, коли ми говоримо?

12. З чого на 50% складаються кістки людини?

13. Які з органів чуттів ростуть все життя, а розмір яких не змінюється від народження?

14. Найважчим органом людини вважається?

15. Назвіть загальну кількість м'язів у тілі людини. Де найменший м'яз?

16. Найтвердішою частиною людини вважається?

18. Вважається, що пам'ять розвивається по висхідній до ?? років. Пік роботи мозку і процесу запам'ятовування припадає на ?? -?? років. Потім настає стабільний період. Після ?? років функція пам'яті починає згасати.

19. Чи відомо Вам, що наш скелет постійно оновлюється? Кожні ? років наші кістки зазнають повного оновлення.

20. У якої тварини така сама кількість кісток, як і в людини?

21. На одній з виставок у PinchukArtCentre був представлений своєрідний словник, у якому кожен предмет символізував важливе в нашому житті поняття. Наприклад, маяк символізував надію. Назвіть предмет, який символізував поняття «маніпуляція», якщо в одному з фільмів герой «промотує» за допомогою цього предмета своє життя?

22. Марк Твен придумав смішну фразу, яка починалася так: «Юлій Цезар помер, Шекспір помер, Наполеон помер, і я теж...». Продовжіть фразу.

23. Відомо, що в Європі щось схоже на сучасні окуляри-диски для очей з'явилося у Флоренції 1306 року. Але у Стародавньому Китаї за багато сторіч до того використовувалися окуляри з димчастими кварцовими дисками і носили їх тільки судді. Для чого?

24. Який лад або бойовий порядок був уведений у Македонській армії правителем Олександром? Саме так ще називається певна частина руки людини.

25. Установлено, що після куріння збільшується кров'яний тиск, частішим стає пульс, температура пальців знижується. Чому це відбувається?

26. У Давній Індії в суді для вирішення питання про невинність підсудному пропонували з'їсти сухий рис. Якщо обвинувачений міг його їсти, то він невинний, а якщо ні – винний. На чому ґрунтується такий захід?

27. 1889 року у Парижі за проектом інженера Ейфеля було споруджено 300-метрову вежу. Ця конструкція – яскравий приклад єдності будови природних і штучних структур: розподіл силових ліній у ній та у великій гомілковій кістці аналогічний. Яку біологічну особливість будови кістки використав Ейфель під час проектування вежі?

28. Як краще нести тягар: поперемінно лівою і правою рукою чи в обох руках, розділивши його на дві рівні частини?

29. Що можна побачити із заплющеними очима?

30. «У мишенькі палаци весь світ входить». Про що йдеться?

## ***Блок 2. Встановити правильні чи неправильні твердження***

1. Процес праці – це фізіологічний процес витрачання людської енергії.

2. Виснаження є подразником гальмівного процесу, а гальмування – подразником відновлювальних процесів у клітинах.

3. Усі функції людського організму регулюються нервовою системою.

4. Предметно-дієвий аспект праці виступає як її зовнішня (фізична) сторона.

5. Індукція – це поширення нервового процесу з місця, де він виник, на навколишні нервові центри.

6. Мотив досягнення успіхів – намагання людини добитися успіхів у діяльності і спілкуванні.

7. Вегетативна нервова система регулює опорно-руховий апарат і всі органи чуттів.

8. Праця як колективна спільна діяльність людей неможлива без спілкування.

9. Парабіоз включає три фази: рівноважну, парадоксальну і гальмівну.

10. Кора головного мозку є нижчим відділом центральної нервової системи і функціонує з вищими відділами.

11. Виготовлення й застосування знарядь є вирішальною ознакою праці.

12. Основним завданням фізіології і психології праці є гуманізація праці.

13. Аферентні нервові волокна передають інформацію від периферійних тканин і органів до центральної нервової системи.

14. Основними властивостями нервової тканини є виснаження і відновлення.

15. Принцип детермінізму діяльності нервової системи означає, що кожний нервовий процес відбувається в певних відділах мозку.

### **Блок 3. Проблемно-дискусійні запитання**

1. Доросла донька приїхала до матері в гості. Вона не була голодною, але святково сервірований стіл, смачні пахощі пробудили апетит. Використовуючи цей приклад, поясніть з погляду фізіології значення приказки «Апетит приходить під час їжі».

2. Людина починає працювати у приміщенні з неприємним запахом. Проте через якийсь час вона перестає відчувати цей запах. Чому?

3. Струшувальний рефлекс у собаки виникає в результаті механічного подразнення шкіри спини. У лабораторії у тварини викликали цей рефлекс (обливали спину водою) і кожний раз після струшування давали їжу. Надалі собака почав сам «випрошувати їжу». Яким чином?

4. Під час видалення зуба для обезболювання використовують розчин новокаїну. Куди краще ввести препарат: в ясна біля зуба чи в ділянку проходження чутливого нерва? Чому?

5. Один із способів боротьби з алкоголізмом полягає у виробленні умовного блювотного рефлексу на алкоголь. Як виробляють цей рефлекс?

6. Унаслідок нещасного випадку у хворого відбувся розрив спинного мозку і виник параліч нижніх кінцівок. Які ще функції виявились порушеними?

7. Закачування («морська хвороба») виникає під час



підразнення вестибулярного апарату. Відомо, що вестибулярні ядра впливають на перерозподіл м'язового тонуусу. Морська ж хвороба має інші симптоми (нудота, запаморочення та ін.). Чим це пояснюється?

8. Людина впала і вдарилась. Під час удару в неї «вспинились іскри з очей». Якою частиною голови людина вдарилась?

**Уважно!!!!** Людина не може засміятися, полоскотавши сама себе. Перешкоджає цьому мозочок, який відповідає за відчуття, що викликаються власними рухами, і посилає в інші ділянки мозку команди ігнорувати ці відчуття. Винятком із цього правила може бути лоскотання піднебіння. Відчуття лоскоту можна блокувати – потрібно лише покласти свої руки на руки того, хто лоскоче. Таким чином Ви здійснюєте ті ж самі рухи, що й той, хто лоскоче, змушуючи мозок думати, що до свого тіла торкається саме Ви.

#### **Блок 4. Розв'язування задачі**

Умова:

Обстеження працівника показало:

- ✓ Стать – чоловіча, вік – 37 років, зріст – 180 см, вага 83 кг, частота пульсу у стані спокою – 80 уд./хв., після роботи – 90 уд./хв.
- ✓ Частота дихання: у стані спокою – 20/хв., після роботи – 25/хв.
- ✓ Систолічний тиск: у стані спокою – 160 мм рт. ст., під час роботи – 200 мм рт. ст.
- ✓ Діастолічний тиск: у стані спокою – 100 мм рт. ст., під час роботи – 120 мм рт. ст.

Розрахувати: **1.**  $V_c$ ; **2.**  $V_{хв}$ ; **3.**  $K_1$ ; **4.**  $K_2$ ; **5.**  $K_v$ ; **6.**  $K_p$ ; **7.**  $K_{снд}$ .

Зробити висновки про реакції серцево-судинної системи.

#### **Блок 5. Розв'язок кросворда**

Варіант 1.

## ПИТАННЯ

### По горизонталі:

1. Біологічний процес, який послаблює чи припиняє діяльність того чи іншого органа, знижує рівень активності фізіологічних систем.
5. Головна структурна і функціональна одиниця нервової системи.
6. Складова нейрона, яка проводить нервові імпульси до інших нейронів чи виконавчих органів.
9. Виконує функції координації рухів, регулює м'язові скорочення та діяльність внутрішніх органів.
10. Функція нервової системи, яка регулює процеси обміну речовин і роботу всіх внутрішніх органів.
12. Цілісна морфологічна і функціональна сукупність різних взаємопов'язаних нервових структур, яка спільно з гуморальною системою забезпечує взаємопов'язану регуляцію діяльності усіх систем організму та реакцію на зміну умов внутрішнього і зовнішнього середовища (два слова).
14. Нервові волокна, які передають інформацію від периферійних тканин і органів до центральної нервової системи.
15. Здатність збудливої тканини до відтворення нервових імпульсів відповідно до ритму подразнення.
16. Біологічний процес, який складається з нервових імпульсів і приводить у дію той чи інший орган чи елемент.

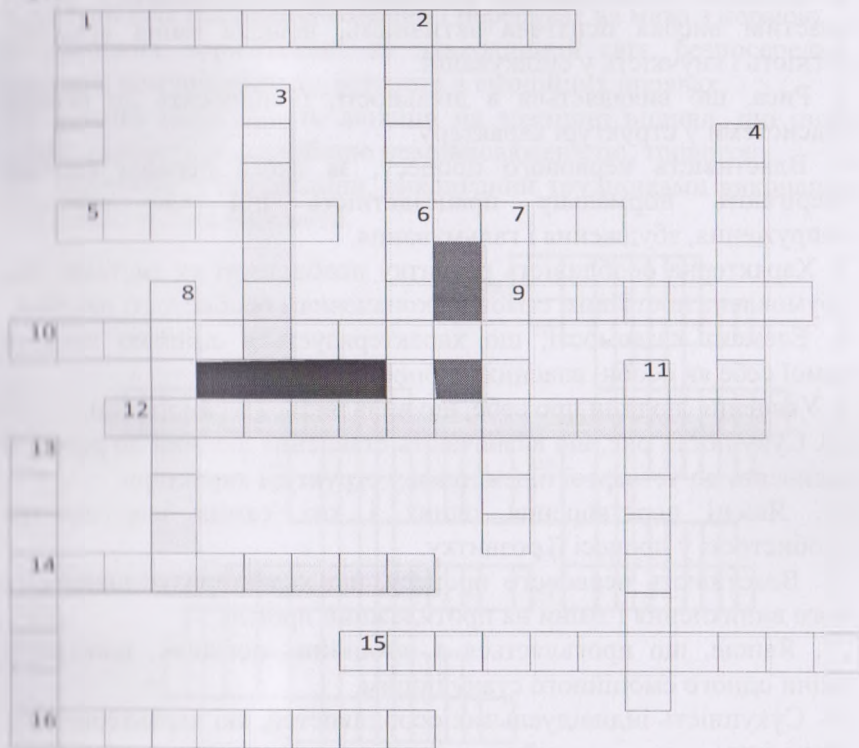
### По вертикалі:

1. Допоміжні клітини, які є опорою для нервових клітин, виконують функцію їх живлення і зосереджують резервні енергетичні речовини.
2. Зона кори головного мозку, яка відповідає за пам'ять, мислення, увагу, уяву, навчання.
3. Зона кори головного мозку, яка управляє рухами.
4. Зона кори головного мозку, в якій зосереджені відділи різних органів чуттів.
7. Функція нервової системи, яка іннервує опорно-руховий апарат і всі органи чуттів.

8. Нервово-фізіологічний апарат, який сприймає подразнення і перетворює його на нервовий імпульс.

11. Вродженні рефлекси, які передаються спадково, – це ?

13. Особливий стан стійкого збудження в певній ділянці збудливої тканини, який змінює її провідність.



Варіант 2.

## ПИТАННЯ

### По вертикалі:

1. Подсиання психологічних особливостей людини, які створюють її своєрідність, унікальність і відмінність від інших людей.

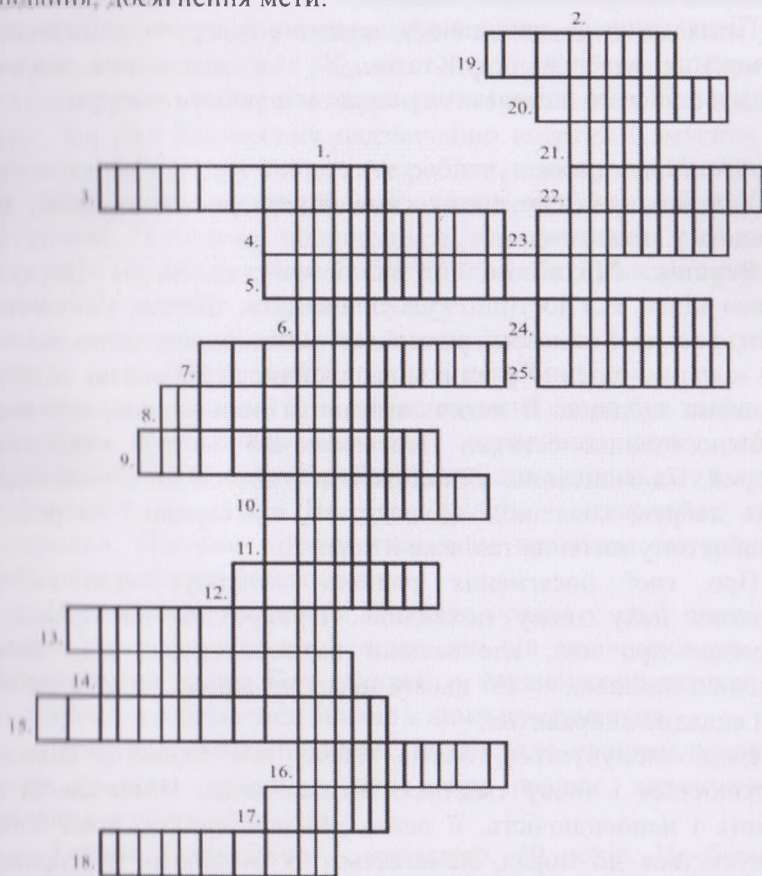
2. Сукупність стійких індивідуальних особливостей особистості, які формуються і виявляються в діяльності чи спілкуванні, уможовлюючи типові для людини способи поведінки.

### По горизонталі:

3. Система стійких мотивів, домінуючих потреб, інтересів, схильностей, переконань, світогляду, які визначають поведінку особистості залежно від умов зовнішнього середовища.
4. Сильний урівноважений рухливий тип темпераменту, якому властиві висока психічна активність, швидка зміна вражень, легкість і гнучкість у спілкуванні.
5. Риса, що виявляється в діяльності; її відносять до першої підсистеми у структурі характеру.
6. Властивість нервового процесу, за якого нервові клітини зберігають нормальну працездатність під час значного напруження, збудження і гальмування.
7. Характерна особливість розвитку особистості як системи, яка обумовлена постійним самовдосконаленням особистості людини.
8. Елемент свідомості, що характеризується оцінкою людини самої себе як особи, власних здібностей, вчинків.
9. Уявлення людини про себе, що виявляється в самооцінці.
10. Сукупність рис, що визначають ставлення людини до речей; її відносять до четвертої підсистеми у структурі характеру.
11. Якісні перетворення одних і тих самих властивостей особистості у процесі її розвитку.
12. Властивість нервового процесу, що характеризує швидкість його виникнення і зміни на протилежний процес.
13. Явище, що проявляється в емоційних реакціях, швидкості зміни одного емоційного стану іншим.
14. Сукупність індивідуальних особливостей, які характеризують динамічну та емоційну сторони поведінки, діяльності і спілкування людини.
15. Властивість процесів збудження і гальмування, співвідношення їхньої сили.
16. Людина як носій свідомості, суб'єкт пізнання, переживання і активного перетворення навколишнього світу.
17. Кількість груп або підструктур у функціональній системі особистості.
18. Рівень енергійності, з якою людина досягає поставлених цілей, переборює труднощі.
19. Стан людини, що характеризується високою продуктивністю та величезним підйомом і напругою сил людини.



20. Оцінка людиною самої себе, своєї діяльності, своїх дій, свого ставлення до інших членів групи і визнання їх чи невизнання.
21. Здатність людини до мислення, аналізу явищ і процесів та здатність на основі аналізу робити відповідні висновки.
22. Інтенсивність прояву тих чи інших рис характеру, коли одна із них досягає граничних величин і перебуває на межі з нормою.
23. Людина, зорієнтована на навколишній світ, безпосередня, відкрита, комунікабельна, відкрита в емоційних проявах.
24. Висока реактивність людини на зовнішні впливи, що іноді характеризується емоційною невірноваженістю, тривогою.
25. Психічний стан людини, викликаний труднощами виконання завдання, досягнення мети.





## 2.2. Аналітична частина

**Хід виконання:** Викладач розділяє студентів на чотири підгрупи. Кожна підгрупа отримує допоміжні матеріали (листки формату А4, ручки, маркери тощо) і займає визначене місце в аудиторії.

Викладач оголошує правила виконання вправи і проходження психологічних тестів, установлює часові критерії та критерії оцінювання.

Використовуючи мультимедійні засоби, викладач почергово представляє студентам завдання для виконання.

Далі кожна підгрупа за наставництва викладача починає працювати над виконанням завдань.

Після кожного виконаного завдання підгрупи здійснюють обговорення власних результатів. У ході виконання завдань викладач здійснює оцінювання результатів роботи підгруп.

### 1. Ситуаційна вправа

У кейсі наведено типологічні характеристики людей, які працюють у колективі:

**Вероніка Матвіївна** – старший майстер, 31 рік. Це дуже рухлива жінка, яка постійно кудись поспішає, біжить, з'являється то там, то тут. Коли вона розмовляє з кимось, постійно змінює позу, крутить щось у руках, відволікається, розмовляє відразу з кількома людьми. Її легко зацікавити всім новим, але вона порівняно швидко остигає. Переважаючий настрій – веселий, бадьорий. На запитання: «Як справи?» – відповідає з усмішкою: «Дуже добре», хоча іноді виявляється, що справи і на роботі, і в особистому житті не такі вже й хороші.

Про свої досягнення радісно оголошує всім: «Ось, начальник цеху знову похвалив». Прикростей не приховує, розповідає про них, але завжди бадьоро додає: «Це якось випадково вийшло...»; «У цьому ніхто не винен...»; «Це не так уже й складно виправити».

Іноді засмучується, навіть плаче, але недовго. Швидко заспокоюється і знову сміється. Міміка жива. Незважаючи на жвавність і непосидючість, її легко дисциплінувати, вона охоче прислухається до порад, намагається їх виконати. У справах, особливо у важких, проявляє велику енергію і зацікавленість, у край працездатна. Легко сходиться з новими людьми. Її охоче

слухають у колективі, вважають хорошою людиною. Швидко зникає до нових вимог.

**Лев Вікторович** – бухгалтер, 38 років. Спокійний, побалакучий. Співробітники кажуть, що він тупуватий, але працює Лев Вікторович добре: ніколи не робить помилок у розрахунках.

Завичай не свариться. Єдина сварка була пов'язана з тим, що одного разу, коли він був у відпустці, його стіл був винесений з кабінету і замінений новим. Після повернення з відпустки він у різкій формі зажадав повернути стіл. Вимога була задоволена, і Лев Вікторович заспокоївся.

Товариші по службі вважають, що він дуже захоплений роботою, тому що забуває про обід і не ходить в їдальню. Дуже прив'язаний до своєї родини. Хороший батько. Головний бухгалтер поважає його за акуратність і сумлінність у роботі, але каже, що Лев Вікторович надзвичайно впертий і змусити його змінити роботу, яку він не хоче робити, неможливо.

**Костянтин Анатолійович** – інженер, 37 років. Він дуже вразливий. Найменша неприємність виводить його з рівноваги, він сумує і переживає через кожну дрібницю. Дуже засмучується, якщо хтось виявить до нього неухвагу.

Одного разу Костянтин Анатолійович сильно засмутився, коли не зміг відразу знайти на столі потрібний документ, і потім окрикнувся на головний біль, хоча документ скоро був знайдений.

Дуже вразливий. Болісно переживає всяку образу. Мрійливий. Часто під час роботи задумливо дивиться у вікно або на протилежну стіну. Не бере участі в галасливих спорах товаришів. Покірно підкоряється всім правилам внутрішнього розпорядку, ніколи їх не порушує.

Пасивний у колективі. Виявляє невіру у свої сили. Його можна легко переконати в тому, що він помилився чи обрав неправильний шлях. При зустрічі з труднощами опускає руки і відступає, намагаючись більше з ними не стикатися.

Якщо його ніхто не зачіпає, не ображає, не проявляє пильної уваги до його роботи, то він добре працює, виконуючи всі завдання акуратно і вчасно.

**Тетяна Олексіївна** – менеджер, 40 років. Це безмежно захоплива натура. Часто бере роботу не під силу, до крайності рухлива. Вона в будь-яку хвилину готова зірватися з місця

і «летіти» в будь-якому напрямку. Її руки не знаходять спокою, вона швидко і часто повертає голову в різні боки.

Тетяна Олексіївна запальна. Завдання розуміє відразу, але в роботі робить багато помилок через квапливість і неухважність. Вона різко переходить від сміху до гніву, і навпаки.

Тетяна Олексіївна дуже ініціативна. Усіх «засипає» питаннями. Злопам'ятна. З величезним ентузіазмом береться за все нове, але не може довести справу до кінця, тому що вона втрачає до неї інтерес. Дуже любить, коли її хвалять і ставлять у приклад, на критику сердиться і може зірватися, а на тих, хто критикує, затаює злість.

### **Питання для обговорення**

1. *Визначте тип особистості кожного персонажа за кількома типологіями. Опишіть їхній психологічний портрет.*

2. *Які основні потреби цих людей?*

3. *Як вони задовольняють свої потреби? Чи часто хто-небудь з них відчуває стан фрустрації і як він виходить з нього?*

4. *Опишіть ваш метод управління кожним із них.*

### **2. Психологічні тести**

#### **1. Тест на визначення типу особистості (тип А – тип Б)**

1. *Визначення свого типу особистості (А або Б).*

2. *Аналіз впливу типу особистості на поведінку людини в конкретній практичній ситуації.*

**Завдання 1.** *Відзначте кількісні характеристики, які найбільшою мірою характеризують вашу поведінку.*

#### **Запитання:**

1. Запізнюєтеся на зустрічі **12345678** Ніколи не спізнюєтеся
2. Не любите конкурувати з іншими **12345678** Любите конкурувати
3. Не поспішаєте, навіть у критичних ситуаціях **12345678** Завжди виконуєте роботу у швидкому темпі
4. Виконуєте справи послідовно **12345678** Любите виконувати відразу декілька справ (одночасно), не закінчивши одну роботу, вже плануєте наступну
5. Повільно їсте, рухаєтеся і т. п. **12345678** Швидко їсте, рухаєтеся і т. п.

6. Відкрито висловлюєте свої почуття та емоції **12345678**  
Стримуйте свої почуття
7. У вас багато інтересів поза роботою **12345678** Весь час присвячуєте роботі.

Підсумуйте свої бали, помножьте отриману цифру на 3. Якщо отримане число більше за 120, то Ви – яскраво виражений представник типу А; якщо отримане число менше ніж 90 – Ви типовий представник типу Б.

Таблиця 2.1

### Інтерпретування результатів

Тип А	Тип Б
Ви легко спілкуєтеся з новими людьми, прагнете розширювати коло знайомих. Ви досить говірки та відкриті. Часто дієте необачно, буваєте нестримані. Любите бути в центрі подій.	Ви неквапливі, стримані у спілкуванні, з обережною зустрічаєте нових людей. Контролюєте себе, не любите виставляти свої почуття напоказ. Намагаєтесь стримувати себе в суперечці, щоб не сказати зайвого.
Ви прагматик, який не любить фантазії. Усю роботу виконуєте ретельно. Багато речей умієте добре робити своїми руками, перевіряєте результати зробленого.	Ви добре передбачаєте майбутнє, часто згадуєте минуле, прагнете до новизни і змін. Ваші теоретичні (творчі) здатності вищі від практичних.
Ставите логіку вище за свої почуття, судите про людей незалежно від симпатій.	Вас завжди цікавлять почуття і взаємини між людьми. Ви схильні йти назустріч іншим у справах заради гармонійних відносин; небайдуужі до думок інших про Вас.
Ви не любите з'ясовувати причини сварок і непорозумінь. Волієте не обговорювати теми особистого життя, як свого, так і інших.	Ваша працездатність, зазвичай, хвилеподібна. Ви можете гнучко пристосовуватися до існуючих умов. Для досягнення результату Вам зазвичай не потрібні суворі графіки й інструкції.
Наша працездатність, зазвичай, однакова. Ви послідовні в діях, рішення приймаєте відразу і важкість їх змінюєте. Ви легко дотримуетесь дисципліни, і Вам подобається в усьому порядок.	

## 2. Психологічний тест «Тест на агресію А. Басса»

Агресивна поведінка – дії, метою яких є заподіяння морального чи фізичного збитку іншим.



Агресія як внутрішня спонукальна тенденція – це невід’ємна частина особистісної динаміки (як у нормі, так і при порушеннях різного ступеня виразності). Види агресії:

- Інструментальна (операційна) агресія – це застосування агресивного засобу впливу в досягненні позитивних цілей, який супроводжується негативним ефектом (вирвати зуб без наркозу; знести будинок бульдозером на очах мешканців тощо).
- Навмисна (інтенціональна) агресія – прагнення нанести шкоду з усвідомленням наслідків.

Передбачуваний опитувальник виявляє Ваш звичайний стиль поведінки у стресових ситуаціях та особливості пристосування в соціальному середовищі. Вам потрібно однозначно («так» або «ні») оцінити 40 наведених тверджень.

1. Під час суперечки я часто підвищую голос.
2. Якщо мене хтось дратує, я можу сказати йому все, що про нього думаю.
3. Якщо мені потрібно буде вдатися до фізичної сили для захисту своїх прав, я, не роздумуючи, зроблю це.
4. Коли я зустрічаю неприємну мені людину, я можу дозволити собі непомітно вщипнути або штовхнути її.
5. Захопившись суперечкою з іншою людиною, я можу стукнути кулаком по столу, щоб привернути до себе увагу або довести свою правоту.
6. Я постійно відчуваю, що інші не поважають мої права.
7. Згадуючи минуле, деколи мені буває соромно за себе.
8. Іноді мене гризе заздрість, хоча я не показую цього.
9. Якщо я не схвалюю поведінку своїх знайомих, то я прямо кажу їм про це.
10. У сильному гніві я вживаю грубі вирази.
11. Якщо хтось підніме на мене руку, я постараюся вдарити його першим.
12. Я буваю настільки розлючений, що кидаю різні предмети.
13. У мене часто виникає потреба переставити у квартирі меблі або повністю змінити її.
14. У спілкуванні з людьми я часто почуваюся «пороховою бочкою», яка постійно готова вибухнути.



15. Часом у мене з'являється бажання жорстоко повартувати над іншою людиною.
16. Коли я сердитий, то зазвичай похмурий.
17. У розмові з людиною я намагаюся її уважно вислухати, не перебиваючи.
18. У мене часто «сверблять кулаки», і я готовий пустити їх у вія.
19. Якщо я знаю, що людина навмисно мене штовхнула, це може дійти до бійки.
20. Творчий безлад на моєму робочому столі дозволяє мені ефективно працювати.
21. Я згадую випадки, коли бував (-ла) настільки сердитим (-ною), що хапав (-ла) усе, що потрапляло під руку, і ламав (-ла).
22. Іноді люди дратують мене лише однією своєю присутністю.
23. Я часто дивуюся, які приховані причини змушують іншу людину робити мені щось хороше.
24. Якщо мене образять, у мене пропаде бажання розмовляти з ким би то не було.
25. Іноді я навмисно кажу погане про людину, яку не люблю.
26. Коли я розлючений (-а), кричу лайливими словами.
27. У дитинстві я унікав (-ла) бійок.
28. Я знаю, з якої причини і коли можна кого-небудь вдарити.
29. Коли я розлючений (-а), то можу грюкнути дверима.
30. Мені здається, що оточення мене не любить.
31. Я постійно ділюся з іншими своїми почуттями і переживаннями.
32. Дуже часто своїми словами і діями я сам (-а) собі причиню шкоду.
33. Коли люди кричать на мене, я відповідаю тим самим.
34. Якщо хто-небудь ударить мене першим, я у відповідь вдарю його.
35. Мене дратує, коли предмети лежать не на своєму місці.
36. Якщо мені не вдається поладити зламану або порвану річ, то я у гніві ламаю або рву її остаточно.
37. Інші люди мені завжди здаються успішнішими.

38. Коли я думаю про дуже неприємну мені людину, то можу прийти в збудження від бажання заподіяти їй зло.

39. Іноді мені здається, що доля зіграла зі мною злий жарт.

40. Якщо хтось поводить ся зі мною не так, як слід, я дуже засмучуюсь з цього приводу.

## Обробка та інтерпретація результатів тесту

Таблиця 2.2

### Ключ для обробки тексту

Тип агресії	Номер твердження	
	так	ні
ВА	1, 2, 9, 10, 25, 26, 33	17
ФА	3, 4, 11, 18, 19, 28, 34	27
ПА	5, 12, 13, 21, 29, 35, 36	20
ЕА	6, 14, 15, 22, 30, 37, 38	23
СА	7, 8, 16, 24, 32, 39, 40	31

Агресивна поведінка за формою прояву поділяється на п'ять шкал.

- Вербальна агресія (ВА) – людина вербально висловлює своє агресивне ставлення до іншої людини, використовує словесні образи.
- Фізична агресія (ФА) – людина виражає свою агресію щодо іншої людини із застосуванням фізичної сили.
- Предметна агресія (ПА) – людина зриває свою агресію на навколишніх предметах.
- Емоційна агресія (ЕА) – у людини виникає емоційне відчуження при спілкуванні з іншою людиною, супроводжуване підозрілістю, ворожістю, неприязню чи недобррозичливістю щодо неї.
- Самоагресія (СА) – людина не перебуває в мирі і злагоді зі собою, і в неї відсутні або ослаблені механізми психологічного захисту; вона стає беззахисною в агресивному середовищі.

**Математична обробка.** Спочатку підсумовуються бали по кожній з п'яти шкал.

Якщо сума балів вище за 5, це означає високий ступінь агресивності і низький ступінь адаптованості за шкалою.

Сума балів від 3 до 4 відповідає середньому ступеню агресії та адаптованості. Сума балів від 0 до 2 означає низький ступінь агресивності і високий ступінь адаптованості за цим типом поведінки. Потім підсумовуємо бали за всіма шкалами.

Якщо сума перевищує 25 балів, це означає високий ступінь агресивності людини, її низькі адаптаційні можливості.

Сума балів від 11 до 24 відповідає середньому рівню агресивності та адаптованості.

Сума балів від 0 до 10 означає низький ступінь агресивності і високий ступінь адаптованої поведінки.

У результаті проведених досліджень валідність тесту перевірена на 483 випробовуваних. Внутрішкальні коефіцієнти кореляції перевищують 0,35 і значимі на 5%-му рівні.

## !! Актуальні поради!!!

### *Інструкція, як перестати злитися на людей*

1. Агресія і злість триває приблизно 15 хвилин і не більше. Це означає, що рівно чверть години Ваш мозок перебуває в затуманеному стані. А все, що відбувається після цього, – це Ваша власна впертість, бажання стояти на своєму і самоопановання. Тому, якщо Ви відчуваєте наближення спалаху гніву, просто почекайте. Постарайтеся в цей час ні з ким не спілкуватися або просто «сховатися» від людей, щоб мати час заспокоїтися.

2. Учіться дивитися на речі позитивно. Не налаштовуйте себе на негатив, перестаньте чекати підступу і злитися на людей за те, чого вони ще навіть не зробили.

3. Для того, щоб зняти агресію, займіться тим, що Вас заспокоює. Наприклад, важка фізична праця або заняття гімнастикою допоможе впоратися з негативними емоціями.

4. Пам'ятайте, що злість забирає у Вас занадто багато сил і енергії, тому не варто їй піддаватися.

5. Якщо проблеми з неконтрольованими спалахами агресії переслідують Вас постійно, Вам варто задуматися про якусь заспокоїливу терапію. Наприклад, перед сном випивайте кухоль чаю з мелісою, настойку валеріани. Запишіться на курси йоги, займіться дихальними вправами. Почніть слухати класичну музику.

6. У разі, якщо Ваш гнів викликаний зовсім звичайними речами, Вам варто задуматися про те, чи все з Вами в порядку. Можливо, роздратування є результатом поганого сну або нічних кошмарів. А може, Ви відчуваєтеся не дуже добре через неправильне і неповноцінне харчування? Або Ви просто не задоволені собою і власними діями? Якщо причина у Вас, то тільки Ви можете її усунути.

7. Пам'ятайте, що іноді в житті бувають моменти, коли розібратися зі своїм психологічним станом самостійно просто неможливо. Немає нічого поганого в тому, щоб звернутися за допомогою до кваліфікованого і досвідченого фахівця.

### **Техніка впливу на емоційний стан через зміну позицій тіла!**

Наше тіло є ніби провідником емоцій. Коли ми боїмося або хвилюємося, це видно неозброєним оком: тіло стискається, голова втягується в плечі, плечі піднімаються, спина сутулиться. Якщо емоції так впливають на наше тіло, чи можлива зворотна залежність? Так, зміна позицій тіла впливає на емоційний стан. Знання цієї закономірності може допомогти навчитися викликати бажані емоції. Цю техніку, яка дозволяє за секунди змінити внутрішній стан, використовують актори. Встаньте рівненько, зробіть глибокий вдих, розпряміть плечі, підніміть голову, дивіться прямо перед собою... Постійте так декілька секунд, вимовте щось упевнено, навіть командним тоном.

Завершіть вправу тоді, коли відчуєте упевненість, силу, власну гідність. Запам'ятайте цей стан!

### **III. Заключна частина:**

- висновки;
- оголошення балів.

Викладач підбиває підсумки заняття, виокремлює позитивні і негативні (якщо такі є) аспекти роботи студентів, проводить її оцінювання та виставляє бали.

 **Використані джерела: [3; 7; 9; 11; 16].**

**Рекомендована література: [1; 5; 6; 13; 22; 35; 38; 41; 42; 46].**



### ТЕМА 3

## «РІВЕНЬ ТА ЯКІСТЬ ЛЮДСЬКОГО ЖИТТЯ В УМОВАХ СУЧАСНОСТІ»

**Мета заняття:** визначити сутність понять «рівень життя», «якість життя», «людський капітал», «людський потенціал»; довести, що «людський здоров'я» займає одне з найважливіших місць у структурі рівня та якості людського життя; проаналізувати вартість і цінність людського життя в умовах сучасності; сформуванати у студентів предмети до підвищення якості власного життя за рахунок поліпшення рівня індивідуального здоров'я.

**Форма проведення заняття:** комбіноване практичне заняття з елементами тренінгу.

**Обладнання:** тенісний м'яч, кольорові стікери, папір формату А3 (4 аркуші), папір формату А4 (кількість залежить від кількості присутніх студентів на занятті), ручки, маркери, дошка, комп'ютер, мультимедійний проєктор.

**Структура заняття:**

1. Вступна частина;
2. Основна частина:
  - 2.1. Тренінгова частина:
    - теми і завдання;
    - розв'язування задачі.
  - 2.2. Дискусійний діалог.
3. Заключна частина:
  - завдання для домашнього виконання;
  - висновки.

**Час проведення заняття, як і час виконання кожної вправи, встановлює** презентуючий викладач.

Викладач визначає критерії оцінювання студентів.

### Зміст заняття

#### 1. Вступна частина

Викладач оголошує тему і мету заняття, ознайомлює студентів з його структурою; після чого студенти розставляють стільці у формі кола і кожен займає своє місце. Далі відбувається обговорення правил групи.



## Обговорення правил групи

Правила – це закони групи, за якими вона живе, під час проведення тренінгу. Викладач з учасниками обговорює правила спілкування у групі. Орієнтовні правила можуть бути:

- дотримуватись регламенту (пунктуальність);
- слухати і чути;
- бути активним;
- говорити тільки за темою і тільки від свого імені;
- не критикувати: кожен має право на власну думку;
- конфіденційність;
- взаємоповага;
- говорити коротко, по черзі;
- правило піднятої руки;
- право ведучого тощо.

## II. Тренінгова частина:

- *вправи і завдання;*
- *розв'язування задачі.*

### 1. Вправи та завдання

#### 1. Вправа-гра «Що далі?»

**Хід вправи:** Правила цієї гри дуже прості. Викладач починає пропозицію, а закінчує його той учасник, кому викладач кидає м'яч. Наприклад:

Викладач: Я прийшов сьогодні на зустріч із бажанням (кидає м'яч учасникові А.) ...

А.: (ловить м'яч і продовжує) отримати задоволення від гри (кидає м'яч учасникові Б.)

Б.: (продовжує той же ланцюжок відповідей, який був заданий у реченні викладача) ... познайомитися з тими людьми, з ким ще не вдалося попрацювати разом під час попередніх пар (кидає м'яч учасникові В.)

В.: (ловить м'яч і продовжує) спробувати взяти участь у тренінгу, а не споглядати роботу групи з боку.

Коли викладач хоче змінити ключову пропозицію, він дає групі знак, отримує від студентів-учасників м'яч і на свій розсуд дає актуальне на цей момент завершення пропозиції або ж уникає «включеності» в гру, задаючи нову пропозицію – ключ.

Можна запропонувати такі пропозиції-ключі:

- Я радію, коли...
- Мені хотілося б, щоб група...
- Я пишаюся собою, якщо...
- Я думаю, що друг – це...
- Я радію, коли чую...

## 2. Очікування («Фесрверк»)

**Міа вправи:** Викладач пропонує студентам на круглих стільцях різного кольору написати свої очікування. Далі він звертає увагу на те, що студенти-учасники мають відповісти на запитання: «Що вони очікують від тренінгу? Що хочуть дізнатися, яку інформацію отримати? Яких навичок набути? Як цей тренінг допоможе їм у майбутньому?»

На наступному етапі учасники проговорюють написані очікування і віддають стікери педагогові. Викладач прикріплює стікери щільно один до одного, так, щоб потім на їх основі намалювати хлопавку.

Запитання для обговорення у групі:

- Чи допомогло Вам написання і проговорення очікувань зрозуміти мету і завдання тренінгу?
- Чому важливо ставити особисті конкретні цілі перед початком роботи на парі (тренінгу)?

## 3. Гра-розминка «Емоція по колу»

**Міа вправи:** Усі учасники сідають у коло, кожен по черзі за допомогою міміки передає якусь емоцію, всі інші один за одним її повторюють. Вправа закінчується, коли всі учасники передадуть свої емоції.

## 4. Вправа «Німа карусель»

**Міа вправи:** Викладач ділить студентів на чотири підгрупи (квадранти). Кожна підгрупа займає своє місце в аудиторії. Тим часом викладач підготує чотири аркуші паперу формату А3, написавши на кожному з них проблемне запитання.

*Перелік проблемних запитань:*

- ✓ Що ви розумієте під поняттями «людський капітал» і «людський потенціал»?
- ✓ Що ви розумієте під поняттям «якість життя»?

- ✓ Що ви розумієте під поняттям «людський розвиток»?
- ✓ Що ви розумієте під поняттям «рівень життя»?

Далі викладач роздає аркуші кожній підгрупі, поклавши листок на парту таким чином, щоб студенти не побачили своє запитання завчасно. Головне подальше правило проведення вправи – зберігати абсолютно тишу, не спілкуватися і не вступати в дискусію.

По команді викладача студенти перевертають аркуші і, працюючи в повній тиші, кожен студент, у якій би з підгруп він не працював, має дати свою відповідь на поставлене запитання.

Коли кожен студент завершить виконання завдання, команди переміщуються за годинниковою стрілкою, змінивши своє місце на місце сусідньої команди.

На новому робочому місці студент кожної підгрупи дає відповідь на нове запитання, знову ж таки зберігаючи тишу та абсолютно не спілкуючись із колегами. Однак на цьому етапі вправи перед студентами лежать уже не чисті аркуші, а аркуші, на яких написані відповіді студентів-учасників із попередньої підгрупи. То ж для переміщених команд завдання полегшується. Вони можуть не просто написати свою відповідь на поставлене запитання, а й прокоментувати, погодитись чи не погодитись з тими думками, що вже викладені на аркуші.

Після закінчення роботи над запитанням аркуша № 2 команди знову переміщуються за годинниковою стрілкою, змінивши своє місце на місце сусідньої команди. Завдання другого етапу вправи повторюють знову і за тими самими правилами, і так ще двічі.

У підсумку кожна підгрупа повертається на своє перше робоче місце, де перед ними лежить аркуш з їхнім першим проблемним запитанням, заповнений різноманітними визначеннями і думками колег.

З цього моменту змінюються правила гри. Тепер учасники кожної підгрупи можуть спілкуватись між собою, та їхнє завдання полягає в тому, щоб обговорити написи на аркуші та вибрати три найкращих (на думку учасників підгрупи) відповіді на першопоставлене запитання.

Далі – кожна підгрупа презентує свій аркуш і коментує написи на ньому, зачитуючи три обрані переможні відповіді.

Створені думки обґрунтовуються. Підгрупи можуть задавати додаткові запитання одна одній.

У кінці презентації кожної підгрупи **викладач** ставить уточнювальне запитання: «Чи обрані відповіді були написані найкращою командою на початку гри, чи все ж ви обрали ті відповіді, які визначили ваші колеги із сусідніх команд?» Це дасть змогу визначити логіку формування «правильних» думок у кожній підгрупі.

Далі **викладач** підбиває підсумки вправи і формулює висновки щодо взаємозв'язку і відмінностей між аналізованими категоріями.



Довідка

### **«Людський розвиток» vs «людський потенціал» vs «людський капітал»**

#### **«Людський капітал»**

- **Людський капітал** (англ. *Human Capital*) – це соціально-економічна категорія, похідна від категорій «робоча сила», «трудові ресурси», «трудовий потенціал», «людський фактор», у загальному варіанті його можна розглядати як економічну категорію, яка характеризує сукупність сформованих і розвинутих унаслідок інвестицій продуктивних здібностей, особистих рис і мотивацій індивідів, що перебувають у їхній власності, використовуються в економічній діяльності, сприяють зростанню продуктивності праці і завдяки цьому визначають на зростання доходів (заробітків) свого власника і опціонального доходу. Поняття людського капіталу є природним розвитком і узагальненням понять людського фактору і людського ресурсу, проте людський капітал є ширшою економічною категорією.
- **Людський капітал** у широкому сенсі – це інтенсивний продуктивний чинник економічного розвитку, розвитку суспільства і сім'ї, що включає освічену частину трудових ресурсів, знання, інструментарій інтелектуальної й управлінської праці, місце існування і трудової діяльності, що забезпечують ефективне і раціональне функціонування людського капіталу як продуктивного чинника розвитку.
- Коротка **людський капітал** – це інтелект, здоров'я, знання, якісна і продуктивна праця і якість життя.
- **Людський капітал** – головний фактор формування і розвитку інноваційної економіки і економіки знань як наступного вищого етапу розвитку.
- **Людський капітал** – це система характеристик, які визначають спроможну людини до творчої праці з метою створення товарів, послуг,

доданої вартості, тобто якості робочої сили індивідуума, сукупного працівника підприємства, фірми, корпорації, країни і проявляються в ході розширеного відтворення. Таким чином, що досконалішим є людський капітал, виражений рівнем освіти, кваліфікації, знань, досвіду, то більші можливості людини до продуктивної, високоякісної праці.

### **«Людський потенціал»**

«Потенціал» означає наявність в окремо взятої людини, трудового колективу, суспільства прихованих можливостей.

**Трудовий потенціал** – це ресурсна категорія. Він повинен включати (відповідно до визначення поняття «потенціал») джерела, засоби, ресурси, які можуть бути використані для вирішення завдань, досягнення цілей, забезпечення можливостей окремої особи, суспільства, держави у трудовій сфері.

### **Компоненти трудового потенціалу як системи:**

- Здоров'я;
- Демографічна компонента (молодше від працездатного віку, працездатний вік, старше від працездатного віку);
- Біологічна компонента (вага, зріст, вік, стать, фізична краса);
- Соціальна компонента (соціальна позиція, орієнтація в соціальному середовищі, урахування законів поведінки);
- Культурна компонента (рівень культури, вихованість);
- Інтелектуальна компонента (здібності до творчості, талант);
- Економічна компонента (рівень доходів, рівень життя, умови праці);
- Освітня компонента (світогляд, рівень освіти);
- Мотиваційна компонента (особливості поведінки у процесі праці, побуті, на відпочинку);
- Природна (екологічна) компонента (взаємовідносини людини і природи).

### **Рівні трудового потенціалу:**

- працівника;
- підприємства;
- суспільства.

**Трудовий потенціал працівника** – це всі наявні і майбутні можливості, які він може використати у процесі трудової діяльності.

### **Трудовий потенціал працівника включає:**

- психофізіологічний потенціал – це стан здоров'я, працездатність, виносливість, тип нервової системи;
- кваліфікаційний потенціал – це обсяг знань, практичних навичок, умінь;
- особистісний потенціал – це рівень громадянської свідомості, інтереси, ціннісні орієнтації, рівень культури, вихованість.



**Трудовий потенціал підприємства** – це сукупність індивідуальних трудових потенціалів його окремих працівників.

**Трудовий потенціал країни** – це сумарні можливості працездатного населення, які використовуються або можуть бути використані в суспільно корисній праці.

### «Людський розвиток»

В основі концепції людського розвитку лежить принцип, згідно з яким економіка існує для розвитку людей, а не люди – для розвитку економіки. Розвиток людини – це мета і критерій суспільного прогресу. Це за яких темпів економічного зростання суспільний прогрес неможливий, якщо не реалізовані важливі для людини можливості:

- ▶ прожити довге й здорове життя;
- ▶ набутти, розширювати й оновлювати знання;
- ▶ мати доступ до засобів існування, що забезпечують гідний рівень життя.

Людський розвиток включає такі цілі:

- широкі можливості вибору в усіх сферах життя;
- позитивна, економічна та соціальна свобода;
- можливості вести творчу і виробничу діяльність;
- відчувати повагу до себе;
- мати гарантію прав людини.

Львів не буде реалізовано три основні положення концепції людського розвитку (здорове життя, освіта і гідний рівень доходів), то більшість цілей залишаються недосяжними.

Визначальною тезою концепції людського розвитку є положення про те, що люди не потребують безкінечно високого доходу для забезпечення гідного рівня життя. Потрібно забезпечити випереджувальні заходи з наповнення зубожіння, безробіття, втрати здоров'я.

Таблиця 3.1

### Відмінності між концепцією людського розвитку і концепцією людського капіталу:

Концепція Людського розвитку	Концепція Людського капіталу
1. Центральний елемент – <i>людський потенціал</i> (інтегральна форма різноманітних явних і скритих можливостей населення, яка відображає рівень розвитку людей за певних природно-екологічних і соціально-економічних умов).	Інвестиції в людину розглядаються як засіб збільшення продуктивності праці, доходу, що визначає їхню економічну ефективність
2. Цьогорозвинена, благополучна людина – це мета суспільного розвитку, забезпечення її добробуту є основне завдання розвитку.	

3. Людський потенціал – не як засіб досягнення добробуту людей, а як обов’язковий компонент їхнього добробуту.	
--	--

*«Рівень життя» vs «якість життя»*

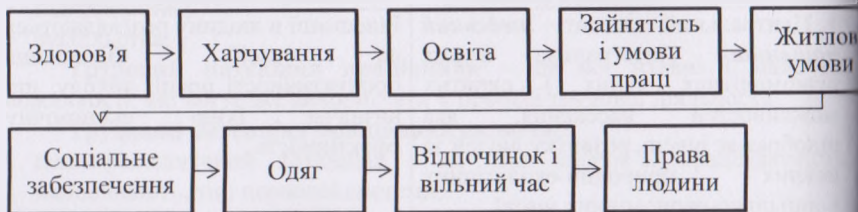
**«Рівень життя»**

- ▶ **Рівень життя** – це комплексна соціально-економічна категорія, яка відображає рівень розвитку фізичних, духовних і соціальних потреб, ступінь їх задоволення і умови в суспільстві для розвитку і задоволення цих потреб.
- ▶ **Рівень життя** – багатоаспектне поняття, що охоплює широке коло соціально-економічних, національних, релігійних та інших відносин, які характеризують умови життєдіяльності людини, сім’ї, різних соціальних верств населення окремих регіонів і країни в цілому.
- ▶ **Рівень життя** – це соціально-економічна категорія, яка характеризує можливості суспільства щодо забезпечення життя, діяльності та всебічного розвитку. Він виражається сукупністю суспільних відносин і умов, що характеризують життя, працю, побут та інтелектуально-культурний розвиток людей, їхню свободу і правову захищеність.

**«Якість життя»**

З поняттям «рівень життя» тісно пов’язаний термін «якість життя».

Поняття «якість життя» набуває ширшого значення і його пов’язують із задоволенням життям, матеріальним добробутом, відчуттям особистого щастя, професійною реалізацією, умінням розв’язувати життєві проблеми і справлятися зі стресами, а також рівнем задоволення життєвих потреб і досягнення цілей.



**Рис. 3.1. Показники (складові) якості життя**

Характеристика показників (складових) якості життя є:

1) **здоров'я людей** – його стан характеризується такими показниками: тривалість життя, рівень смертності, тривалість і тяжкість захворювань тощо;

2) **харчування** – регулярність харчування, його склад, цінність (калорійна, грамах, кількості вітамінів, білків), смакові якості, свіжість та чистота продуктів;

3) **освіти** – тривалість і рівень навчання; ступінь оволодіння технічними знаннями, художній і моральний рівні літератури, доступність бібліотек, телебачення, музеїв та інших закладів культури;

4) **зайнятність і умови праці** – умови і характер праці, її рівень і ефективність, відповідність особистим нахилам і потребам людей, свобода вибору професії, тривалість робочого часу, рівень відпусток, зайнятність і безробіття, матеріальна і моральна оцінка праці;

5) **житлові умови** – площа і облаштування житла, обстановка, чистота, планування і благоустрій населеного пункту;

6) **соціальне забезпечення** – соціальна рівність, гарантія зайнятості, пенсії, забезпечення старості, тимчасової непрацездатності, допомога сім'ям (виплати та відповідні показники допомог, пенсій, дотацій тощо);

7) **одяг** – якість, можливість вибору, доступність, міцність, модність, естетичність одягу та взуття;

8) **відпочинок і вільний час** – його тривалість, можливість вибору, наявність різних установ для відпочинку і спорту, туризму, екскурсій, прогулянок, задоволення проведенням вільного часу і відпочинку;

9) **права людини** – можливості реалізації прав людини, забезпечення безпеки захист від епідемій, катастроф, стресової напруги у зв'язку з військовими і національними зіткненнями.

## 8. Вправа «Сильні сторони мого здоров'я»

**Мета вправи:** Завдання виконують індивідуально. Викладач дає кожному учасникові по два аркуші паперу і пропонує на одному з них записати сильні сторони свого здоров'я, а другий віддати навпіл та в одній половині написати слабкі сторони свого здоров'я.

По закінченні учасники за бажанням можуть зачитати свої сильні і слабкі сторони власного здоров'я.

На наступному етапі викладач пропонує ще раз уважно аналізувати сильні і слабкі сторони власного здоров'я і пробувати трансформувати слабкі сторони в сильні.

Слабка сторона → Сильна сторона

Над стрілкою варто написати, яким чином буде посилюватися слабка сторона. Учасники представляють свої варіанти трансформування. У разі, коли учасники вагаються щодо переформування, викладач просить групу запропонувати можливі варіанти.

#### *Запитання для обговорення*

- Які труднощі виникли під час виконання завдання?
- З якою метою виконувалася вправа?
- Що нового Ви для себе з'ясували?

### **6. Вправа «Цінність якості життя»**

**Хід вправи:** Завдання виконують індивідуально. Учасникам пропонують на шести кольорових стікерах одного кольору написати 6 (по одній на кожному стікері) найважливіших складових якості власного життя, які вони вже мають. Це можуть бути люди (рідні, друзі, кохані), матеріальні блага, власні досягнення – усе те, що визначає рівень якості нашого життя. Після завершення роботи кожен студент має проранжувати за цінністю визначені складові якості власного життя, тобто розкласти їх перед собою таким чином, щоб найважливіша складова була найближча до учасника, і так далі залежно від значимості кожної наступної складової. Учасники мають покласти стікери так, щоб було видно, що там написано.

#### *Запитання для обговорення*

- Чи важко Вам було виконувати це завдання? Поясніть.
- Чому Ви вважаєте, що те, що Ви написали, є складовими якості вашого життя? У чому їхня цінність?
- Що Ви розмістили найближче до себе? Чому?

На наступному етапі викладач роздає кожному ще один стікер, більш яскравого кольору, і пропонує записати на ньому свою найголовнішу життєву мету, тобто те, найголовніше і найбажаніше, чого кожен прагне досягти.

!!!! До уваги викладача! Важливо наголосити учасникам, що на шести стікерах вони писали те, що у них уже є, а на останньому – те, що дуже хочеться, щоб було.

Стікер з метою розміщується після усіх наявних складових якості власного життя і виходить, що мета – досить далеко від

учасника. Викладач пропонує учасникам уважно проаналізувати наявну складову та мету.

Викладач пояснює: «У житті буває так, що на поліпшення якості цього самого життя потрібен певний час, який витрачається, наприклад, на друзів, на батьків і родичів, на улюблену справу тощо. Але ж досягнення нашої мети теж вимагає певного часу, і тільки в нашій владі вирішити, як це зробити, чим ми можемо поступитися. Ще раз погляньте на свою мету і, якщо Ви хочете її досягти, Вам потрібно вивільнити час за рахунок якоїсь наявної складової. Зробіть це. Складову якості власного життя, якою Ви пожертвували, покладіть збоку, мету зможете наблизити до себе».

Поволі, уважно слідкуючи за висловлюваннями учасників та типовою поведінкою, викладач пропонує наблизити мету ще більше, але «ціною» ще однієї складової. Якщо хтось з учасників відмовляється відкласти наявні складові, то не варто на цьому наполягати.

Разом з тим викладач знову і знову пропонує групі уважно подивитися на свою мету та складові якості власного життя, наголошуючи на тому, що і одне, і друге належить учасникові.

У той момент, коли більшість учасників перемістили свою мету настільки, на скільки змогли, викладач дає можливість учасникам висловитися і коротко поділитися своїми почуттями.

Ш! До уваги викладача! Імовірно, що почуття деяких учасників будуть суперечливими. Важливо надати можливість висловитися всім тим, для кого вибір був особливо важким.

Викладач висловлює розуміння того, що завдання було непростим, але це лише вправа. У житті бувають ще складніші ситуації, коли доводиться робити вибір, при цьому кожний вибір має свою ціну. Студенти мають усвідомити, що в людини, незалежно від її віку і статусу, має бути своя особиста позиція, яка ґрунтується на переконаннях і цінностях, на особистій та людській гідності. Вагомість і значимість складових якості життя кожен визначає для себе особисто, тому і вибір робить кожен сам, сам вирішує.

Насамкінець викладач дозволяє учасникам розмістити свою мету і складові якості власного життя в будь-якій формі



і послідовності, так, як кожен захоче сам, щоб відчувати себе комфортно. «Візерунки», які утворюються, будуть різні та унікальні, як і люди, які їх створили.

*Запитання для обговорення*

- Що довела ця вправа?
- Які висновки Ви зробили?
- Що із життєвих цінностей для Вас найважливіше?
- Чи задумувалися Ви про це раніше?
- Які емоції викликала ця вправа?

## **7. Вправа «Моя найкраща якість»**

**Хід вправи:** Завдання виконують індивідуально. Викладач пропонує кожному учасникові пригадати свою найкращу якість.

Далі текст викладача має бути таким: «Сядьте зручніше, глибоко вдихніть і розслабтесь. Згадайте, коли останнім часом Ви проявляли цю свою найкращу якість. Відновіть у своїй уяві цей випадок. Що Ви бачили в той момент? Що відчували? Що чули? Що відчувало Ваше тіло... Ваші руки... Яка була міміка обличчя? Зануртеся в той стан, відчуйте його знову, переживіть ту ситуацію заново... Ви можете залишатися в цих спогадах стільки, скільки захочете. І, глибоко вдихнувши, Ви можете вийти з цього стану тоді, коли захочете».

*Запитання для обговорення*

- Що Ви відчували під час проведення вправи?
- Чи були Ваші відчуття приємними?
- Як Ви вважаєте, навіщо ми виконували цю вправу?

## **8. Вправа «Я – теперішнє, Я – майбутнє»**

**Хід вправи:** Завдання виконують індивідуально. Викладач надає кожному студентові аркуш паперу формату А4 та оголошує завдання: «Розділіть аркуш паперу навпіл. З лівого боку намалюйте й опишіть себе таким, яким Ви є в даний період часу. Описуючи, намагайтесь висвітлити такі питання: про що Ви мрієте, до чого прагнете, що заважає здійсненню Вашої мрії, що стримує Вашу активність на шляху до досягнень, які особистісні риси зможуть виявитися найбільш корисними для досягнення успіху. Можливо, Ви завжди прогнозуєте лише негативні результати, а тому боїтесь починати діяти, можливо, Ви не вірите в те, що у Вас може вийти так, як Ви плануєте, а можливо, Ви

знову концентруєтесь на одній справі, не помічаючи іншого, або, навпаки, намагаєтесь зробити всі справи одночасно і в результаті нічого не виходить...

А тепер уявіть, що Ви вже досягли своєї мети... З правого боку намалюйте і опишіть себе за тими самими питаннями, але враховуючи зміни, які мали б відбутися з Вами на шляху до успіху.

#### Заняття

- ✓ Подивіться уважно на Ваші малюнки... Помітили різницю?
- ✓ Як зміни відбулися між першим і другим зображеннями?
- ✓ Як би Ви могли їх прокоментувати?

Далі відбувається дискусійне обговорення результатів.

## 9. Вправа «Твоє майбутнє»

**Цілі вправи:** Завдання виконують індивідуально. Викладач акцентує увагу учасників на тому, що першим кроком до створення себе є уявлення, мрія про те, якою особистістю людина хоче стати, якої життєвої мети досягти.

Викладач пропонує учасникам згадати методику «Колесо життя» (*додаток Б*), у якій визначено вісім основних сфер життєдіяльності людини: духовна, інтелектуальна, емоційна, фізична, соціальна, професійна, психологічна, екологічна.

**Викладач:** «Процес особистого стратегічного планування можна розглядати саме в рамках цих сфер, якщо детальніше їх розглянути. Це дає можливість чітко визначити, чого Ви хочете досягти в кожній із них і тим самим підвищити рівень та якість власного життя, і як це зробити.

*Професія і кар'єра.* Яким чином Ви зможете досягти успіху, задоволення і вершин у своїй кар'єрі?

*Сім'я і особисте життя.* Яким чином Ви досягаєте рівноваги між зовнішнім успіхом і особистими відносинами?

*Фінансове благополуччя.* Як Ви контролюєте фінансове життя і досягаєте фінансової незалежності?

*Фізичне здоров'я і фізична форма.* Як Ви домагаєтесь і підтримуєте хорошу фізичну форму, високий рівень енергії і взагалі хороше самопочуття?

*Особистісне зростання і розвиток.* Яким чином Ви отримуваете і набуваєте ключові знання й уміння, потрібні Вам для щасливого життя?

*Соціальна діяльність.* Як Ви організуєте своє життя, щоб змінити цей світ до кращого і залишити в ньому помітний слід?

*Духовний розвиток.* Яким чином Ви організуєте внутрішнє життя, з тим, щоб усвідомити свій потенціал як особистості?

Потрібно визначитися з перспективами, яких Ви хотіли б досягти в кожній сфері життєдіяльності, якими духовними цінностями збагатитися, якою особистістю стати».

*Запитання для обговорення*

- Чи складно було визначати, «яким хочу бути» у духовній, інтелектуальній сферах? Чому?
- До яких роздумів спонукала Вас ця вправа?
- У праві ми визначалися з цілями в різних сферах діяльності чи можна сказати, що це особисте стратегічне планування? Чому?

### 3. Задача

#### Розв'яжіть задачу

**Умова:** Середня тривалість життя в Україні – 71 рік, вік виходу на пенсію – 60 років, вік до початку роботи – 18 років, тривалість життя на пенсії – 11 років. Розмір прожиткового мінімуму в розрахунку на одну особу станом на 01.01.2017 в Україні: діти віком до шести років – 1 355 грн, діти віком від шести до 18 років – 1 689 грн, працездатні особи – 1 600 грн, особи, які втратили працездатність, – 1 247 грн.

Використовуючи метод оцінки вартості людського життя «за витратами», розрахуйте вартість людського життя в Україні.

Зробіть висновки.



Довідка

#### *«Вартість життя»*

Важливим показником, який дозволяє оцінити рівень життя є визначення вартості життя населення.

На сьогодні існує декілька підходів до тлумачення поняття «вартість людського життя». Згідно з *«дохідним» підходом»* вартість людського життя розглядається як виражена у грошовій формі величина, яку отримуємо шляхом визначення чисто

співвідношенні вартості вигід, які інші особи (чоловік, дружина, інші особи, утриманці, партнери, роботодавці) могли б отримувати від майбутніх зусиль індивіда, чие життя оцінюється.

Та ще одного («витратного») підходу впливає, що **вартість життя людини** – це осучаснена на момент проведення оцінки загальна сума витрат грошових коштів, які були понесені на підтримання існування і забезпечення життєдіяльності індивіда з моменту народження до смерті. У такому разі економічний еквівалент вартості життя визначатиметься сумою витрат, у які необхідно включити заробітну плату, видатки на людину з державного бюджету, бюджету сім'ї тощо.

## II. Дискусійний діалог

**Хід виконання:** Викладач ділить студентів групи на чотири підгрупи. Кожна підгрупа визначає одне дискусійне питання з теми заняття (наприклад, «Чи вплине нове трудове законодавство на рівень та якість життя населення України?»). Далі – команди обмінюються сформульованими питаннями. Викладач установлює час на вивчення питань і формулювання відповідей. Далі кожна підгрупа по черзі відповідає на поставлене їй запитання. При цьому підгрупа–автор питання теж надає свої коментарі стосовно нього після почутої відповіді.

Викладач оцінює якість відповіді, виділені проблемні моменти, аргументи тощо.

## III. Завлючна частина:

- *завдання для домашнього виконання;*
- *висновки.*

## I. Домашнє завдання

### Завдання для самостійного опрацювання вдома

1. Індекс людського розвитку в Україні і світі.
2. Методологія ЄС European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions: напрями та індикатори оцінювання якості життя.
3. Індекс щастя – 2019.
4. Споживчий кошик в Україні.

## **2. Висновки**

Викладач підбиває підсумки заняття, виокремлює позитивні і негативні (якщо такі є) аспекти роботи студентів, проводить її оцінювання та виставляє бали.



**Використані джерела: [1; 3; 4; 6; 9; 12; 14; 18–20].**

**Рекомендована література:**

**[2; 9; 11; 14; 17; 28; 29; 33; 37; 40; 54–56].**





## ТЕМА 4

# «ЗДОРОВ'ЯОРІЄНТОВАНА ЕКОНОМІКА ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ»


**Мета заняття:** сформулювати у студентів уявлення стосовно сутності, ролі та напрямів формування здоров'яорієнтованої економіки; продемонструвати актуальність збереження власного здоров'я в умовах турбулентних процесів; розвинути навички індивідуального і групового прийняття економічних рішень, що базуються на потребі збереження власного здоров'я та власного життя.

**Форма проведення заняття:** комбіноване практичне заняття з елементами тренінгу.


**Обладнання:** 15 листів-смужок паперу з фразами для вступної частини заняття, роздруковані матеріали до основної частини заняття, папір формату А4 (20 листків), ручки, маркери, дошка, комп'ютер, мультимедійний проєктор, колонки.

### Структура заняття:

1. Вступна частина;
2. Основна частина:
  - 2.1. Тренінгова частина:
    - аналітичні вправи і завдання;
    - перегляд та обговорення відеоматеріалів.
  - 2.2. «Мозковий штурм».
3. Заключна частина:
  - завдання для домашнього виконання;
  - висновки.

 Час проведення заняття, як і час виконання кожної вправи, встановлює викладач (якщо часові критерії не прописані в конкретній вправі).

Викладач визначає критерії оцінювання роботи студентів.

 **На початку заняття доцільно здійснити контроль виконання домашнього завдання, обговорити поставлені проблемні питання та оцінити домашню роботу студентів.**

## Зміст заняття

### I. Вступна частина

**Підготовка.** Викладач попередньо підготовлює листки-смужки, що містять фрази відомих людей про здоров'я та економіку. Листки-смужки викладають на парту таким чином, щоб не було видно фраз, тобто чистою стороною листка догори.

#### *Орієнтовний перелік фраз:*

1. "Health is like money, we never have a true idea of its value until we lose it". (*Josh Billings*)
2. "It is health that is real wealth and not pieces of gold and silver". (*Mahatma Gandhi*)
3. "Good health is not something we can buy. However, it can be an extremely valuable savings account". (*Anne Wilson Schaeff*)
4. "Rest when you're weary. Refresh and renew yourself, your body, your mind, your spirit. Then get back to work". (*Ralph Marston*)
5. "There's nothing more important than our good health – that's our principal capital asset". (*Arlen Specter*)
6. "Lost wealth may be replaced by industry, lost knowledge by study, lost health by temperance or medicine, but lost time is gone forever". (*Samuel Smiles*)
7. "The first wealth is health". (*Ralph Waldo Emerson*)
8. "I turned into a workaholic to the point of where my health was in jeopardy". (*Tab Hunter*)
9. "As long as I have health and strength, I will gladly work all my days". (*Frederic Chopin*)
10. "Think of an economy where people could be an artist or a photographer or a writer without worrying about keeping their day job in order to have health insurance". (*Nancy Pelosi*)
11. "Capital is reckless of the health or length of life of the laborer, unless under compulsion from society". (*Karl Marx*)
12. "Health, money. That's what people worried about in the 14th century as much as today. I find it so much more interesting than the supposed activities of kings, queens, generals". (*Peter Ackroyd*)

13. "Health is certainly extremely important, and we've done a number of things at Facebook to help improve global health and work in that area, and I am excited to do more there, too. But the reality is that it's not an either-or. People need to be healthy and be able to have the Internet as a backbone to connect them to the whole economy". (*Mark Zuckerberg*)

14. "Today's business and health care climate may not be pleasant". (*Allen Klein*)

15. "Investing in health will produce enormous benefits". (*Dr. Harlem Brundtland*)

**Хід виконання:** Викладач оголошує тему і мету заняття, після чого студентів розподіляють на три підгрупи. Кожна підгрупа делегує по п'ять студентів-представників, які інтуїтивно обирають по п'ять листків-смужок, з якими повертають у свою підгрупу.

Групам виділяють час на обговорення обраних фраз. Потім кожна підгрупа по черзі представляє по одній фразі і трактує своє розуміння її, погоджується чи не погоджується з озвученим виразом. Учасники з інших підгруп мають право додавати свої коментарі та запитання тому, хто виступає.

Триває дискусія, на завершення якої викладач підсумовує результати виконаного завдання та озвучує відповідні висновки.

## II. Основна частина

### 2.1. Тренінгова частина:

- *аналітичні вправи і завдання;*
- *перегляд та обговорення відеоматеріалів.*

### 1. Аналітичні вправи та завдання

#### 1. Вправа «Аналіз типів передбачення майбутнього»

**Хід завдання:** Викладач розподіляє студентів на чотири підгрупи. Кожній підгрупі дають листок формату А4. На мультимедійному екрані висвітлюється табличка (табл. 4.1), що демонструє чотири типи передбачення майбутнього та їхню коротку характеристику.

## Аналіз типів передбачення майбутнього

Тип передбачення майбутнього	Переваги	Недоліки
Бюджетування: майбутнє – незмінне минуле		
Довгострокове планування: майбутнє – екстрапольоване минуле		
Стратегічне планування: майбутнє – рішення щодо змін ситуації на ринках		
Стратегічне управління: майбутнє – визначене у стратегічних рішеннях (адаптація до середовища, формування середовища)		

Викладач оголошує завдання для кожної підгрупи: визначити переваги і недоліки кожного типу передбачення майбутнього щодо планування та прогнозування здоров'я людини.

!!!! До уваги викладача! Для виконання завдання студенти можуть обрати за об'єкт аналізу як абстрактну людину (розглядають людину як таку загалом), так і конкретну людину (розглядають конкретного студента, свого родича тощо, стосовно якого є наявні відомості щодо стану його здоров'я).

Результатом виконаного завдання є заповнена таблиця. Кожна підгрупа презентує результати своєї роботи. На підсумковому етапі виконання завдання усім чотирьом підгрупам потрібно заповнити спільну таблицю (на дошці), яка складатиметься з найбільш вагомих переваг і недоліків кожного типу передбачення майбутнього, що спільно визначені в результатів обговорень і дискусій усіма підгрупами.

На завершення – викладач підбиває підсумки виконання справи та оцінює роботу студентів.

## 2. Імітаційна гра «Політ на Місяць»

**Хід завдання:** Викладач формує підгрупи студентів чисельністю по 4–6 осіб. Кожному присутньому студентові роздають картку учасника гри, підготовлену заздалегідь (див. табл. 4.2).

!!! До уваги викладача! Час для проведення вправи – 60 хв.

**Вихідні дані.** *Інструкція-опис ситуації.* Ви – член екіпажу космічного корабля, який згідно із затвердженим планом має зустрітися з раніше відправленим кораблем на світлому боці Місяця. Проте внаслідок неполадок Ваш корабель зробив посадку на 370 км від місця призначення. Під час посадки багато обладнання на борту постраждало. Ваше життя і здоров'я залежать від того, чи зможете Ви потрапити на корабель, який на вас чекає. Слід обрати принципово важливі речі для походу на 370 км. У наведеній таблиці вказано 15 предметів, які не було пошкоджено під час посадки.

**Завдання 1.** Проранжувати ці предмети в порядку важливості, щоб екіпаж зміг добратися на місце зустрічі. Номер один присуджується найважливішому предмету, 2 – другому за значенням і 15 – найменш важливому предмету.

!!! До уваги викладача!!! Для прийняття індивідуального рішення відводиться 10 хв.

Результати ранжування кожен студент записує в карту учасника гри (див. табл. 4.2).

Таблиця 4.2

**Бланк учасника гри**

№ п/п	Найменування предмета	Експертна оцінка	Індивідуальна оцінка		Групова оцінка	
			Оцінка	Різниця між експертною та індивідуальною оцінками	Оцінка	Різниця між експертною та груповою оцінками
1	Моток миної змотушки					
2	Аптечка					
3	Сиринки					
4	Карта воряного шота					
5	Портативний обігрівач					
6	Два галони єдином					
7	Зарп					
8	Моток вушеного шотоба					
9	Позушний човен					
10	Бла світної води					



11	Магнітний компас					
12	Сигнальна ракета					
13	Радіоприймач – передавач на сонячних батареях					
14	Парашут					
15	Два револьвери 45-го калібру					
Загальна кількість балів						

**Завдання 2.** Ваша підгрупа має ухвалити рішення методом консенсусу. Тобто з номером важливості предмета мають погодитися всі члени групи. Тільки в цьому разі рішення вважається груповим.

#### *Керівництво з досягнення консенсусу*

1. Уникайте суперечок, у яких намагаєтеся відстояти правоту власного судження. Підходьте до вирішення завдання з позиції логіки.

2. Уникайте зміни своєї думки тільки заради того, щоб дійти згоди і не припустити виникнення конфлікту. Підтримуйте тільки ті рішення, з якими можете погодитися хоча б частково.

3. При ухваленні групового рішення неприпустимі такі методи, як голосування, усереднення, торг.

4. Приймайте різницю в думках як можливість отримання додаткової інформації, а не підґрунтя для конфлікту.

На підсумковому етапі виконання завдання кожна підгрупа презентує свій порядок визначених речей. Далі викладач надає свою експертну оцінку (своє бачення ранжування потрібних речей). Порівнюються результати ранжування груп з експертною оцінкою. Відбувається дискусія, у результаті якої всіми учасниками гри спільно з викладачем визначається єдиний ранжований список потрібних речей.

Викладач підбиває підсумки гри та оцінює роботу студентів.

### 3. Аналітична вправа «Середовище, орієнтоване на здоров'я»

**Хід завдання:** Викладач розподіляє студентів на чотири підгрупи. Кожній підгрупі дають листок формату А4. На мультимедійному екрані висвітлюється табличка (табл. 4.3), що демонструє групи факторів зовнішнього середовища, які впливають на життєдіяльність кожної людини.

**Етап 1.** На першому етапі виконання вправи завдання груп полягає в тому, щоб заповнити табличку, визначивши: фактори в кожній із семи наведених у таблиці груп (мінімум по чотири фактори в кожній із семи груп); прояв, стан кожного фактору в нашій країні; характер впливу кожного фактору на здоров'я людини, а також оцінити ступінь цього впливу в балах.

Таблиця 4.3

#### Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на здоров'я людини

Група факторів	Фактор	Прояв, стан фактору в країні	Характер впливу фактору*	Оцінка ступеня впливу факторів у балах**
1. Економічні				
2. Політичні				
3. Правові				
4. Демографічні				
5. Науково-технічні				
6. Поводження				
7. Природні				
8. Соціокультурні				

\* Оцінка спрямованості впливу фактору на здоров'я людини здійснюється за такою оцінною шкалою: «+» — позитивний вплив; «-» — негативний вплив.

\*\* Оцінка ступеня впливу фактору на здоров'я людини здійснюється експертним шляхом за такою оцінною шкалою: 3 бали — сильний вплив; 2 бали — помірний вплив; 1 бал — слабкий вплив; 0 балів — немає впливу.

**Етап 2.** На другому етапі виконання вправи завдання підгруп полягає в тому, щоб (із попередньо заповненої таблички) обрати по два фактори з найвищою / найнижчою позитивною

і негативною оцінками впливу на здоров'я людини, а також визначити можливу реакцію людини у відповідь на загрози і можливості, що спричиняють ці фактори.

Результати своїх міркувань студенти оформляють у табл. 4.4 і формулюють власні висновки.

Таблиця 4.4

**Загрози і можливості впливу факторів зовнішнього середовища на здоров'я людини і можливі «відповіді»**

Фактор середовища	Вплив фактору («+» — можливості «-» — загрози)	Можлива реакція (дія) людини
1.		
2.		
3.		
4.		

Висновок: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Етап 3.** Кожна підгрупа презентує свої результати. Відбувається обговорення і дискусія між підгрупами за контролю викладача. У підсумку викладач озвучує свої висновки за результатами виконаного завдання, визначає позитиви та негативи у виконаних роботах, а також оцінює роботу кожної підгрупи.

**4. Практична вправа «Оцінювання якості продукції та її впливу на здоров'я споживача»**



**До уваги викладача!** Для виконання практичної вправи студенти заздалегідь повинні розподілитись на три підгрупи. Кожна підгрупа повинна купити і принести на пару трі однотипні шоколадки трьох виробників-конкурентів.

Організаційне завдання викладача полягає в тому, щоб наперед визначити тип шоколаду (наприклад, молочний) для купівлі та торгові марки виробників (наприклад, "Milka", "Roshen" та «Корона»).

**Хід завдання:** Кожній підгрупі студентів викладач надає таблиці для оцінки якості продукції та її впливу на здоров'я споживача (див. табл. 4.5).

Таблиця 4.5

**Таблиця оцінки конкурентоспроможності продукції**

№	Показник	Ваги показника	Продукція-еталон		Конкурент 1		Конкурент 2	
			Коеф.	Розрахунок	Коеф.	Розрахунок	Коеф.	Розрахунок
1	<b>Нормативна</b>	1	$In_1 =$		$In_2 =$		$In_3 =$	
1.1	Міжнародні стандарти		1					
1.2	Державні стандарти		1					
1.3	Регіональні стандарти		1					
1.4	Інші споживачів		1					
2	<b>Технічна</b>	1	$It_1 =$		$It_2 =$		$It_3 =$	
2.1	Якісні параметри		1					
2.2	Ергономічні параметри		1					
2.3	Естетичні параметри		1					
3	<b>Економічна</b>	1	$Ie_1 =$ ціна еталону		$Ie_2 =$ ціна1 · ціна еталону		$Ie_3 =$ ціна2 · ціна еталону	
3.1	Ціна товару				Ціна1	-	Ціна2	-
4	<b>Інтегральний показник</b>		$K_1 =$		$K_2 =$		$K_3 =$	

### Завдання для роботи в малих групах (під інструктажем викладача)

1. Визначити перелік характеристик кожного з параметрів визначених трьох груп (нормативна, технічна та економічна).

2. Установити питому вагу кожної характеристики у складі даної групи параметрів (сумарно кожна група параметрів дорівнює «1»).

3. Обрати продукцію-еталон, конкурента 1, конкурента 2.

3. Визначити індекси для продукції-еталону та продукції-конкурентів для проведення оцінки:

3.1. Коефіцієнт продукції-еталону = 1 по кожному з параметрів;

3.2. Якщо показник продукції-конкурента з певного параметра нормативної та технічної груп кращий, ніж

у продукції-еталону, то ми присвоюємо цьому параметру коефіцієнтне значення  $> 1$ ; якщо гірший, то  $< 1$ .

*\*Оцінку проводимо шляхом: розгляду упаковок шоколадок, дослідження прописаного складу, знаків якості, терміну придатності тощо; безпосередньої дегустації (залежно від того, який параметр оцінюємо).*

3.3. Розрахунок щодо кожного параметра нормативної та технічної груп проводимо шляхом множення визначених коефіцієнтів на вагу показника.

4. Обчислити групові показники нормативної та технічної груп параметрів: сумуємо дані розрахунків про кожний параметр, що входить у групу.

5. У групі економічних параметрів коефіцієнтні значення – це ціна кожної шоколадки (заносимо в таблицю). Розрахунок групових показників здійснюємо шляхом ділення ціни конкурента на ціну продукції-еталону.

5. Розрахувати коефіцієнтні співвідношення нормативних і технічних параметрів до економічних за формулою:

$$K = (I_n \times I_t) / I_e.$$

6. Зробити висновки про визначені коефіцієнти та встановити місця для кожної з обраних торгових марок шоколаду.

7. Проаналізувати шкідливість споживання шоколаду кожної торгової марки щодо шкідливості для здоров'я споживача (на основі аналізу нормативної та технічної груп параметрів). Відповіді обґрунтувати.

8. Дати відповідь на запитання: Чи правильно визначені місця торгових марок у п. 6? Чи доцільно враховувати більшою мірою показники шкідливості для здоров'я людини (п. 7) при купівлі шоколаду?

9. Перерозподілити місця (якщо в цьому є потреба) кожної торговельної марки.

### **3. Перегляд та обговорення відеоматеріалів**

Студентам пропонують для перегляду відео «Лице бідності в Європі і Центральній Азії» (25 хв.):

<https://www.youtube.com/watch?v=2zC-1tGKPAg&t=3s>.

По завершенню перегляду студентам пропонують обговорити такі запитання:



1. Які враження у Вас викликав переглянутий відеоматеріал?
2. Чи є різниця між «лицем бідності» в Європі та Центральній Азії?
3. Чи можна характеризувати умови проживання показаних у відео сімей як належні? Чи впливають вони на їхнє здоров'я?
4. Що б Ви робили на місці героїв відео, якщо б перебували в їхній ситуації?

### 1.1. Мозковий штурм

#### *Ділова гра «Розроблення управлінських рішень методом колективного генерування ідей»*

#### На гри

##### Правила розгляду ситуації

1. Формуються тимчасові творчі колективи (ТТК) по 5–6 осіб у кожному.
2. Члени ТТК ознайомлюються з правилами проведення гри, критеріями оцінки доповідачів, розглядають проблемну ситуацію та розробляють рішення.
3. Під час обговорення проблемної ситуації жодному з учасників гри не надаються привілеї. Усі мають однаковий голос.
4. Заборонено будь-які критичні висловлювання і проміжні оцінки. Головна мета обговорення – розроблення нових ідей у творчих і дружніх умовах.
5. Слід прагнути до того, щоб запропонованих ідей було якомога більше і всі вони відрізнялися різноманітністю. Від кількості запропонованих варіантів залежить імовірність появи нової, цінної ідей. Дозволено пропонувати маловірогідні для реалізації ідеї, доповнення до вже висунутих пропозицій учасників «мозкового штурму». Під час обговорення можна ставити запитання з метою уточнення і розвитку нових ідей, однак вони не повинні бути оціночними або відображати особисті стосунки.

##### Характеристика проблемної ситуації

1. Підвищення соціально-психологічного клімату в колективі.
2. Раціоналізація режимів праці та відпочинку.
3. Напрями розвитку економіки, орієнтованої на здоров'я.

4. Формування здоров'яорієнтованого середовища організації.
5. Поліпшення організації навчального процесу.
6. Удосконалення організації позааудиторного навчання.

### **Порядок розроблення ситуації**

Процедура «мозкової атаки» включає п'ять етапів.

#### *Етап 1. Формулювання або вибір проблем з урахуванням актуальності та колективних інтересів*

Перший етап триває 10–15 хв. Кожній ТТК надають по дві аркуші А4.

Студенти ознайомлюються з правилами пошуку рішень і поведінки у процесі «мозкової атаки». У кожному тимчасовому творчому колективі (ТТК) обирають керівника, секретаря та експерта. Ролі всередині ТТК розподіляють відповідно до особистих інтересів, побажань і можливостей студентів.

Ефективність обговорення значною мірою залежить від правильного вибору керівника, його здатності створювати вільну творчу обстановку, стимулювати та заохочувати ідеї, володіти здатністю імпровізувати, почуттям гумору. Керівник ТТК регулює процеси генерування ідей, спостерігає за дотриманням правил і регламенту. Після завершення першого етапу «мозкової атаки» він рекомендує кандидатуру керівника проєкту за обраною темою, яка узгоджується з ТТК. Секретар наради фіксує всі пропозиції у протоколі без зазначення прізвищ авторів ідей та пропозицій.

Керівник проєкту після першого етапу повинен організувати обговорення висунутих пропозицій, визначити найбільш цікаві перспективні та практично можливі для реалізації ідеї, підготувати невелику доповідь про результати проведеної роботи.

#### *Етап 2. Попереднє опрацювання будь-яких нескладних ситуацій*

Другий етап триває 10–15 хв.

Учасники гри вправляються у швидкому пошуку відповіді на запитання і завдання, які поставлено викладачем, що допомагає максимально швидко адаптуватися до правил, відчуття свободи мислення. Доцільно розглядати не більше ніж три

сторіи питання. Наприклад: «Скільки можна знайти варіантів застосування порожньої пляшки з-під мінеральної води або виробки з-під взуття?»

### *Етап 3. Розроблення проблеми*

Третій етап триває 30–45 хв.

Викладач ще раз уточнює завдання, яке поставлено перед учасниками гри, нагадує основні правила поведінки, застерігає від типових помилок. У процесі «мозкової атаки» кожен учасник може виступити декілька разів, але керівник ТТК повинен відслідковувати, щоб одна пропозиція не містила більше ніж одну ідею, а тривалість виступу не перевищувала 1–2 хв. Секретар наради фіксує всі пропозиції у протоколі. Потрібно висунути якнайбільше ідей. Під час обговорення неперспективні ідеї не отримують підтримки учасників обговорення і будуть замовчені новими. Таким чином, проявляється прихована форма спільної висловлених пропозицій. З метою порівняння результатів та створення умов для змагання доцільно в різних ТТК обговорювати одну і ту саму проблему або декілька проблем.

### *Етап 4. Оцінювання, класифікація та відбір найбільш дисконалних ідей*

Четвертий етап триває 15–20 хв.

Усі висловлені ідеї піддаються критичному аналізу, деталізуються, уточнюються та доповнюються. Виходячи з мети розробки, висунуті пропозиції класифікуються, визначаються можливі бар'єри їх застосування, складають плани їх реалізації, конкретизують виконавців та строки робіт.

Відбирати ідеї можна поетапно, з послідовним використанням різноманітних критеріїв, ранжування їх за значимістю, попередньо виключивши слабкі пропозиції.

Розподіл етапів генерування ідей та аналізу формує сприятливі умови для їхнього всебічного розгляду, більш об'єктивної критики, дозволяє виявити найбільш перспективні напрями розв'язання проблем і подати їх у формі конкретної програми.

Реалізація поставлених завдань здійснюється під керівництвом керівника проекту в кожному ТТК.

### Етап 5. Кінцеве оцінювання діяльності ТТК

П'ятий етап триває 10–15 хв.

Створюється експертна комісія, яка складається з викладачів і по одному представникові від кожного ТТК. Експертна комісія заслуховує повідомлення керівників проєкту, визначає найцікавіші, оригінальні та відпрацьовані варіанти рішення, здійснює критичний огляд ходу гри і визначає ТТК, який отримав перемогу (табл. 4.6 заповнює кожний учасник експертної комісії, табл. 4.7 – підсумкова, а тому всі учасники експертної комісії заповнюють її єдиний варіант).

Таблиця 4.6

#### Оцінка діяльності ТТК\*

Параметри оцінки	Тимчасові творчі колективи (ТТК)				
	1	2	3	4	5
1. Правильність та оригінальність ідеї					
2. Комплексність та глибина аналізу проблеми, яка розглядається					
3. Дотримання регламенту в процесі дискусії					
4. Активність групи					
5. Коректність взаємостосунків					

\* Оцінювання діяльності ТТК

Кожного показника оцінюють за 3–6 бальною системою. Звіт про роботу має включати протоколи пропозицій ТТК і керівників проєктів, висновки експертної комісії та підсумковий документ-проєкт (комплекс пропозицій) з розв'язку проблеми, яку піддано «мозковому штурму».

Таблиця 4.7

#### Якість виконання ролей

Учасники гри	Тимчасові творчі колективи (ТТК)				
	1	2	3	4	5
Ведучий керівник					
Керівник проєкту					
Асистент (секретар)					
Експерт					
Члени команди					

На завершальному етапі роботи викладач підбиває підсумки виконання завдання, робить відповідні висновки та оцінює якість роботи студентів.

### III. Висновок частини:

- завдання для домашнього виконання;
- висновки.

#### 1. Домашнє завдання "Battle"

Викладач розподіляє студентів та дві підгрупи і визначає організацію – базу аналізу для кожної з підгруп (табл. 4.8).

Таблиця 4.8

**Бази аналізу**

Групи	База для аналізу
Підгрупа 1	Гіпермаркет «Ашан»
Підгрупа 2	Компанія «Мак-Дональдз»

#### 1. Підготовчий етап

Підгрупи повинні детально ознайомитись із концепцією функціонування організації та на основі цього підготувати презентацію, в якій повинні відобразити:

- умови праці (здоров'яорієнтоване середовище);
- раціональність режимів праці та відпочинку;
- захищеність у разі нещасних випадків (безпека праці);
- наявність соцпакету і його складові;
- зарплату.

Результатом проведеного аналізу повинна стати заповнена таблиця (табл. 4.9) з виділеними позитивними і негативними аспектами працевлаштування та роботи працівника в даній організації в контексті збереження його здоров'я.

Таблиця 4.9

#### Рекомендації щодо виділення позитивів та недоліків в організації – базі аналізу

№	Сфери аналізу	Позитиви	Негативи
1	Умови праці (здоров'яорієнтоване середовище)		



2.	Рациональність режимів праці та відпочинку		
3.	Захищеність у разі нещасних випадків (безпека праці)		
4.	Наявність соцпакета та його складові		
5.	Зарплата		
6.	Ваш варіант		
7.	Умови праці (здоров'яорієнтоване середовище)		

**2. Кожна підгрупа презентує свої роботи на початку наступної пари – 10 хв.**

У результаті дискусійного обговорення визначається підгрупа-переможець, яка отримує додаткові бали з курсу.

## **2. Висновки**

Викладач підбиває підсумки заняття, виокремлює позитивні і негативні (якщо такі є) аспекти роботи студентів, проводить оцінювання та виставляє бали.



**Використані джерела: [1; 3; 6; 8; 9; 11; 12; 15; 17].**

## **Рекомендована література:**

**[2; 10; 11; 13; 17; 25; 26; 30; 33; 36; 37; 40; 44; 54–57].**



## ТЕМА 5 «ЗДОРОВ'ЯОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ»

**Цілі заняття:** сформулювати у студентів розуміння сутності поняття «здоров'яорієнтоване управління»; навчитись урахувати здоров'яорієнтовані аспекти при прийнятті управлінських рішень в організації; розвинути і поглибити навички ефективних комунікацій та розуміння організаційної поведінки індивідів.

**Форма проведення заняття:** комбіноване практичне заняття і елементами тренінгу.

**Обладнання:** Роздруковані роздаткові матеріали до основної частини заняття, папір формату А4 (20 листків), ручки, маркери, дошка, ком'ютер, мультимедійний проєктор.

### Структура заняття:

- 1 Вступна частина;
- 2 Основна частина:
  - 2.1 Тренінгова частина:
    - аналітичні завдання теоретично-дискусійного характеру;
    - ситуаційно-практичні завдання;
    - рольові завдання;
    - вправи на розвиток комунікаційних навичок.
  - 2.2 Психологічні тести.
- 3 Заклучна частина:
  - завдання для домашнього виконання;
  - висновки.

**Увага!** Час проведення заняття, як і час виконання кожної вправи, встановлює викладач (якщо часові критерії не прописані в конкретній вправі).

Викладач визначає критерії оцінювання студентів.



На початку заняття доцільно здійснити контроль виконання домашнього завдання, обговорити виконані завдання та оцінити домашню роботу студентів.

## Зміст заняття

### I. Вступна частина

Викладач оголошує тему і мету заняття, після чого оголошує вступні ознайомлювальні завдання.

#### 1. Вправа «Дискусія»

**Хід вправи:** Проаналізуйте такі висловлювання. Оцініть кожную ситуацію щодо потенційних етичних проблем, а також фізіологічних і психологічних особливостей людського організму:

1. Менеджер, дотримуючись закону індивідуальних особливостей, дозволяє працівникам самостійно встановити час початку робочого дня.

2. Керівник зауважує, що члени певної групи «представників національних меншин» працюють швидше, ніж інші працівники, після чого для виконання певних завдань залучає лише представників «продуктивної» нації.

3. Менеджмент організації, яку захлеснув потік скарг на систему оцінки і оплати праці, ухвалює рішення про те, що найкращим виходом зі становища буде «однакова заробітна плата для всіх працівників» (попри відмінності в якості праці та продуктивності).

4. Для проведення опитування працівників компанії вдається до послуг консультативної фірми. Консультанти пропонують закодувати анкету так, щоб можна було з'ясувати особу респондента; керівник компанії погоджується, що це було б «цікаво».

#### 2. Вправа на розвиток

1. Дайте визначення здоров'яорієнтованого управління. Як формулюють сутність здоров'яорієнтованого управління Ваш друг або колега? У чому полягають відмінності ваших підходів?

2. Припустімо, Ваш колега стверджує: «Основне завдання управління в організації – маніпулювання людьми, бо вони служать виключно інтересам менеджменту». Чи поділяєте Ви його думку?

3. Ми почали вивчення здоров'яорієнтованого управління. Як Ви вважаєте, наскільки Вам потрібний цей курс?

4. Вам трапилося твердження: «Організаціям потрібні люди, а індивіди потребують організацій». Чи справедливе це твердження для організацій усіх типів?

5. Згадайте основні концепції, які формують базис організаційної поведінки та здоров'яорієнтованого управління. Можли б Ви виділити найбільш значущі? Поясніть свій вибір.

6. Оберіть одного зі своїх колег або друзів. Які його (її) якості суто індивідуальні? У чому Ви в основному схожі? Що домінує: відмінності або схожість?

7. Розгляньте основні риси соціальної системи організації, в якій Ви працюєте або вчитеся. Як соціальна система впливає на Вас і Ваші трудові якості (позитивно чи негативно)?

8. Проаналізуйте формулу ефективної організації. Як Ви думаєте, які чинники найбільшою мірою визначають відмінності між організаціями?

## II. Основна частина

### 2.1. Тренінгова частина:

- *аналітичні завдання теоретично-дискусійного характеру;*
- *ситуаційно-практичні завдання;*
- *рольові завдання;*
- *вправи на розвиток комунікаційних навичок.*

### I. Аналітичні завдання теоретично-дискусійного характеру

#### 1. Вправа «Моделі організаційної поведінки та їх характеристика»

**Хід вправи:** Студенти діляться на чотири підгрупи. Кожній підгрупі викладач надає аркуш паперу формату А4.

Суть завдання полягає в аналізі моделей організаційної поведінки за характеристиками, що наведені в табл. 5.1 (представляють на слайді).

По завершенні кожна підгрупа презентує свої результати. За наставництва викладача група приходить до спільних характеристик щодо кожної моделі.

**Моделі організаційної поведінки та їхні характеристики**

Моделі	Влада	Економічні ресурси	Керівництво	Партнерство
<i>Визначити:</i>				
1. Орієнтація менеджменту				
2. Орієнтація працівників				
3. Психологічний результат для працівника				
4. Задоволення потреб працівника				
5. Участь працівника у трудовому процесі				

## 2. Вправа «Місце здоров'яорієнтованого управління в організаційній поведінці»

**Хід вправи:** Студенти і далі працюють у чотирьох підгрупах. Тепер завдання кожної підгрупи полягає у здійсненні аналізу одного із теоретичних підходів, на основі яких базується організаційна поведінка. У межах аналізованого теоретичного підходу кожна підгрупа визначає місце здоров'яорієнтованого управління. Далі кожна підгрупа представляє переваги і недоліки аналізованого теоретичного підходу, після чого підбивають підсумок дискусії, обговорюють сумісність, взаємодоповненість різних підходів, можливість використання цих підходів до управління поведінкою працівників в організації.

## 3. Вправа «Базові концепції здоров'яорієнтованого управління»

**Хід вправи:** Студенти і далі працюють у чотирьох підгрупах. Кожній підгрупі викладач надає аркуш паперу формату А4.

Завдання для кожної підгрупи полягає в тому, щоб обговорити своє розуміння концепцій, які пояснюють



здоров'яорієнтоване управління, і заповнити табл. 5.2 (висвітлюється на слайді).

Таблиця 5.2

**Концепції, що пояснюють здоров'яорієнтоване управління**

Концепція	Суть концепції	Застосування менеджером
<b>1. Концепції, пов'язані з природою людини</b>		
1.1. Індивідуальних особливостей		
1.2. Індивідуального прийняття		
1.3. Цілісності особистості		
1.4. Мотивованої поведінки		
1.5. Прагнення до участі		
1.6. Цінності особистості		
<b>2. Концепції, пов'язані з природою організації</b>		
2.1. Організації, як соціальної системи		
2.2. Формування організації на основі взаємності інтересів її членів		
2.3. Можливості втримання етичних принципів		

**4. Вправа «Управління у старій і сучасній організаціях»**

**Хід вправи:** Студенти і далі працюють у чотирьох підгрупах. Кожній підгрупі викладач надає аркуш паперу формату А4. На слайді висвітлюється табл. 5.3.

Таблиця 5.3

**Характеристика управління у старій і сучасній організаціях**

Стара організація	Сучасна організація
1. Мала кількість великих за розмірами організацій, відсутність гігантських організацій.	1. Велика кількість надзвичайно потужних великих організацій як комерційного, так і некомерційного характеру.
2. Відносно невелика кількість керівників, практично немає керівників середньої ланки.	2. Велика кількість керівників, зокрема значна кількість керівників середньої ланки.

3. Управлінську роботу зазвичай не виділяли і не відокремлювали від неуправлінської.	3. Чітко окреслені управлінські групи, управлінська робота чітко сприймається і відділяється від неуправлінської.
4. Призначення на керівні посади в організації найчастіше відбувалося спадково або шляхом захоплення силою.	4. Призначення на керівні посади відбувається за принципом компетентності із дотриманням порядку і норм закону.
5. Невелика кількість людей, здатних ухвалювати важливі для організації рішення.	5. Велика кількість людей, здатних ухвалювати важливі для організації рішення.
6. Використання при управлінні організаціями наказових методів та інтуїції.	6. Використання при управлінні організаціями колективних та раціональних методів.
7. Здоров'яорієнтоване управління проявляється через дотримання безпечних умов праці, наявності відповідних соціальних виплат, видачею пільгових путівок на відпочинок з метою оздоровлення.	7. Здоров'яорієнтоване управління проявляється через створення відповідного (здоров'яорієнтованого) середовища організації. Здоров'я працівників розглядається як один із нерозкритих економічних ресурсів організації. Організація впроваджує інноваційні методи підтримки здоров'я своїх працівників.

Викладач оголошує завдання:

1. Проаналізуйте і прокоментуйте наведені відмінності між старою і сучасною організаціями.

2. Які чинники розвитку сучасного суспільства і господарства, на Вашу думку, зумовили такі відмінності?

3. За описаними в цій ситуації тенденціями розвитку управління організаціями сформулюйте найважливіші відмінні ознаки здоров'яорієнтованого управління в організаціях майбутнього.

## 2. Ситуаційно-практичні завдання

**Хід виконання:** Студенти працюють у малих групах по 5–7 чоловік. Для аналізу кожній підгрупі викладач надає роздруковані завдання, що включають наведені ситуаційні справи. У міру виконання завдань відбувається контроль їх

виконання кожною з підгруп шляхом обговорення визначених проблемних запитань.

### **Ситуаційна вправа 1**

Катерина хоче стати менеджером, їй подобаються навчальні курси бухгалтерського обліку, фінансів і маркетингу. Кожен з них дає їй чіткі відповіді на важливі питання. Викладач, який читає курс «Основи здоров'яорієнтованого управління», говорить їй, що існує дуже небагато чітких відповідей, коли мова заходить про управління людьми та створення здоров'яорієнтованого середовища в організації. Викладач вказав на деякі проблеми, пов'язані з управлінням поведінкою людей, і зазначив, що концепція наук про поведінку і здоров'яорієнтоване управління відіграє важливу роль у менеджменті. Катерина здивована. Вона вступила до університету, щоб навчитися того, як стати ефективним менеджером, але цей курс, без сумніву, не має такої мети.

### **Питання для обговорення**

1. Як би ви заспокоїли Катерину? Яким чином курс «Основи здоров'яорієнтованого управління» сприятиме перетворенню Катерини в хорошого менеджера?

2. Чому викладач почав з короткого огляду проблем, пов'язаних з управлінням поведінкою людей і формуванням здоров'яорієнтованого середовища в організації?

3. Чим курс «Основи здоров'яорієнтованого управління» відрізняється від таких дисциплін, як бухгалтерський облік, фінанси чи маркетинг?

### **Ситуаційна вправа 2**

Сергій щойно закінчив навчання на економічному факультеті технічного університету і почав працювати в малому бізнесі, що належить його родині, де працює 25 некваліфікованих працівників. У перший же тиждень роботи батько викликав Сергія до себе в кабінет і сказав: «Сергію, я спостерігав за тим, як ти працюєш з людьми, протягом останніх двох днів. Мені дуже неприємно, але я повинен тобі дещо сказати. Ти занадто добрий у ставленні до людей. Я знаю, що тебе вчили в університеті всієї цієї пісенітниць про людські взаємини, але тут усе це не працює. Я пам'ятаю, як ми в коледжі обговорювали Хоторинські

дослідження і наскільки всі в університеті були ними захоплені. Однак, повір мені, існують інші способи управління людьми, ніж просто бути добрим щодо них».

### **Питання для обговорення**

1. Як би ви відреагували на зауваження батька, опинившись на місці Сергія?

2. Чи вважаєте ви, що батько Сергія правильно розуміє та інтерпретує Хоторинські дослідження?

3. Які стадії менеджменту пройшов, на Вашу думку, батько Сергія у своєму сімейному бізнесі? Чи вважаєте Ви, що він розуміє важливість нових тенденцій у навколишньому середовищі?

4. Як би Ви пояснили своєму батькові потребу по-новому, з позиції здоров'яорієнтованого управління, сприймати проблеми сімейного бізнесу?

### **Ситуаційна вправа 3**

Шахтарі видобувають вугілля у штольні на глибині сотні метрів. Протягом останніх двох днів спостерігається інтенсивне накопичення газу в штольні, що створює дуже небезпечні умови для проведення видобувних робіт. Про це керівника шахти проінформував інженер з техніки безпеки. Керівник вирішив, що накопичення газу – у допустимих межах і у зв'язку з тим, що йому потрібно виконати замовлення клієнта на поставку вугілля, він не може дозволити закрити шахту і сподівається на те, що газ сам по собі розвіється і вибуху не відбудеться. Він наказав інженерові з техніки безпеки нікого не інформувати про загрозу, що виникла.

Через декілька днів у штольні вибухнув газ. Унаслідок цього четверо шахтарів загинуло, а вісім опинилися під завалами. Компанія понесла серйозні матеріальні збитки і для відновлення робіт потрібні суттєві суми коштів. Інженер з техніки безпеки повідомив засобам масової інформації про своє застереження. Керівника шахти звільнили. Однак він, перш ніж залишити свою посаду, звільнив інженера з техніки безпеки.

Для того, щоб допомогти шахтарям вибратися зі штольні, потрібно затратити значні суми коштів. Є два варіанти вирішення ситуації: перший, дешевший, безпечніший для рятівників, повільніший, але дає можливість зекономити певну суму коштів

або другий – швидкий, досить небезпечний та затратний і має більшу ймовірність урятувати життя шахтарів.

### **Завдання та питання для обговорення**

1. Який варіант вирішення складної ситуації, на Вашу думку, більш прийнятний?
2. Чи варто витратити мільйони, аби врятувати шахтарів? Хто повинен ухвалити таке рішення?
3. Перед ким керівник має більше зобов'язань – перед постраждалими шахтарями чи перед акціонерами компанії?
4. Чи правильно діяв інженер з техніки безпеки, коли, повідомивши про загрозу вибуху, виконав розпорядження керівника?
5. Перед ким і за що має нести відповідальність інженер з техніки безпеки?
6. Якщо було б заздалегідь відомо, що хтось із добровільних рятувальників загине, чи припустимо з морального погляду закликати добровольців для рятувальних операцій? Відповідь обґрунтуйте.

### **3. Рольові завдання**

#### **Блок 1 «Аналізуй і покажи»**

**Хід виконання:** Студенти працюють у малих групах по 5–7 чоловік. Викладач надає роздатковий матеріал з чотирма ситуаціями та оголошує завдання:

1. Як би Ви вчинили в цій ситуації? Поясніть свою поведінку щодо ефективного менеджменту і здоров'яорієнтованого управління.
2. Розіграйте два сценарії розв'язання ситуацій щодо здоров'яорієнтованого управління й обговоріть результати. Як діяли обидва учасники? Чи багато розуміння було продемонстровано з обох боків? Ви згодні з результатом?

**Ситуація 1.** Ви нещодавно призначені менеджером з кадрів. Ви ще погано знаєте працівників компанії. Ви йдете на нараду до генерального директора. Проходите повз кімнату для куріння і помічаєте двох працівників, які курять і про щось жваво розмовляють. Повертаючись з наради, яка тривала одну годину, Ви знову бачите тих же працівників у приміщенні для куріння за розмовою.



**Ситуація 2.** Ви – начальник відділу кадрів. У відділі напружена обстановка, зриваються терміни виконання робіт. Бракує працівників. Виїжджаючи у відрядження, Ви випадково зустрічаєте свою підлеглу, яка вже два тижні перебуває на лікарняному. Але Ви знаходите її в повному здоров'ї. Вона когось із нетерпінням зустрічає в аеропорту.

**Ситуація 3.** Галина Іванова – бухгалтер-стажист у маленькій фірмі дипломованих бухгалтерів-аудиторів. Вона працює в компанії братів Сидорових уже 18 місяців і протягом цього періоду відвідувала коледж. Сидоров-старший сподівався, що Галина залишиться у фірмі на п'ять або більше років. Йому було приємно від того, як Галина поводитись у компанії. Вона була здатна багато і наполегливо працювати, завжди перебувала в доброму настрої. Вона також проявляла особливу кваліфікованість у використанні деяких нових комп'ютерних програм, які вони закупували в останній час. Однак Сидоров зауважив, що протягом останніх місяців ставлення Галини до роботи стало змінюватися.

Галина не відчувала себе щасливою. Вона виявила, що багато операцій занадто рутинні і стомлювальні. Їй тільки здавалося, що їй подобається досить довго перебувати за комп'ютером. У неї були свої певні плани і думки з приводу кар'єри в бухгалтерському обліку, тому вона відвідала декілька організацій і взяла участь в анкетуванні та інтерв'ю з наймання на роботу (узявши відгули під приводом хвороби). Сьогодні вона взагалі прийшла на роботу із 30-хвилинним запізненням. Сидоров вирішив поговорити з Галиною.

**Ситуація 4.** Володимир Іванович Петров працює у Вас бухгалтером вже шість років. Останнім часом він зіштовхнувся із сімейними проблемами. Його дружина місяць тому народила другу дитину і повинна лягти в лікарню на операцію. Його старша дочка тяжко захворіла. У результаті Петров виконував роботу нерегулярно і раніше йшов зі служби. Звичайно, Ви співчуваєте йому, проте Вам не вистачає персоналу в перевантажений роботою час року. Інші співробітники змушені затримуватися після роботи, щоб підтримати нинішній рівень продуктивності.

## **Блок 2 «Аналізуй і говори»**

**Хід виконання:** Студенти працюють у попередньо сформованих малих групах. Викладач надає роздатковий матеріал із трьома ситуаціями. Завдання для кожної з груп: проаналізувати ситуацію і сформулювати відповідну реакцію на неї у формі усного вилучення (Ви – керівник. Що б Ви сказали в кожній ситуації?):

### ***Ситуація 1***

Керівник направляє двох працівників у відрядження, але один навідріз від цього відмовляється, мотивуючи поганим самопочуттям, хоча насправді він абсолютно здоровий.

Ви говорите: \_\_\_\_\_ ситуація

### ***Ситуація 2***

Ваш працівник подав заяву про звільнення за власним бажанням. Коли Ви через два дні запитуете його про причини, він говорить: «Саме з Вами я б не хотів обговорювати це питання».

Ви говорите: \_\_\_\_\_ ситуація

### ***Ситуація 3***

В очолюваний вами відділ прийнятий новий працівник. Він сумлінно працює і зі смаком одягається. Порівнявши подумки себе з ним, Ви приходите до висновку, що Ваш зовнішній вигляд залишає бажати кращого. А тут ще й серед підлеглих поширився жарт щодо Вашого зовнішнього вигляду. Як Ви поведитиметесь у даній ситуації?

Ви говорите: \_\_\_\_\_ ситуація

## ***4. Вправи на розвиток комунікаційних навичок***

**Хід виконання:** Студенти працюють у малих групах по 5–7 чоловік. Для аналізу кожній підгрупі викладач надає роздруковані завдання, що включають такі вправи.

### ***Вправа 1. «Вибір оптимальної форми комунікацій належно від ситуації»***

Комунікаційні навички стосуються спроможності менеджера ефективно передавати ідеї та інформацію іншим, а також ефективно отримувати їх від інших. У цій вправі подано комунікаційні навички щодо визначення оптимальних форм передавання інформації.

Уявіть собі, що Ви – менеджер середнього рівня великої фірми. Найпоширенішими у Вашій компанії є, звичайно, усні

комунікації – віч-на-віч чи по телефону. Також широко застосовують електронну пошту. Нарешті, великі обсяги комунікацій ґрунтуються на документації, такий як пам'ятні записки, звіти чи листи.

Зазвичай Ви щоденно отримуєте і відправляєте багато різноманітних повідомлень, поєднуючи різні форми передавання інформації. Далі наведено деякі комунікаційні завдання з Вашого плану на сьогодні:

1. Домовитися про зустріч із п'ятьма підлеглими.
2. Привітати співробітницю, котра нещодавно народила дитину.
3. Попередити працівника, що почав запізнюватися на роботу останнім часом.
4. Проінформувати відповідних працівників про те, що кілька клієнтів нещодавно скаржилися на погане упакування продукції.
5. Домовитися про зустріч із шефом.
6. Оголосити про два службові підвищення.
7. Звільнити працівника, котрий не виконує своїх професійних обов'язків.
8. Поінформувати кількох працівників про зміст низки нових урядових регулювальних актів, які стосуються особливостей їхньої роботи.
9. Повідомити постачальника, що Ваша компанія планує зменшити обсяги закупівель.
10. Урегулювати конфлікт між двома підлеглими, котрі хочуть піти у відпустку одночасно.

**Завдання:** Визначте, які форми комунікацій відповідають найбільш повно кожній ситуації. Проранжуйте їх для цих ситуацій від оптимальної до найгіршої. Які чинники вплинули на Ваш вибір?

## **Вправа 2. «Як КРАЩЕ сказати?»**

Уважно прочитайте наведені далі приклади фраз, які часто трапляються у ділових телефонних розмовах (табл. 5.4). Прокоментуйте правильні і неправильні їхні варіанти та візьміть до уваги під час використання на практиці. Доповніть перелік своїми варіантами.

**«Як КРАЩЕ сказати?»**

<i>Неправильний варіант</i>	<i>Правильний варіант</i>
Не кладіть слухавку.	Почекайте, будь ласка.
Хто дзвонить? Що Вам потрібно?	Чим я можу Вам допомогти?
Я передам йому, коли побачу.	Щойно він повернеться, я одразу перекажу йому.
Зараз я подивлюся, чи можна його гурбувати.	Я спробую Вас з'єднати.
Можете спробувати зателефонувати в четвер.	Я раджу Вам зателефонувати у четвер вранці.
Алло!	Фірма «Статус». Доброго дня. Комерційний відділ. Чим можу допомогти?
Він щойно вийшов випити каву.	Пан Коваленко повернеться через 15 хвилин.
Вибачте, що потурбував.	Дякую, що приділили мені увагу.
Він не може з Вами зараз поговорити.	На жаль, я не можу Вас з'єднати.
Алло! Алло! Що?	Фіма «Статус». Дуже погано чути. Зателефонуйте, будь ласка, ще раз. Ви мене чуєте?

**Вправа 3. «Проаналізуй себе та інших»**

Підготуйте виступ на задану тему, який має тривати не більше ніж 5 хв. Виступаючи перед аудиторією, спробуйте переконати присутніх у своїй правоті та захопити їх своїми ідеями. Після цього спробуйте висловити основну ідею одним реченням.

Оцінювання виступаючого потрібно проводити, використовуючи шкалу, наведену в табл. 5.5.

Теми виступів

1. Доцільність проведення оздоровчих пауз під час лекційних занять.
2. Способи поліпшення психологічного клімату в групі.
3. Запізнення студентів на заняття.
4. Місце науки «Здоров'яорієнтоване управління» серед інших фахових дисциплін.
5. Низька успішність студентів.
6. Ефективність дієт.

7. Моя професія – найкраща!
8. Пивний алкоголіз: причини і наслідки.
9. Дебош у студентському гуртожитку.
10. Зірвано пару.

Таблиця 5.5

### Шкала оцінювання усного виступу

№	Критерії оцінювання	Шкала				
1.	Переконливість	5	4	3	2	1
2.	Проблемність	5	4	3	2	1
3.	Аргументація	5	4	3	2	1
4.	Новизна	5	4	3	2	1
5.	Простота сприйняття	5	4	3	2	1
6.	Логічність	5	4	3	2	1
7.	Контраргументація	5	4	3	2	1
8.	Урахування запитань з аудиторії	5	4	3	2	1
9.	Уміння зацікавити аудиторію	5	4	3	2	1
10.	Реакція на поведінку слухачів	5	4	3	2	1
11.	Щирість доповідача	5	4	3	2	1
12.	Урахування реакції аудиторії	5	4	3	2	1
13.	Компетентність доповідача	5	4	3	2	1
14.	Урахування ставлення аудиторії до доповідача	5	4	3	2	1
15.	Емоційність	5	4	3	2	1

#### Вправа 4. Кейс «Мистецтво телефонної розмови»

Будь-який учасник ділового життя, незалежно від своєї посади чи місця роботи, має бути професіоналом телефонного спілкування. Без цього неможливі навіть скромні успіхи в бізнесі, а про повну перемогу не варто і мріяти, вважають психологи. У телефонного контакту є багато особливостей, про які ми навіть не здогадуємося. Наприклад, його простіше, ніж під час безпосереднього контакту, встановити навіть з абсолютно незнайомою людиною, але і так само просто перервати.

Коли ми розмовляємо по телефону, то не бачимо співрозмовника і послуговуємося лише словами та інтонацією. Із такого спілкування виключені важливі для людини засоби комунікації: міміка, жести, пози, навіть запахи. Тому телефонний контакт – складний багаторівневий процес, у якому співрозмовники загострено впливають на свідомість і почуття один одного. Разом з тим їхні уявлення про зміст розмови,



звичай, не збігаються. Ваш співрозмовник чує, розуміє і запам'ятовує зовсім не те, що Ви вважаєте головним. Тим часом Ваша Ваша інтонацією, вибором слів, емоційністю «друга сторона» судить не тільки про Вас, а й про фірму, представником якої Ви є. Несмілий, непродуманий, непрофесійний контакт може мати непередбачувані наслідки. Причому не тільки для Вас.

Щоб правильно обрати тон, подавати репліки під час телефонного спілкування, не потрібно бути професійним психологом, варто лише вивчити кілька необтяжливих правил.

*Під час розмови оберіть зручну позу, розслабтеся, будьте невимушені*, бо співрозмовник неминуче відчує Ваш стан і буде сам підсвідомо скутий.

*Виявляйте приязнь*. Не думайте, що якщо Вас не бачать, то не уявляють, як Ви виглядаєте. З кожним словом, навіть якщо Ви ніколи не бачили один одного, у співрозмовника буде підсвідомо створюватися Ваш образ: зріст, комплекція, манера одягатися і навіть рухатися. Говоріть «алло» тоном, який виражає радість з приводу того, що Вам зателефонували. Служба «Нью-Йорк телефон компанії» спеціально навчає професійних телефоністок мовляти це слово таким голосом, у якому ніби чується: «Доброго ранку, я рада бути Вам корисною».

*Усміхайтеся*. Усмішка чудово відчутна під час розмови по телефону, і навіть Ваша відмова сприйматиметься по-іншому. Мовляв, Ви не можете виконати це прохання, але із задоволенням зробите інше, і Ваш контакт триватиме.

*Якщо є час, включіть у розмову тему про хобі Вашого співрозмовника*. Є класичний приклад перемоги «по телефону» за допомогою звичайних поштових марок, який часто наводять у Гарварді, навчаючи майбутніх менеджерів управляти людьми. Співробітникові одного із американських банків, Чарльзу Уолтерсу, доручили терміново підготувати конфіденційну доповідь про авторитетну корпорацію. Цю інформацію він міг отримати лише у президента іншої компанії. Останній не йшов на контакт», і по телефону відчувалося, що він непривітна людина. Тоді Уолтерс навів відомості про сім'ю цього пана і виявив, що син колекціонує марки. Наступного дня Уолтерс знову зателефонував до президента компанії і, між іншим, повідомив, що в нього є кілька цікавих марок. Після чого хвилини двадцять неприступний бізнесмен розповідав про свого сина,

а потім запросив Уолтерса на зустріч, на якій той без проблем отримав потрібну інформацію.

*Не говоріть у слухавку голосно і з натиском.* Навіть, якщо Вам здається, що Вас не чують. Громовий голос може стати причиною головного болю, що, у свою чергу, призведе до відрази у співрозмовника. А які уже справи після цього...

*Не забувайте називати свого співрозмовника на ім'я.* Пам'ятайте, що для людини звук її імені є найсолодшим і найважливішим у людській мові.

У Британії якось дослідили, яке слово найчастіше використовують в одній із телефонних компаній. Ви вгадали, це був займенник «Я». Його сказали 3 990 разів у 500 телефонних розмовах.

*Будьте уважні до співрозмовника.* Злива слів, яка змітає будь-які намагання іншої сторони що-небудь вставити, прикро вражає. Звичайно, Вам хочеться лише швидше викласти суть справи, але співрозмовником Ваш бурхливий монолог буде сприйнятий як вияв безкультур'я і неприязні до нього.

*Не закривайте слухавку рукою.* Це завжди відчувається, а часто і не допомагає, слова, зовсім не призначені для чужих вух, усе-таки долітають до іншого боку.

*Стежте за словами-паразитами.* Вони особливо відчутні в телефонній розмові і втомлюють співрозмовника, послаблюють його увагу та видають Ваш не дуже високий культурний рівень.

### **Питання для обговорення**

1. Проаналізуйте кожну пораду психологів щодо правильного ведення ділової розмови по телефону та прокоментуйте її. Наскільки часто Ви спостерігали у власній практиці телефонних розмов зазначені в тексті неправильні методи поведінки?

2. Яку роль відіграє імідж компанії, співробітником якої є Ваш співрозмовник, у сприйнятті чи несприйнятті цієї людини як співрозмовника по телефону? Чи може манера телефонної розмови Вашого співрозмовника вплинути на Ваші уявлення про цю компанію? Чим це можна пояснити?

3. Яку роль у телефонній комунікації відіграють невербальні способи передавання інформації? Які з них є найважливішими у телефонних розмовах?

4. Опишіть кілька прикладів неефективних телефонних комунікацій, з якими Ви особисто стикалися на практиці. Яких помилок припускалися найчастіше Ваші співрозмовники?

## 2.2. Психологічні тести

### 1. Психологічний тест «Чи вмієте Ви говорити і слухати?» (Тест Маклені)

*Дайте відповіді «так» чи «ні» на поставлені запитання:*

1. Коли Ви розмовляєте чи пояснюєте що-небудь, чи уважно Ви слідуєте за тим, щоб співрозмовник Вас зрозумів?
2. Чи підбираєте слова, які за зрозумілістю відповідають його рівню підготовки?
3. Чи обмірковуєте розпорядження і вказівки, перед тим як їх озвучити колегам?
4. Якщо Ви озвучили нову думку і ваш співрозмовник (підлеглий) не задає запитань, чи вважаєте Ви, що він її зрозумів?
5. Чи слідуєте Ви за тим, щоб ваші фрази були якомога чіткішими, лаконічними і короткими?
6. Чи обдумуєте заздалегідь свої ідеї і пропозиції, щоб при озвученні не говорити сумбурно?
7. Чи заохочуєте Ви запитання?
8. Ви вважаєте, що: а) знаєте думки оточення; б) задаєте запитання, щоб це з'ясувати?
9. Чи розрізняєте Ви факти і думки?
10. Чи шукаєте Ви все нові заперечення проти аргументів співрозмовника?
11. Чи стараетесь Ви для того, щоб ваші підлеглі погоджувались з вами у всьому?
12. Чи завжди Ви говорите ясно, чітко, повно, коротко і швидко?
13. Чи робите Ви паузи під час свого виступу, щоб і самому звернутись з думками і слухачам дати можливість обдумати ваші пропозиції, задати запитання?

*Якщо не задумуючись Ви відповіли «так» на всі запитання, крім 4, 8а, 10 і 11, можна вважати, що Ви володієте прийомами грамотного спілкування, вмієте висловлювати свої думки і слухати співрозмовника.*

## 2. Тест «Наскільки добре ви сприймаєте інформацію» (виконується на чистому аркуші паперу А4)

- ✓ Прочитайте все перед тим, як що-небудь зробити.
- ✓ Напишіть своє ім'я у правому верхньому кутку цього листка.
- ✓ Обведіть слово «ім'я» у другому реченні.
- ✓ Намалюйте п'ять маленьких квадратиків у лівому верхньому кутку цього листка.
- ✓ Назвіть уголос своє ім'я.
- ✓ Знову напишіть своє ім'я під другим заголовком цього листка.
- ✓ Після першого заголовка напишіть: «так», «так», «так».
- ✓ Обведіть п'яте речення.
- ✓ Поставте «Х» у лівому нижньому кутку цього листка.
- ✓ Якщо Вам подобається цей тест, скажіть «Так»; якщо ні, скажіть «Ні».
- ✓ У цьому пункті тесту голосно назвіть своє прізвище.
- ✓ Праворуч на полях цього листка помножте 66 на 7.
- ✓ Обведіть у прямокутну рамку слово «листка» у четвертому пункті цього тесту.
- ✓ Якщо ви вважаєте, що досі правильно дотримувались усіх інструкцій цього тесту, скажіть: «Я зробив це!».
- ✓ Зліва на полях цього листка складіть 69 та 98.
- ✓ Порахуйте уголос у зворотному порядку від 10 до 1.
- ✓ Встаньте, поверніться кругом і сідайте.
- ✓ Голосно вигукніть: «Я майже закінчив! Я дотримувався інструкцій!».
- ✓ Якщо Ви дійшли до цього пункту першим, скажіть: «Я краще за всіх дотримувався інструкцій!».
- ✓ Тепер, коли Ви уважно все прочитали згідно з пунктом один, виконайте тільки пункт два.

## 3. Психологічний тест «Особистий підхід до управління»

**Інструкція:** оцініть за запропонованою системою кожне з 15 тверджень відповідно до Ваших уявлень про те, як Ви поведетесь (або припускаєте), керуючи своїм підрозділом:

**5 балів** – завжди;

**4 бали** – дуже часто;

- 3 бали – досить часто;  
 2 бали – іноді;  
 1 бал – рідко;  
 0 балів – ніколи.

Таблиця 5.6

**Твердження для оцінки особистого підходу до управління**

<i>Твердження</i>	<i>Бал</i>
1. Ви стимулюєте і розвиваєте підлеглих для того, щоб вони брали участь у процесі ухвалення рішень.	
2. Ви створюєте політичні альянси з підлеглими для того, щоб захистити свої власні інтереси.	
3. Ви вводите суворі контрольні системи для того, щоб підвищити ефективність підлеглих.	
4. Ви намагаєтесь згладити відчуття й відвести дискусію в бік від конфліктних питань, коли конфлікт виникає.	
5. Ви відкладаєте поширення інформації доти, доки вона не буде найкращим чином служити для Вашої особистої вигоди.	
6. Ви особисто ставите цілі й визначаєте пріоритети для підлеглих, вважаючи, що Ви можете краще це зробити завдяки статусу та досвіду.	
7. Ви показуєте небажання критикувати своїх підлеглих.	
8. Зовні Ви йдете на компроміс, але насправді відкладаєте або відхиляєте можливості компромісу, щоб досягти особистих цілей.	
9. Ви дієте на основі того, що людям платять за роботу протягом дня, і Ви повинні спостерігати, що вони її виконують.	
10. Ви використовуєте гумор, щоб знижувати напругу і підтримувати дружні відносини з підлеглими.	
11. Ви вступаєте у вигідні відносини з іншими підрозділами організації, щоб заручитися їхньою підтримкою.	
12. Ви зберігаєте дистанцію у спілкуванні з підлеглими, не залучаючи себе в їхні особисті проблеми.	
13. Ви заздалегідь ставите взаємоприйнятні мети зі своїми підлеглими, навіть якщо це вимагає часу.	
14. Ви «зрізаєте кути», змінює правила, йдете манівцями для того, щоб досягти своїх цілей і цілей Вашого підрозділу.	
15. Ви здійснюєте неприємні рішення силою своєї особистої влади, не намагаючись знайти компроміс.	

Ці твердження показують різні підходи до управління, які підраховуємо підсумовуванням балів за вказаними твердженнями.



Під соціальними методами управління розуміють систему заходів і важелів впливу на соціально-психологічний клімат колективу і його окремих працівників. Методи соціального управління спрямовані на гармонізацію соціальних відносин у колективі, задоволення соціальних потреб працівників, розвитку особистості, соціального захисту та ін.

Соціальний підхід:

1, 4, 7, 10, 13. Разом: \_\_\_\_\_.

Політичний підхід (адміністративно-директивний):

2, 5, 8, 11, 14. Разом: \_\_\_\_\_.

Підхід щодо завдань:

3, 6, 9, 12, 15. Разом: \_\_\_\_\_.

### III. Заключна частина:

- завдання для домашнього виконання;
- висновки.

#### 1. Домашнє завдання

**Завдання 1. Визначення ступеня задоволеності навчанням у виші.**

*Інструкція:* Оцініть ступінь задоволеності ваших потреб, запитів і т. п. у виші, у якому Ви навчаєтесь, за п'ятибальною системою, де 5 балів – означає крайню ступінь незадоволеності, а 1 – найбільшу ступінь задоволеності.

Таблиця 5.7

#### Запитання для визначення ступеня навчання у виші

Твердження	Оцінка				
	1	2	3	4	5
1. Наскільки Ви задоволені вишем у цілому, в якому Ви навчаєтесь?					
2. Наскільки Ви задоволені умовами навчання у виші (технічне оснащення аудиторій, бібліотечний фонд, умови атмосфери в аудиторіях: холод, спека, шум і т. д.)?					
3. Наскільки Ви задоволені навчанням?					
4. Наскільки Ви задоволені програмою навчання?					
5. Наскільки Ви задоволені стилем викладання предметів?					
6. Наскільки Ви задоволені професійною компетентністю викладачів?					
7. Наскільки Ви задоволені системою оцінювання ваших знань?					
8. Наскільки Ви задоволені стипендією, яку отримуєте?					

9. Наскільки Ви задоволені стипендією в порівнянні з іншими вишми міста?	
10. Наскільки Ви задоволені можливостями особистісного зростання в період навчання?	
11. Наскільки Ви задоволені тим, як ви можете використовувати свої здібності в період навчання (творчими, інтелектуальними, артистичними, організаційними і т. д.)?	
12. Наскільки Ви задоволені вимогами, які ставить виш до нашого навчання?	
13. Наскільки Ви задоволені тривалістю навчального дня?	
14. Порадили б ви цей виш своїм знайомим?	
<b>РАЗОМ</b>	

**Обробка та інтерпретація результатів:** ступінь задоволеності вишем обчислюємо підсумовуванням балів. Ступінь задоволеності оцінюємо за такою шкалою:

до 20 балів – рівень повної задоволеності;

від 21 до 32 балів – рівень часткової задоволеності;

від 33 до 44 балів – рівень часткової незадоволеності;

від 45 і вище – рівень повної незадоволеності.

### Контрольні запитання

1. Які чинники обумовлюють рівень задоволеності людини від її діяльності?
2. Які значення показників за результатами відповідей свідчать про незадоволення навчання у виші і вишем у цілому?

### Завдання 2. Визначення ступеня лояльності до вишу

*Інструкція:* Оцініть за запропонованою системою кожне з 15 тверджень відповідно до Ваших уявлень про те, які почуття Ви переживаєте щодо вишу, в якому Ви навчаєтесь. Виразіть свою ступінь згоди чи незгоди із запропонованими твердженнями, обравши один із семи варіантів:

7 балів – повністю згоден, 6 балів – згоден у цілому,

5 балів – згоден до певної міри, 4 бали – важко відповісти,

3 бали – майже не згоден, 2 бали – помірно не згоден,

1 бал – абсолютно не згоден.

**Твердження для визначення ступеня лояльності до вишу**

Твердження	Бали
1. Я готовий докласти максимум зусиль, щоб підвищити імідж вишу, у якому навчаюся.	
2. Я завжди кажу друзям, що навчаюся в чудовому університеті?	
3. Я не відчуваю ніякої лояльності (відданості) щодо університету.*	
4. Я погоджуся практично з будь-якими умовами, лише б залишитися в цьому університеті.	
5. Я вважаю, що мої особисті цінності і цінності, декларовані університетом, дуже близькі.	
6. Я з гордістю заявляю іншим, що є студентом цього університету.	
7. З таким же успіхом я навчався б у будь-якому іншому університеті за обраною спеціальністю.*	
8. Мій факультет дійсно надихає мене вчитися якомога краще.	
9. Потрібно дуже незначні обставини, щоб залишити навчання в університеті.*	
10. Я відчуваю радість від того, що обрав саме цей університет, коли розглядав інші пропозиції на ринку освітніх послуг.	
11. Іноді приходять думки: чи не перейти мені в інший університет?*	
12. У багатьох випадках я не згоден з основними напрямками політики вишу щодо студентів.*	
13. Мені дійсно небайдужа доля університету.	
14. Для мене це найкращий університет, де я міг би навчатися.	
15. Рішення навчатися в цьому університеті було безумовною помилкою з мого боку.*	

\* Негативні твердження, за якими бали слід підраховувати у зворотному порядку.

**Обробка і оцінка результатів**

(оцінку лояльності визначаємо сумуванням отриманих балів)

Компоненти відданості організації	Питання	Сума балів
Афективна відданість	2, 6, 10, 12, 14	
Відданість, обумовлена терміном навчання	4, 5, 8, 11, 15	
Нормативна відданість	1, 3, 7, 9, 13	
Усього		

**Рівень лояльності до університету визначається так:**

до 35 балів – низький рівень;

від 36 до 70 – середній рівень;

від 71 до 105 – високий рівень.

### **Контрольні запитання**

1. Який із компонентів лояльності для компанії найбільш значущий?
2. Що сприяє формуванню цих установок?

### **2. Висновки**

Викладач підбиває підсумки заняття, виокремлює позитивні і негативні (якщо такі є) аспекти роботи студентів, проводить її оцінювання та виставляє бали.



**Використані джерела: [3; 4; 8; 9; 11; 14; 15].**

### **Рекомендована література:**

**[2; 3; 7; 8; 10; 11; 18; 24; 27-30; 34; 36; 38; 39; 42; 45; 49; 50; 52].**



## ТЕМА 6

# «КУЛЬТУРА ЗДОРОВ'Я ЯК ЕЛЕМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ»

**Мета заняття:** сформулювати у студентів уявлення стосовно сутності, ролі та значення культури здоров'я у професійній діяльності менеджера; розвинути почуття відповідальності щодо формування та розвитку власної культури здоров'я; визначити місце культури здоров'я в організаційній культурі компанії; проаналізувати психологічні аспекти дотримання організаційної культури і культури здоров'я

**Форма проведення заняття:** комбіноване практичне заняття з елементами тренінгу.

**Обладнання:** Роздруковані роздаткові матеріали до практичної частини заняття, папір формату А4 (20 листків), ручки, маркери, дошка, комп'ютер, мультимедійний проєктор, колонки.

### Структура заняття:

1. Вступна частина;
2. Основна частина:
  - 2.1. Теоретично-дискусійна частина:
    - перегляд та обговорення ознайомлювального відеофільму;
    - проблемні питання для обговорення в малих групах.
  - 2.2. Практична частина:
    - ситуаційні вправи і завдання;
    - аналітичні завдання;
    - перегляд та аналіз відеоматеріалів.
  - 2.3. Психологічний тест.
3. Підбиття підсумків:
  - висновки;
  - оголошення балів.



Час проведення заняття, як і час виконання кожної вправи, встановлює і регулює викладач (якщо часові критерії не прописані в конкретній вправі).

Викладач визначає критерії оцінювання студентів.



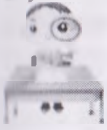
На початку заняття доцільно здійснити контроль виконання домашнього завдання, обговорити поставлені завдання та оцінити роботу студентів.



## Зміст заняття

### I. Вступна частина

Викладач оголошує тему і мету заняття, ознайомлює студентів із ключовими аспектами оголошеної теми.



### Теорія

Культура здоров'я майбутнього менеджера – це важливий складовий компонент їхньої управлінської культури, що визначає формування, збереження та зміцнення не лише власного здоров'я, а й у майбутньому – здоров'я підлеглих. Культурна людина є не тільки «споживачем» свого здоров'я, але й його «виробником». Високий рівень культури здоров'я людини передбачає її гармонійне спілкування з природою й оточуючими людьми. Елементом культури здоров'я є уважне і правильне ставлення людини до самої себе, прагнення до самопізнання, формування, розвитку і самовдосконалення своєї особистості.

Найважливішими характеристиками культури здоров'я є: *фізична (біологічна), психофізіологічна, соціальна, духовна та інформаційна складові культури здоров'я. Фізична (біологічна) складова культури здоров'я майбутніх менеджерів передбачає їхню здатність підтримувати на належному рівні своє фізичне здоров'я (розвиток фізичних якостей). Психофізіологічна складова культури здоров'я майбутніх менеджерів значною мірою залежить від функціонального стану головного мозку, вона характеризується рівнем і якістю мислення, розвитком уваги і пам'яті, мірою емоційної стійкості, розвитком вольових якостей. Психофізіологічні компоненти у сучасному світі є чинниками цілісності чи розладу, стійкості чи дисгармонії, спокою чи тривоги, успіху чи невдач, фізичного та морального благополуччя майбутніх менеджерів. Соціальна складова культури здоров'я майбутніх менеджерів передбачає їхню здатність оптимально адаптуватися до соціальних умов, максимальний контроль за своїми діями та вчинками, вміння володіти собою в будь-яких життєвих ситуаціях та конфліктах, контактувати з підлеглими, колегами та людьми в соціумі, протистояти негативному впливу оточення; оцінювати власні вчинки; поважати думку інших; прагнення постійно підвищувати рівень комунікативної компетентності; бути ввічливим та уважним у різних життєвих ситуаціях, дотримуватись правил безпеки життєдіяльності, здорового способу життя та профілактики захворювань. Духовна складова культури здоров'я майбутніх менеджерів залежить від їхнього духовного світу, сприйняття та усвідомлення духовної культури людства, освіти, науки, мистецтва, релігії, моралі, етики, свідомості, ментальності, життєвої*

та самоідентифікації, ставлення до сенсу життя, оцінки реалізації власних здібностей і можливостей у контексті власних ідеалів і світогляду, від духовного потенціалу (моральний аспект здоров'я) – здатність людини розвивати вищі психічні аспекти: альтруїзм, мудрість, інтуїцію тощо. *Інформаційна складова* культури здоров'я є також важливим фактором впливу на професійну діяльність майбутнього менеджера. Інформація, що передається із різних засобів, може по-різному впливати на людину. Так, пропаганда здорового способу життя сприяє укріпленню здоров'я населення, а реклама алкогольних напоїв, тютюну, шкідливої їжі призводить до збільшення кількості людей, що ведуть нездоровий спосіб життя.

Перераховані вище складові культури здоров'я мають важливий та безпосередній вплив на формування управлінської культури майбутніх менеджерів, на збереження і зміцнення індивідуального здоров'я, на рівень розвитку загальної культури особистості та росту професійної майстерності.

## **II. Основна частина**

### **2.1. Теоретично-дискусійна частина:**

- *перегляд та обговорення ознайомлювального відеофільму;*
- *проблемні питання для обговорення в малих групах.*

#### **1. Перегляд та обговорення ознайомлювального відеофільму**

**Хід виконання:** Студентам пропонують для перегляду фільм «Характер і хвороби. Хто кого?» («Характер и болезни. Кто кого?», 2012), тривалістю 45 хв.:

<https://www.youtube.com/watch?v=apEF4CV0gvU>.

Студентам роздають листки паперу формату А4.

**Завдання:** На основі переглянутого фільму і наявних знань:

1. Визначіть свій тип темпераменту (за різними типологіями, в т. ч. і тією, що наведена у фільмі);
2. Визначіть та охарактеризуйте ключові риси свого характеру;
3. Визначіть, захворювання яких органів і систем у майбутньому можуть загрожувати Вам. Що потрібно робити вже зараз, щоб їх уникнути?

По завершенню виконання завдань викладач пропонує обговорити роботи студентів. Особливу увагу слід приділити запобіжним заходам щодо уникнення хвороб.

## 2. Проблемні питання для обговорення в малих групах

**Завдання:** Виділіть 6–8 основних проблем, пов'язаних із формуванням культури здоров'я (Організаційна етика. Психологічний терор з боку керівника, свавілля. Використання неякісного виробничого обладнання. Неналежні умови праці. Дотримання особистої гігієни. Брехня. Анонімність під час лікування хвороб, що агресивно сприймаються суспільством. Збільшення травмованого працівника, годувальника великої родини і т. д.).

**Хід справи:** Після групової дискусії студентів розділяють на підгрупи по 3–5 чоловік. Кожна підгрупа обирає одну–дві проблеми і розглядає її причини, прояви і можливості запобігання в сучасних українських організаціях.

### 2.2. Практична частина:

- *ситуаційні вправи і завдання;*
- *аналітичні завдання;*
- *перегляд та аналіз відеоматеріалів.*

#### 1. Ситуаційні вправи і завдання

**Хід виконання:** Студентів розділяють на чотири підгрупи. Кожна підгрупа отримує відповідні роздаткові матеріали із завданнями і допоміжні матеріали (листки формату А4, ручки, маркери тощо) і займає визначене місце в аудиторії.

Викладач оголошує правила виконання завдань, установлює часові критерії та критерії оцінювання.

Далі кожна підгрупа за наставництва викладача починає працювати над виконанням ситуаційних вправ і завдань.

Після кожного виконаного завдання підгрупи здійснюють обговорення власних результатів. У ході виконання завдань викладач здійснює оцінювання підгруп. Для узагальнення результатів викладач використовує мультимедійні засоби, дошку, маркери тощо.

#### 1. Кейсова вправа «Особисте чи суспільне»

Оксана Петрівна, директор з персоналу в невеликій компанії, що займається гуртовою торгівлею заморожених продуктів, переглядала свої нотатки, плануючи завтрашній день.

Крім співбесіди з кандидатами на відкриті вакансії, вона мала розібратись у двох інцидентах всередині організації. Зранку головний бухгалтер висловила своє невдоволення новим системним адміністратором. «Як можна в такій формі приходити на роботу!.. А якщо побачать клієнти!!.. Я йому зробила зауваження, а він не відреагував. Ви що, не бачили, кого брали на посаду?!»

Оксана Петрівна пообіцяла розглянути це питання, хоча, чесно кажучи, проблеми особливої не бачила. У їхній фірмі не було строгого дрескоду, співробітники могли прийти на роботу і в джинсах, тому вона звернула увагу передусім на блискучі рекомендації Віталія, а не на його зовнішній вигляд.

До того ж більшість системних адміністраторів, яких вона бачила, були у своїй специфічній манері, та чекати від них появи в ділових костюмах не доводилося. Але пояснити це головному бухгалтерові було складно. Пропонувати Віталію частково або повністю змінити образ, переконувати головного бухгалтера, що адекватність і робочі якості людини важливіші, ніж довжина його волосся, особливо не на клієнтоорієнтованій посаді? Шукати компроміс?

А потім ще зателефонував керівник відділу продажів і попросив поговорити зі своєю підлеглою Юлією. В Юлії третій день робота «валиться з рук» – на її грубість поскаржився постійний клієнт, вона не може знайти важливі договори. Ураховуючи Юліну репутацію, він вирішив, що дівчині просто потрібно у відпустку, відпочити, і потім вона повернеться до нормальної роботи. «Оксано, може щось трапилось у неї? Можливо Ви, як жінка, швидше знайдете спільну мову?!» Оксана Петрівна пообіцяла, хоча вважала, що лінійні керівники повинні вміти знаходити контакт із підлеглими. А то щось почастишали випадки скарг на стрес, з якими їй доводиться розбиратися.

### **Питання для обговорення**

1. Які фактори впливають на поведінку людей в описаних ситуаціях?

2. Як би Ви вчинили на місці Оксани Петрівни в першій ситуації: чи варто вимагати від людини повної відповідності організаційній культурі? Чи вдасться залишити все як є, знайти компроміс або доведеться шукати іншого співробітника на посаду системного адміністратора?



3. Чи можна дозволяти ситуації, коли особисті проблеми людей заважають роботі? Хто повинен займатися цим питанням чи, можливо, люди самі повинні брати це питання під контроль і не змішувати роботу й особисте життя?

4. Як Ви вважаєте, чи можна асоціювати зовнішній вигляд Віталія з недбалим ставленням до особистої гігієни?

5. Які методи боротьби зі стресом Ви б застосували в ситуація з Юлею?

## **2. Ситуаційна вправа 1**

У компанії «Алекс» проводяться збори за участю керівників компанії і робітників. Один з робітників звертається до голови правління зі словами: «Я хочу знати, чому я маю гнути спину, коли хлопець, що сидить поряд зі мною і увесь час розмовляє по телефону, має ті самі 4% надбавки за стаж, що і я?»

Таке запитання тут не виняток. Річ у тому, що в «Алексі» була розроблена й успішно діє унікальна програма зборів трудового колективу. На таких зборах кожен співробітник має можливість привселюдно ставити питання керівництву або навіть надавати критиці його економічну політику. Збори працівників схожі на збори пайовиків, коли від керівництва вимагають звіт про стан справ фірми. Унікальність програми полягає в тому, що працівники можуть висловлювати свої претензії відкрито і побачити реакцію на свої зауваження.

В «Алексі» проводять за рік понад 150 таких зборів. Витрачається на це близько мільйона доларів. Однак вважають, що це варто робити. Ця компанія з виробництва поштового обладнання – провідна у своїй галузі. Її керівництво спирається на творче ставлення своїх працівників до роботи та на їхню участь в ухваленні рішень.

Скарги і пропозиції працівників щодо різних проблем, які виникають через недогляд адміністрації, допомагають зекономити мільйони доларів.

### **Питання для обговорення**

1. Чи доцільно застосовувати на підприємстві програми залучення працівників до управління?

2. Чи хотіли б Ви працювати в компанії, яка застосовує таку систему? Обґрунтуйте два варіанти: у першому виступіть у ролі



рядового працівника, а у другому – керівника нижчої (середньої, вищої) ланки управління.

3. Чому деякі керівники організацій виступають проти використання програм залучення працівників до управління?

4. Чому деякі працівники виступають проти використання таких програм?

### 3. Ситуаційна вправа 2

Фірми, які дбають про свій персонал, створюють дитячі заклади. Звичайно, на це потрібні значні кошти, але керівники компаній вважають, що це того варте. Джулія Фрейзер – хімік, працює в корпорації “Coming Glass”. Вона залишає на цілий день свою півторарічну доньку в Центрі догляду за дітьми, який побудувала корпорація. «Для нас набагато простіше, якщо донька так близько», – говорить Джулія. Її чоловік також працює в “Coming Glass”. «Ми можемо піти в Центр під час обідньої перерви. Ми знаємо, що доньку добре годують і перевдягають, коли це потрібно. А оскільки я спокійна за неї, то можу повністю віддаватися роботі», – додає Джулія.

Центри догляду за дітьми розв’язують проблеми, через які компанії часто втрачають талановитих працівників, таких як Джулія. «Для мене зрозуміло, що такі центри – це чудова можливість залучити до роботи і втримати в себе відмінних спеціалістів», – говорить менеджер “Coming Glass” Марія Маккі.

Страхова компанія штату Коннектикут вважає, що догляд за дітьми – це вдалий спосіб вкладення капіталу. Це допомагає компанії залучити й утримати кваліфікованих працівників, особливо жінок, які намагаються «зробити» успішну кар’єру.

У компанії є й інші підстави забезпечити догляд за дітьми своїх співробітників. Це не тільки допомагає створенню морального клімату на підприємстві й зростанню продуктивності, а є й ефективним способом зменшення кількості невиходів на роботу і плинності кадрів. Матері не стануть пропускати більше роботи в пошуках людини, яка доглянула б дитину в робочий час.

Хоча не всі компанії мають такі Центри, але з кожним роком їх кількість зростає. Корпорації передбачають також інші види послуг. Часто на території підприємства розміщені дрібні магазинчики, ресторани і спортивні центри. Компанія “Хегох”

у штаті Коннектикут, наприклад, побудувала оздоровчий центр, у якому працівники мають можливість займатися аеробікою чи скористатися велотренажерами.

### **Питання для обговорення**

1. Наведіть аргументи «за» і «проти» створення Центру догляду за дітьми в разі, якщо Ви – представник вищої ланки управління великого підприємства.

2. Які проблеми можуть виникнути у великого промислового підприємства в разі створення поряд з ним такого Центру?

3. Які ще види соціальної допомоги може надати своїм працівникам велика корпорація, мале підприємство?

## **2. Аналітичні вправи**

### **Хід виконання**

1. Студенти самостійно розділяються на окремі підгрупи.

2. Кожна підгрупа обирає свого лідера.

3. Кожна підгрупа отримує від викладача комплекти завдань і допоміжні матеріали (аркуші паперу формату А4, ручки, маркери) тощо.

4. Кожна підгрупа ретельно виконує визначені вправи, обговорює основні запитання, результати, виділяє головне.

5. Кожна підгрупа готує короткий виступ щодо отриманих результатів за підсумками виконання кожної з аналітичних вправ.

## **Вправа 1. Характеристика організаційної культури Вашої навчальної групи**

### **Визначте:**

1. Специфічні риси, що притаманні лише Вашій групі.

2. Риси, що притаманні зовнішньому середовищу (викладачам, керівництву вишу).

3. Джерела характерних ознак організаційної культури групи.

4. Визначте достоїнства і недоліки групи.

## **Вправа 2. Дослідження соціально-психологічного клімату в колективі**

**Завдання:** Зробити висновки щодо соціально-психологічного клімату в колективі (навчальній групі) на підставі аналізу ситуацій, наведених у табл. 6.1.

Таблиця 6.1

**Дослідження соціально-психологічного клімату в колективі**

Ситуація	Ні	Скоріше ні	Скоріше так	Так
У разі зривів, невдач, порушень у моїй фірмі завжди йде активний пошук винних.				
Значна кількість співробітників намагаються убезпечити себе доповідними записками та іншими паперами.				
Доступ до інформації залежить від займаної посади робітника (в очах керівництва), а не від його функцій.				
Немає ясності, які цілі ставить перед собою фірма, група. Цілі невідомі багатьом.				
Якщо припущена помилка, про це першим дізнається не винний робітник, а його керівник або колеги.				
Панує «егоїзм групи».				
Співробітники рідко вважають, що ухвалені рішення стосуються їх. Скоріше вони сприймають ці рішення не як свої, а як «Що, начальники не знають, куди це все веде?»				
Спокійно і планомірно зайнятися роботою вдається після робочого дня. До цього завжди є щось більш важливе.				
Більшість керівників не будують управління на колегіальній основі. Прямо або непрямо вони дають зрозуміти, що віддають перевагу «ясній» системі: «наказ – виконання».				
Коли йдеться про керівників, звичайно кажуть «Вони там, нагорі».				
Конфлікти частіше виникають через дрібниці.				
Наради тривають у край довшо і часто завершуються безрезультатно.				

Наскільки добре робітник справляється з своїми обов'язками, він дізнається майже рідко. Він навіть не знає, за якими критеріями оцінюється його праця.				
Важко і майже безперспективно впровадити нові ідеї та пропозиції щодо вдосконалення виробничих процесів.				
Ентузіазм у роботі – рідкість.				
Загалом, співробітників поділяють на два види: «старі» (люди першого призову), «піонери» і «новачки».				
Багато співробітників «окопуються», захищені підстрахуванням «на всі випадки життя», використовуючи для цього свої посади і виявляючи невпевненість стосовно своїх прав.				
Коли оцінюється робота, то найчастіше це відбувається на підставі емоцій та поверхових спостережень.				
Багатьох співробітників мучить думка навіть якщо вони так довго вчилися тому, що не дають застосувати. Вони відчувають, що не можуть показати, на що вони здатні.				
Співробітники не завжди усвідомлюють, що втрати часу і недобросовісна робота загрожують інтересам фірми та їхнім власним.				
Робітники здебільшого не бажають колективного управління. Вони не хочуть знати, куди йде фірма, бажають робити те, що їм укажуть, та не хвилюються, якщо ці вказівки виявляються хибними.				

### Вправа 3. Дослідження психологічної атмосфери в навчальній групі

**Завдання:** Заповнити табл. 6.2 і зробити висновки щодо психологічної атмосфери в навчальній групі (відповідь за кожним із 10-ти пунктів шкали оцінюється зліва направо в межах від 1 до 8 балів).

## Дослідження психологічної атмосфери в навчальній групі

	1	2	3	4	5	6	7	8	
1. Дружелюбність									Ворожість
2. Згода									Незгода
3. Задоволеність									Незадоволеність
4. Продуктивність									Непродуктивність
5. Тепло									Холодність
6. Співробітництво									Неузгодженість
7. Взаємодопоміжка									Недоброзичливість
8. Захопленість									Байдужість
9. Цікавість									Нудьга
10. Успішність									Безуспішність

**Проблемні питання для обговорення в малих групах**

1. Чи може підприємство бути «культурним» в умовах перехідного періоду до ринкових умов господарювання?

2. Які основні ознаки «культурно-гармонійної» вітчизняної організації?

3. Чи доцільне використання культурологічного підходу до діагностування вітчизняних підприємств?

4. Чи кожна сучасна організація дотримується культури здоров'я щодо своїх працівників? Чи варто встановити певні правила в цьому аспекті? Спробуйте навести п'ять правил дотримання культури здоров'я працівників.

**3. Перегляд та аналіз відеоматеріалів**

Студентам пропонують для перегляду уривок з фільму «Стажери» (“The Internship”, 2013), тривалістю 40 хв.:

[http://moviestape.net/katalog\\_filmiv/komedija/4880-stazheri.html](http://moviestape.net/katalog_filmiv/komedija/4880-stazheri.html).

Після перегляду студентам пропонують обговорити такі питання:

1. Опишіть умови праці в компанії “Google”.

2. Які позитиви і негативи внутрішнього середовища організації?

3. Виділіть елементи культури здоров'я працівників компанії? Що б Ви змінили, а що б удосконалили?



### 2.3. Психологічний тест

#### Психологічний тест за методикою К. Томаса

##### «Методи поведінки працівника в конфліктних ситуаціях»

Станіслав Михайлович Ємельянов описує п'ять типів конфліктних особистостей:

1. **ДЕМОНСТРАТИВНИЙ**
2. **РИГІДНИЙ**
3. **НЕКЕРОВАНИЙ**
4. **СУПЕРТОЧНИЙ**
5. **БЕЗКОНФЛІКТНИЙ**

**Демонстративний тип** – завжди хоче бути в центрі уваги. Любить добре виглядати в очах інших. Його ставлення до людей головним чином визначається тим, як вони ставляться до нього. Він легко долає поверхневі конфлікти, любуючись своїми стражданнями і стійкістю, добре пристосовується до різних ситуацій, при цьому його раціональну поведінку не видно, проявляється емоційність. Планування своєї діяльності такі особи здійснюють ситуаційно і слабо впроваджують у життя. Кропіткої і систематичної роботи вони уникають. Вони не уникають конфліктів, у ситуації конфліктної взаємодії почуваються непогано.

**Ригідний тип** – цей тип конфліктної особистості підозрілий, володіє завищеною самооцінкою. Постійно вимагає підтвердження особистої значимості. Такі люди часто не враховують ситуації, яка змінилася, чи нових обставин, вони примолінійні і не гнучкі. Важко приймають думку оточення, але не дуже її враховують, повага від оточення сприймається як належне, а неповага – як образа. Вони некритичні до своїх партнерів, хворобливо образливі, підвищено чутливі щодо дійсних і надуманих несправедливостей.

**Некерований тип** – тип особистості імпульсивний і недостатньо контролює себе. Поведінка такої людини є не передбаченою, він поводить себе зухвало й агресивно, часто не задумуючись під час суперечок про етичні норми спілкування. Несамокритичний, у багатьох своїх невдачах схильний обвинувачувати інших. Не може грамотно планувати свою діяльність, чи планомірно втілювати заплановане в життя. Без попереднього досвіду не робить ніяких висновків.

**Суперточний тип** – цей тип особистості досить скрупульозно ставиться до своєї роботи. Висуває підвищені вимоги до себе і до оточення, але робить це так, що здається, ніби він присікається. Йому властива підвищена тривожність, надзвичайно чутливий до деталей, схильний до зауважень, оточення. Інколи розриває стосунки з друзями чи знайомими, лише через те, що йому здається, що його образили. Такі люди мучаться через себе самих, переживають свої прорахунки, невдачі, розплачуючись за них хворобами (безсонням, головними болями...) стримані в зовнішніх, особливо емоційних проявах.

**Безконфліктний тип** – цей тип особистості є нестійким у своїх оцінках і думках, йому легко нав'язати свої думки. У середині такі люди суперечливі. Їм характерна деяка непослідовність у поведінці, орієнтуються на ближню перспективу і миттєвий позитивний результат. Такі люди сильно залежать від думки оточення, прагнуть до компромісу, не володіють великою силою волі. Вони не задумуються над наслідками своїх вчинків і причинами вчинків інших.

Для повної характеристики поведінки суб'єкта діяльності в конфліктній ситуації пропонується двовимірна модель регулювання конфлікту, що має дві основні стратегії.

**Перша стратегія – кооперація.** Це орієнтація на інтереси і потреби партнерів, стратегія узгоджень, пошуку спільних інтересів.

**Друга стратегія – наполегливість.** Передбачає реалізацію власних інтересів, досягнення власних цілей, суворий підхід. Прихильники цієї стратегії настирливі, нетерплячі, egoїстичні, не вміють слухати інших.

Кожна з цих стратегій може мати повну міру прояву – від мінімального до максимального. Це дає можливість визначити **п'ять основних стилів** поведінки в конфліктних ситуаціях:

– **УНИКНЕННЯ** – брак прагнення до кооперації і відсутність тенденцій прагнення досягти власних цілей; *психологічні ознаки цього стилю поведінки*: прагнення не брати на себе відповідальність за прийняття рішення, заперечувати конфлікт, вважати його безпечним; прагнення вийти із ситуації не поступаючись, але й не відстоюючи своїх позицій; бажання утриматися від суперечок, дискусій.

– **ЗМАГАННЯ** – прагнення задовольнити свої інтереси, не беручи до уваги інтереси іншої людини, бажання відстояти своє шляхом відвертої боротьби за свої інтереси, зайняття суворой антагоністичної позиції, застосування влади, тиску, використання залежності партнера.

– **ПРИСТОСУВАННЯ** – жертвність щодо власних інтересів; цей стиль поведінки характеризується прагненням зберегти або налагодити приємні стосунки, забезпечити інтереси партнера згладжуванням суперечності; готовність до дії на шкоду власним інтересам.

– **КОМПРОМІС** – жертвність щодо власних інтересів; цей стиль поведінки характеризується прагненням зберегти або налагодити приємні стосунки, забезпечити інтереси партнера через згладжування суперечностей; готовність до дії на шкоду власним інтересам.

– **СПІВРОБІТНИЦТВО** – пошук альтернативи, яка повністю задовольняє інтереси обох сторін шляхом відвертого обговорення; спільний і відвертий аналіз розбіжностей у процесі втрацювання рішення.

*Для визначення притаманного Вам стилю поведінки в конфліктній ситуації оберіть більш прийнятне для Вас твердження щодо кожної позиції.*

1. а) Іноді надаю змогу іншим взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання.  
б) Ніж обговорювати те, в чому ми розходимося, намагаюся звернути увагу на те, з чим ми обоє погоджуємося.
2. а) Намагаюся знайти компромісне рішення.  
б) Намагаюся владнати конфлікт з урахуванням інтересів іншої людини.
3. а) Зазвичай, наполегливо прагну домогтися свого.  
б) Іноді жертвую власними інтересами задля інтересів іншого.
4. а) Намагаюся знайти компромісне рішення.  
б) Намагаюся не зачепити почуття іншої людини.
5. а) Намагаючись уладнати конфліктну ситуацію, постійно шукаю підтримку в іншого.  
б) Прагну робити все, щоб уникнути зайвого напруження.
6. а) Намагаюся уникнути неприємностей для себе.  
б) Прагну досягти свого.

7. а) Намагаюся відкласти вирішення спірного питання, щоб згодом вирішити його остаточно.  
б) Я вважаю можливим чимось поступитись, щоб владнати конфлікт.
8. а) Звичайно наполегливо прагну домогтися свого.  
б) Насамперед намагаюся з'ясувати, у чому полягають усі зачеплені інтереси і спірні питання.
9. а) Думаю, не завжди варто хвилюватися через суперечки, що виникають.  
б) Докладаю всіх зусиль, щоб домогтися свого.
10. а) Твердо прагну домогтися свого.  
б) Пробую знайти компромісне рішення.
11. а) Насамперед, прагну чітко з'ясувати, в чому полягають усі інтереси які були зачеплені, і спірні питання.  
б) Намагаюся заспокоїти іншого і зберегти наші стосунки.
12. а) Часто уникаю займання позиції, яка може викликати суперечку.  
б) Даю змогу іншому в чомусь залишитися при своїй думці, якщо він також іде назустріч.
13. а) Пропоную середню позицію.  
б) Наполягаю, щоб усе було зроблено по-моєму.
14. а) Повідомляю іншому свою думку і запитую про його власну.  
б) Намагаюся показати іншому логіку і перевагу моїх поглядів.
15. а) Намагаюся заспокоїти іншого і зберегти наші стосунки.  
б) Намагаюся зробити все потрібне, щоб уникнути напруження.
16. а) Намагаюся не зачепити почуттів іншого.  
б) Звичайно намагаюся переконати іншого в перевагах моєї позиції.
17. а) Звичайно наполегливо прагну домогтися свого.  
б) Намагаюся зробити все, щоб уникнути зайвого напруження.
18. а) Якщо це робить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягати на своєму.  
б) Даю іншому змогу залишитися при своїй думці, якщо він йде мені назустріч.

19. а) Перш за все прагну визначити те, у чому полягають усі зацікавлені інтереси і спірні питання.  
б) Намагаюся відкласти вирішення спірних питань, з тим, щоб згодом вирішити їх остаточно.
20. а) Намагаюся одразу усунути нашу суперечку.  
б) Намагаюся знайти найкраще поєднання переваг і втрат для нас обох.
21. а) Коли веду переговори, намагаюся бути уважним до іншого.  
б) Завжди схильюся до прямого обговорення проблеми.
22. а) Намагаюся знайти позицію, яка посередині між моєю і позицією іншого.  
б) Відстоюю свою позицію.
23. а) Зазвичай, турбуюся тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.  
б) Іноді даю змогу іншим узяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання.
24. а) Якщо іншому його власна позиція видається дуже важливою, намагаюся йти йому назустріч.  
б) Прагну схилити іншого до компромісу.
25. а) Намагаюся переконати іншого у своїй правоті.  
б) Ведучи переговори, намагаюся бути уважним до аргументів іншого.
26. а) Звичайно пропоную свою позицію.  
б) Майже завжди прагну задовольнити інтереси кожного з нас.
27. а) Часто прагну уникнути суперечок.  
б) Якщо це зробить іншого щасливим, дам йому змогу наполягти на своєму.
28. а) Звичайно наполегливо прагну домогтися свого.  
б) Щоб владнати ситуацію, прагну знайти підтримку в іншого.
29. а) Пропоную середню позицію.  
б) Думаю, що не завжди варто хвилюватися через суперечки, що виникають.
30. а) Намагаюся не зачепити почуття іншого.  
б) Завжди займаю таку позицію в суперечці, щоб ми могли разом досягти успіху.



## Бланк відповідей (ключ до тесту)

	Суперництво	Співпраця	Компроміс	Уникнення	Прийняття
1				а	б
2		б	а		
3	а				б
4			а		б
5		б		б	
6	б			а	
7			б	а	
8	а	б			
9	б			а	
10	а		б		
11		а			б
12			б	а	
13	б		а		
14	б	а			
15				б	а
16	б				а
17	а			б	
18			б		а
19		а		б	
20		а	б		
21		б		а	
22	б		а		
23		а		б	
24			б		а
25	а	б			
26		б	а		
27				а	б
28	а	б			
29			а	б	
30		б			а
Σ					

### III. **Заключна частина:**

- *висновки;*
- *оголошення балів.*

Викладач підбиває підсумки заняття, виокремлює позитивні і негативні (якщо такі є) аспекти роботи студентів, проводить її оцінювання та виставляє бали.



**Використані джерела:** [3; 5; 11; 13–15].

**Рекомендована література:**

[1; 5; 7; 11; 12; 16; 18; 19–22; 34–39; 41–48; 52; 57].



## ТЕМА 7

# «ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК ЗДОРОВОГО КОЛЕКТИВУ (КОМАНДИ)»

**Мета заняття:** розкрити зміст понять «команда» і «командоутворення»; розвинути у студентів навички командної роботи; розширити межі креативності, спонукати студентів активно проявляти якості творчої особистості: гнучкість мислення, винахідливість, увагу тощо; сприяти формуванню колективу, здатного до вирішення групових завдань, набуттю ними умінь та якостей, що сприяють успішній взаємодії в команді.

**Форма проведення заняття:** комбіноване практичне заняття з елементами тренінгу.

**Обладнання:** Роздруковані роздаткові матеріали до основної частини заняття, папір формату А4 (50 листків), ручки, маркери, дошка, комп'ютер, мультимедійний проектор, колонки.

### Структура заняття:

1. Вступна частина;
2. Основна частина:
  - 2.1. Тренінгова частина:
    - блок 1 «Естафета командної взаємодії»;
    - блок 2 «Аналітичні та ситуаційні вправи»;
    - перегляд та обговорення відеоматеріалів.
  - 2.2. Психологічні тести.
3. Заключна частина:
  - завдання на завершення;
  - висновки, оголошення балів.

**!** Час проведення заняття, як і час виконання кожної вправи, встановлює і регулює викладач (якщо часові критерії не прописані в конкретній вправі).

Викладач визначає критерії оцінювання студентів.

## Зміст заняття

### I. Вступна частина

Викладач оголошує тему і мету заняття, ознайомлює студентів зі структурою проведення заняття; після цього

студенти розставляють стільці у формі кола і кожен займає своє місце.

## II. Основна частина

### 2.1. Тренінгова частина:

- блок 1 «Естафета командної взаємодії»;
- блок 2 «Аналітичні та ситуаційні вправи»;
- перегляд та обговорення відеоматеріалів.

#### 1. Блок 1 «Естафета командної взаємодії»

##### 1. Вправа «Розминка»

**Хід вправи:** Учасники сидять на стільцях у колі. Викладач обирає ведучого з числа студентів. Ведучий виходить на середину кола і каже фразу: «Поміняйтеся місцями ті, хто... (вміє смажити яєчню)». Наприкінці називають якусь ознаку чи вміння. Завдання тих, хто володіє таким умінням або ознакою, помінятися місцями. Завдання ведучого – встигнути сісти на будь-яке місце, що звільнилося. Той, хто не встиг сісти, стає новим ведучим.

##### 2. Вправа «А ще я можу...»

**Хід вправи:** Учасники сидять на стільцях у колі. Викладач інструктує студентів: «Зараз Вам потрібно звернутися до кожного учасника сьогоднішньої пари, промовляючи в голос комплімент або якусь приємну характеристику, яка насправді його стосується. Наприклад: «Олено, ти дуже життєрадісна й оптимістична людина». Відповідати на звернення можна лише таким чином: «Так, я дійсно життєрадісна й оптимістична» і обов'язково доповнити ще однією позитивною рисою, яка Вам подобається. Наприклад: «А ще я розумна й талановита» або «А ще я можу допомогти людині, яка цього потребує», або «А ще в мене є почуття гумору» тощо. Пам'ятайте основну вимогу вправи – *обов'язково звернутися до кожного!*

##### 3. Вправа «Асоціації»

**Хід вправи:** Кожному студентові надають аркуш паперу і ручку.

Викладач: «Наше сьогоднішнє заняття присвячене питанням формування і розвитку здорового колективу (команди).

Пропоную кожному з'ясувати для себе значення поняття «команда». Вправа, яку ми зараз з вами проведемо, начебто проста, але це не зовсім так. Ви в цьому переконаєтеся, коли побачите, якими цікавими і несподіваними можуть бути погляди членів нашої групи на багато питань.

1. Візьміть ручки і папір.

2. Ваше завдання почути моє запитання і записати перші ж образи, пов'язані з ним, які прийшли Вам у голову.

❖ *Якщо команда – це споруда, то вона...*

❖ *Якщо команда – це колір, то вона...*

❖ *Якщо команда – це музика, то вона...*

❖ *Якщо команда – це геометрична фігура, то вона...*

❖ *Якщо команда – це назва фільму, то вона...*

❖ *Якщо команда – це настрій, то вона...»*

Проведіть опитування учасників з тими асоціаціям, що Ви назвали.

У підсумку група заслуховує та обговорює відповіді кожного студента і дає відповіді на такі запитання:

1. Що Вам сподобалося в цій вправі?

2. Які відповіді були для вас найцікавішими?

3. Які здивували Вас?

4. Про що нам говорить ця вправа?

**4. Вправа «Людина, що працює в команді, повинна бути...»**

**Хід вправи:** Студенти працюють у підгрупах з 4–5 людей. Кожній із них пропонують для розгляду бланк із переліком якостей, які повинні бути в людини, що працює в команді.

Бланк вправи:

**«ЛЮДИНА, ЩО ПРАЦЮЄ В КОМАНДІ, МАЄ БУТИ:**

- володіти собою;
- готовою допомогти;
- дружелюбною;
- відвертою;
- інтелігентною (ввічливою, з добрими манерами);
- компетентною (професійною, успішною);
- логічною (раціональною, послідовною);
- мужньою (уміє відстояти власні переконання);
- незалежною (упевненою в собі, самостійною);



- оптимістичною;
- відповідальною (надійною, вартою довіри);
- комунікабельною, відкритою;
- порядною;
- не злопам'ятною;
- толерантною (терплячою до недоліків інших);
- честолюбною (готовою до напруженої роботи, прагнути до успіху);
- емоційною (чуттєвою, сердечною, співпереживаючою)».

Засобом групової дискусії учасники групи проводять ранжування цих якостей за значущістю. Результати кожної команди (перші три найважливіші якості) записують на дошці.

Далі відбувається обговорення. Обговорюються не лише отримані найпріоритетніші якості членів команди, а й стилі угодження різних думок між учасниками підгруп під час здійснення ранжування. З'ясовується, хто в підгрупі мав лідерські тенденції, хто впливав на рішення, хто конфліктував.

## 5. Вправа «Сліпий текст»

**Хід вправи:** Студенти переформовуються в нові підгрупи по 5–7 осіб. **Викладач** записує на дошці набір слів. Наприклад: «ВСЕ ЦЕ ДИВНО МИ ПІДЕМО ХОЛОДНО СИРО ДО БІСА І ОЧІ ЧЕРВОНІ А ЗРАНКУ ЙШОВ ДОЩ ТАК-ТО ВОНО КРАЩЕ НЕРОЗУМНО ВЛЯПАЛИСЯ КАП-КАП- КАП».

Сенс завдання в тому, щоб у результаті колективного обговорення перетворити набір слів у текст. Як це можливо зробити? По-перше, виокремивши логічні одиниці шляхом розставлення розділових знаків. По-друге, інтонація допоможе зрозуміти сенс вислову в неповному реченні. По-третє, коли текст буде складено, його потрібно розіграти за ролями. І тут виявляється ще одна – додаткова – можливість прояснити семантику – використання міміки і жестів.

Слова не можна міняти місцями. Можна повторювати одне і те ж саме слово або фрагмент кілька разів на тому місці, де це слово або фрагмент стояло. Скажімо:

«Перший: ... Так-то воно краще!

Другий: Краще!? Нерозумно вляпалися... ».

Тут повтор слова «краще» (у тому місці, де було в завданні!) У поєднанні з інтонацією дозволив логічно зв'язати фрагмент у діалог між героями.

!!!! До ваги викладача! Цікаво подивитися результати роботи декількох підгруп і порівняти їх. Здебільшого, ми побачимо, що один і той самий набір слів перетворюється на різний текст тільки завдяки іншому структуруванню за допомогою знаків пунктуації та інтонації, а потім – і за допомогою акторської гри. Часом сцени будуть представлені і в різних жанрах: хтось перетворить текст на комедію, хтось побачить у ньому елементи трагедії або «фільму жахів».

### Запитання до груп на завершення

- Чи сподобалося Вам завдання? Що було цікаво в ньому? Де Ви зіткнулися з проблемами?

- Як працювала підгрупа у процесі розроблення тексту і постановки театральної сцени: чи виникали конфлікти, чи проявилися лідери, чи враховувалася думка меншості...?

- Яка з показаних сцен і чому Вам найбільше сподобалася?

- Нагадайте, будь ласка, групі, за допомогою яких засобів комунікації Ви перетворили набір слів у текст – у вислів, наповнений сенсом! Що допомогло Вам успішно впоратися з другим етапом гри – перетворенням написаного тексту в театральну сцену?

### **6. Гра «Сліпий і поводитир»**

**Хід вправи:** Групу розбивають на пари «сліпий – поводитир» «Сліпий» зав'язує очі за допомогою шалі чи інших підручних засобів. Завдання «поводиря» – провести «сліпого» по будівлі, де проходить заняття (оберігаючи свого «підопічного», попереджаючи про повороти, сходи й т. д. невербально).

Потім учасники міняються ролями.

Під час обговорення викладачеві доцільно запитати, чи не було учасникам страшно, чи впевнено вони почувалися, наскільки легко вони могли довіряти один одному, наскільки брали на себе відповідальність за безпеку іншого, які їхні відчуття за такої форми ознайомлення із предметами.

Викладач також обговорює з учасниками, що їм заважало бути ширими з іншими людьми. Що, на їхню думку, сприяло

відкритості у спілкуванні з іншими людьми? Ким легше бути: «поводирем» або «сліпим»? Чому?

## 7. Вправа «Плутанина»

**Хід вправи:** Група утворює коло, всі учасники простягають руки всередину кола, а викладач з'єднує руки учасників таким чином, щоб вийшла плутанина. У кожній руці одного гравця виявляється рука іншого. При цьому викладач повинен спробувати з'єднати разом якомога більше віддалених один від одного учасників. Коли плутанина створена, групі дається обмежений час, щоб розплутатися, не розчіплюючи при цьому рук і з обережністю поставившись до партнерів по грі, щоб не шподіяти їм болю непродуманими рухами і діями.

Фіналом гри буде або коло, або кілька груп гравців, послідовно з'єднаних один з одним.

!!! До уваги викладача! З досвіду відомо, що в 90 % випадків ця вправа, якою б вона не здавалася складною на перший погляд, здійсненна. Рідкісний випадок – вузол, розплутати який не представляється можливим. Так що в ході гри викладач веде дві ролі:

- підтримує гравців у прагненні розплутатися, нагадує про уважне ставлення один до одного, заохочує перевірку різних варіантів дії;
- прагне зберегти напругу гри, азарт змагання. Нагадує про те, що гра обмежена в часі, нагнітає напругу і творчий запал.

Коли завдання виконано або минув час, виділений на його виконання, група разом із викладачем підбиває підсумки гри, обговорюючи такі запитання:

- Які враження винесли учасники з вправи? Чим вони хочуть поділитися один з одним?
- Що, на їхній погляд, могло посилити ефективність розв'язання проблеми?
- Хто був висунутий групою як лідер або став самопроголошеним лідером? Яке ставлення групи до цього явища?

## 8. Вправа «Підійди ближче»

### Хід вправи

1. Грають двоє. Один з них зав'язує очі за допомогою шарфа, чи інших підручних засобів, а інший встає на відстані п'яти метрів від нього.

2. «Сліпий» партнер дає сигнал до початку гри і каже: «Іди сюди». Тоді інший гравець повільно підходить до «сліпого» доти, доки той не підніме руку і не скаже «Стоп». Після цього партнери міняються ролями.

3. Після закінчення вправи партнери обмінюються своїми враженнями.

«Сліпий» розповідає про те:

- Що він відчував у той момент, коли сказав «Стоп»?
- Що він відчував при наближенні партнера?
- Яка відстань від нього до партнера зазвичай була комфортною?
- Який його особистий ритм при входженні в контакт і виході з нього?
- Яка кількість осіб у групі була для нього прийнятною?
- Скільки часу йому потрібно витратити на себе самого?

Його партнер також розповідає про те, що він відчував.

### Варіанти проведення вправи

У цієї гри є два цікаві різновиди:

1. Обидва партнери стоять із заплющеними очима на відстані близько п'яти метрів один від одного. Один з них стоїть на місці, а інший наближається до нього. Той, хто стоїть на місці, весь час видає які-небудь звуки. Поки звук триває, партнер може повільно наближатися до нього. Коли хтось один із двох відчує, що більше не хоче зменшувати відстань до іншого, він просто говорить «Стоп».

2. Вихідна позиція така сама, як і в основній версії вправи: один із заплющеними очима, інший – із розплющеними на відстані п'яти метрів. Але тепер той партнер, у якого очі розплющені, намагається нечутно підійти якомога ближче до іншого, аж до того моменту, що він може торкнутися його. При цьому він може обійти партнера колом і підкрастися до нього ззаду, може зупинитися і взагалі робити все, щоб залишити партнера в невіданні щодо свого місцезнаходження. Будь-який із двох може закінчити гру – партнер з відкритими очима, якщо

виконав завдання, або партнер із заплющеними очима, якщо йому дуже хочеться дізнатися, де зараз інший. Знаком для закінчення гри служить сигнал «Стоп».

## 9. Вправа «Три рухи»

**Хід вправи:** Це завдання виконують у парах. Кожен учасник готує для свого партнера три конкретні дії, які якомога менше логічно пов'язані одна з одною. Тобто не можна запропонувати, скажімо, таку трійку: «прокинутися, одягнутися, почистити зуби». Навпаки, кожна з пропонуванних дій не повинна бути пов'язаною з іншою за змістом. Наприклад: «зав'язати шнурки, поплавати, замісити тісто».

Завдання полягає в тому, що протягом 5–7 хв. гравцям доведеться придумати, як отримані від партнера розрізнені дії з'єднати в логічно виправданий і зв'язний сюжет. При цьому не можна змінювати порядок дій: отримане першим завдання повинне бути і в показі першим, а назване третім завершувати всю сцену.

У цій вправі студентам доведеться проявити всю свою фантазію, щоб знайти виправдання послідовного ланцюжка дій і звести до мінімуму всі додаткові рухи – зв'язки, які виявляться необхідними для переходу від першого завдання до другого, а потім – до третього.

По закінченні виконання вправи викладач разом зі студентами обговорює хід виконання і результати.

## 2. Блок 2 «Аналітичні та ситуаційні вправи»

**Хід виконання вправ Блоку 2:** Викладач розділяє студентів на чотири підгрупи. Кожна підгрупа отримує відповідні роздаткові матеріали з вправами та допоміжні матеріали (листки формату А4, ручки, маркери тощо) і займає визначене місце в аудиторії.

Викладач оголошує правила виконання вправ, установлює часові критерії та критерії оцінювання.

Далі кожна підгрупа за наставництва викладача починає працювати над виконанням завдань.

Після кожного виконаного завдання підгрупи здійснюють обговорення власних результатів. У ході виконання завдань



викладач здійснює оцінювання підгруп. Для узагальнення результатів викладач використовує мультимедійні засоби, дошку, маркери тощо.

**1. Аналітична вправа 1.** Проаналізуйте наведені риси й оберіть з них ті, які характерні для управлінської команди.

1. У команді кожен її учасник прагне до лідерства, оскільки є професіоналом.
2. У команді один за всіх і всі за одного.
3. Усі члени команди – однодумці.
4. У команді важливі вертикальні зв'язки і формальні правила.
5. Висока довіра і повага членів команди один до одного. Прийняття індивідуальності один одного.
6. Склад команди оптимальний щодо розподілу ролей: генератори – критики – організатори.
7. У команді панує культ букви, а не думки.
8. У команді повна взаємодоповнюваність і взаємозамінність за рахунок широкого професіоналізму.
9. У команді переважає мотивація до досягнення мети і готовність до ризику.
10. У команді панує культ влади. Авторитет затверджується на підставі посади, а не заслуг.
11. Члени команди добре співпрацюють один з одним, уміють вислуховувати думки один одного, готові до компромісу.

**2. Аналітична вправа 2.** Проаналізуйте запропоновані твердження і вкажіть, які з них правильні.

1. Група, створена для досягнення своєї основної мети, майже завжди переслідує й інші цілі.
2. Для кожної групи набір ролей і норм унікальний. Саме ролі і норми важливі для відчуття належності до групи і відданості їй.
3. Рольовий склад групи повинен відображати специфіку завдання.
4. Ефективність роботи групи залежить від балансу ролей.
5. У групі знижується рівень мотивації висококваліфікованих працівників.
6. Основною перевагою роботи у групі виступає групова одноставність.

7. Сильна відданість групі її членів сприяє високій продуктивності праці.
8. Ефективність роботи групи – важлива складова ефективності роботи організації в цілому.
9. Член групи може виконувати в ній тільки одну неформальну роль.
10. Якщо у групи кілька цілей, то лідерство може переходити від одного її члена до іншого залежно від пріоритетності поставлених завдань.
11. Що більший склад групи, то менше можливостей для взаємодії членів групи один з одним.
12. Якщо у групу вступити легко, то групова згуртованість зростає.
13. Що більша різниця у віці, то нижча групова згуртованість.
14. Групова поляризація може призвести до конфліктів у групі.
15. Групова продуктивність не залежить від відданості групі її членів.
16. Прагнення членів групи бути «командними гравцями» може призвести до групової однотайності.
17. Керівник не повинен враховувати у своїй роботі існування неформальних груп.
18. Для підвищення ефективності роботи керівник повинен припинити всі спроби формування неформальних груп у трудовому колективі.
19. Щоб уникнути групової однодумності, керівник повинен заохочувати групові дискусії і навіть конфлікти у процесі прийняття рішень у групі.
20. Групова співпраця ефективна і щодо продуктивності, і щодо задоволеності членів групи.
21. Ефективність групової роботи не залежить від згуртованості групи.

### **3. Кейсова вправа «Управлінська команда в компанії»**

**Частина 1.** У середині жовтня 29-річний Борис Мінін, президент невеликої торгової компанії, мав зустрітися зі своєю управлінською командою з приводу збільшення цін на продані товари. Посаду президента він отримав рік тому від свого батька, засновника компанії. Це був, насправді, божевільний рік. Компанія

ледве не збанкрутувала. Однак ще багато залишилося зробити, щоб вивести компанію від «краю прірви».

Наводимо характеристики членів управлінської команди Бориса, що зібралися на засідання об 11:00.

Володимир – 32-річний фінансовий директор компанії; у компанії працює три роки, прийшовши туди з аудиторської компанії «Велика шістка». Крім фінансів, він відповідає за бухгалтерію і загальні адміністративні питання.

Микола (35 років) – працює в компанії вісім років. Хоча за фахом він економіст, змінив багато робіт у компанії. Зараз він займається питаннями закупівель товарів у постачальників і підпорядковується Володимирові.

Олена – 45-річна сестра Бориса – керує торговими операціями. Торгівля організована через дилерів, тому в Олені усього кілька людей у підпорядкуванні. Через сімейні обставини їй не вдалося закінчити виш й здобути вищу освіту.

Борис скликав засідання і запросив на нього консультанта з управління, щоб обговорити проблеми у зв'язку з доцільністю підвищення ефективності діяльності компанії.

**Борис:** Добре, ми витратили вже чимало часу на обговорення питання про підвищення цін. Володимир рекомендує підняти ціни на 16% уже зараз. Хотілося б дізнатися про думки кожного з вас про це. Почнімо з тебе, Володимире.

**Володимир:** Мій аналіз даних зі звітів щодо прибутку вказує, що збільшення цін на 16% потрібне прямо зараз, якщо ми ще хочемо одержати якийсь прибуток цього року. За найкращими моїми оцінками, ми втрачаємо гроші на кожному продажі. Ми із самого початку року ще жодного разу не підвищували ціни. У нас просто немає зараз вибору. Ми повинні це зробити.

**Микола:** Звичайно, було б краще збільшити ціни не порівняно з початком цього року, а порівняно з тим самим періодом торішнього. Варто враховувати, що ми всередині сезону продажів, і суцільне збільшення цін не дуже бажане. Але, на жаль, у нас немає виходу.

**Володимир:** У нас немає способу від цього відмовитися.

**Борис** (витримуючи паузу, оглядає всіх тих, що зібралися) Отже, усі ви рекомендуєте збільшити ціни просто зараз?

**Микола і Володимир:** Так!

**Володимир:** Необхідно пам'ятати, що ми не можемо підняти ціни за старими замовленнями, їх можна ввести тільки в нові замовлення. Ми вже відправили багато замовлень за старими цінами. Дилери можуть не прийняти наших пропозицій. Тому підвищення цін торкнеться тільки тих замовлень, що ми очікуємо одержати.

**Микола:** Якщо підвищення цін буде стосуватися тільки нових замовлень, то, беручи до уваги 32-сторінковий список виконаних замовлень в Олено, ми просто не зможемо відчутти результат від збільшення цін, про яке говоримо.

**Володимир:** Тоді ми повинні сповістити дилерів про підвищення цін на вже поставлені їм товари. Я затримаю їм поставки і направляю листи про підвищення цін. Я також попрошу їх підтвердити свою згоду на це. Коли ж ні, натякну їм, щоб вони не очікували від нас у майбутньому товар.

**Микола:** Дійсно, підтверджені замовлення дадуть нам таку можливість.

**Борис:** Ви думаєте, це найкраще, що можна зробити?

**Володимир:** Ми заробимо гроші, і було б нерозумно в цій ситуації не піднімати ціни.

**Борис:** Олено, ти чимось незадоволена. Що ти думаєш в цього приводу?

**Олена (знижуючи плечима):** Я навіть не знаю.

**Володимир (з явним нетерпінням):** Ми ж втрачаємо гроші на кожному замовленні.

**Олена:** Мене турбує, що ми піднімаємо ціни всередині сезону продажів.

**Микола:** Якщо чекати, то про це можна просто забути.

**Володимир:** Олено, тоді що-небудь запропонуй.

**Олена:** Я не знаю. (Пауза) Ці замовлення (берє в руки 32-сторінкову книгу замовлень) ми відпрацьовували цілий місяць з дилерами. Тут більше ніж 175 статей товарів. Усе це треба генер переробити і розіслати дилерам знову для підтвердження. Мені це не дуже подобається.

**Володимир:** Але це варто зробити.

**Микола:** Зверніть увагу, у наших листах ми можемо пошекетися на інфляцію, і, крім того, це ж перше збільшення цін за рік. Більшість дилерів зрозуміють це. Спробуємо. Тут слід розігрувати, чи не правда, Олено?

**Олена:** (знову знизує плечима).

**Борис:** Олено, ну скажи що-небудь.

**Олена:** Не знаю. Я розумію, що ціни треба збільшити, але мене це турбує.

**Володимир:** Бізнес – це ухвалення важких рішень. За це нам і платять. (Усі примовкли, дивляться один на одного, а потім усі – на Бориса).

*Питання для обговорення до частини 1 конкретної ситуації*

1. Поясніть, що відбулося на цьому засіданні? Яку роль виконував кожний з учасників? Що кожний з них робив і намагався робити? Спробуйте намалювати схему взаємодії учасників засідання. Чи було засідання ефективним? Поясніть.

2. Яке рішення вони збираються ухвалити? Які деталі важливі для цього рішення?

3. Як Ви вчинили б на їхньому місці?

**Частина 2. Консультант** (спокійно): Я думаю, що Олена говорить цікаві речі. Ви хочете заробити великі гроші всередині сезону продажів. У цьому і полягає проблема. Якщо Ви не можете обійтися без збільшення цін, то повинні подумати про те, як зробити це, знявши велику частину проблем, породжених цим рішенням.

**Володимир** (грубо і з образою): Було б нерозумно відмовитися від підвищення цін.

**Консультант** (спокійно): Можливо, це і правда, але чи на краще Ви це робите? Завжди буває багато виходів із становища. Я не думаю, що Ви розв'яжете проблему найбільш ефективним методом. (Пауза) Навіть узявши за основу підвищення цін, це можна зробити добре або погано. Тут слід подумати над тим, як це зробити з найменшими втратами. (Усі мовчать, поки консультант їх оглядає і чекає чийого-небудь коментарю. Нічого не почувши, консультант продовжив): Так, поки Ви будете обмінюватися листами з дилерами, мине чимало часу. Ефект від підвищення цін проявиться тільки наприкінці сезону, а гроші Ви одержите ще пізніше. Подумайте про те, що за цей час Ви втратите низку замовлень. Чого в цій ситуації буде більше вигоди чи втрати? Думайте про це з огляду на час (Консультант зробив паузу, давши можливість для коментаря).

**Олена:** От це я і мала на увазі.



**Консультант:** За неодержаними замовленнями підвищити ціни буде простіше, якщо пояснити дилерам ситуацію.

**Володимир** (уже не грубо й, очевидно, з позитивним ставленням): Добре, я так і зроблю.

**Микола:** У нас ціла купа нових замовлень, які чекають підтвердження...

**Володимир:** Правильно, якщо нам допоможуть, то ми можемо почати з великих замовлень і зробити це вже сьогодні.

**Консультант:** А чому б не підключити до цього людей Олени?

**Олена:** Так, вони знають дилерів краще. Ми доручимо їм цю роботу і нехай вони зв'язуються з дилерами негайно. Правда, багато сил піде на те, щоб переконати дилерів у доцільності підвищення цін. Я теж займуся цим відразу ж після засідання.

**Володимир:** Я думаю, що стосовно великих замовлень нам усім треба працювати індивідуально по телефону, а щодо великих замовлень розіслати листи.

**Консультант:** Треба умовити дилерів зберегти замовлення. Це потрібно обов'язково зробити. Кажіть їм, що ви збережете всі їхні замовлення і підете їм назустріч з усіма змінами, які вони вважатимуть потрібними у зв'язку з підвищенням цін, якщо вони підтвердять свою згоду протягом п'яти днів. І весь цей процес треба тримати під контролем.

**Олена:** Що мене турбує, так це те, як краще зробити всю цю роботу. Адже підвищення цін – це серйозно. Я думаю, що люди підуть нам назустріч.

**Володимир:** Ми з Оленою займемось усім цим спільно. (Усі знову замовкли).

**Борис:** Добре, чи зможете ви всі зайнятися цією роботою негайно? Завтра знову зустрінемося ранком і з'ясуємо, як у нас йдуть справи.

*Питання для обговорення до частини 2 конкретної ситуації*

1. Що Ви тепер думаєте про остаточне рішення? Воно правильне? Могли б Ви назвати перше рішення «обмеженим»?

2. Могла б управлінська команда Бориса ухвалити нові рішення без допомоги консультанта? Обґрунтуйте відповідь.

3. Чи можна сказати, що в частині 1 управлінська команда не займалася розв'язанням проблеми? Чому?

4. Що консультант змінив у роботі управлінської команди Бориса і в її організаційному оточенні, яке склалося в компанії? Чи потрібно тут що-небудь змінювати?

5. Як ця ситуація свідчить про групове розв'язання проблем, ухвалення рішень і про групову роботу в цілому?

#### **4. Мінікейс «Лебідь, рак і щука»**

Олександр Сергійович, директор невеликої фірми з виробництва меблів, приступив до своїх обов'язків лише тиждень тому. Спадщина, залишена йому попереднім директором, не радувала. «На носі» літній сезон, а колекція садових меблів ще не була запущена у виробництво. Винних, як водиться, не було. Викликані по черзі менеджери відділів «розводили руками». Відділ виробництва нарікав на те, що створені дизайнерами проекти, як виявилось, не можуть бути зроблені на старому обладнанні, а купувати два нові верстати головний бухгалтер і фінансисти відмовляються, тому що вони не закладені до бюджету. Дизайнери виправдовують пізню задачу проєктів тим, що вони довгий час не могли отримати дані від відділу маркетингу. А фінансисти кивають на минуле керівництво, яке не розглянуло їх розрахунки за додатковими витратами на виробництво садових меблів і не ухвалило ніякого рішення.

Що найбільше вразило Олександра Сергійовича – співробітники відділів практично не спілкувалися між собою. Дизайнерам, наприклад, не приходить у голову обговорити з виробничниками можливості виробництва нових моделей. Усі питання вирішувалися через вище керівництво, якщо воно було на місці, а не в черговому відрядженні.

Новий директор вирішив зібрати робочу групу з представників усіх відділів для спільного розроблення дій для виходу з кризи. Варто скоординувати дії відділів для того, щоб встигнути вивести на ринок садові меблі з мінімальною затримкою за термінами і перевитратою бюджету. Але річ ця явно не з простих.

Першу ж нараду члени групи почнуть із взаємних звинувачень, з'ясовуватимуть відносини, замість того, щоб розв'язати проблему. Йому потрібно добре продумати, яким способом зробити спілкування конструктивним, а роботу групи ефективною.

## Питання для обговорення

1. Які деструктивні ігри використовують працівники цієї організації?
2. Як би Ви вчинили на місці Олександра Сергійовича, які дії зробили б для подолання проблеми функціональної роз'єднаності та координації робочої групи?

### 5. Мінікейс «Дефіцит кадрів»

У великому комерційному банку підрозділ, який очолює Бобров, створено півроку тому. Основне завдання відділу – продаж іпотечних кредитів.

Відділ складається з п'яти осіб. Усі працівники відділу розуміють, що їх об'єднує спільна мета – збільшення кількості клієнтів банку на 20% за поточний рік. Кожен працівник відділу має свої обов'язки, розуміє важливість планування і звітності. Відділ іпотечного кредитування періодично перетинається у своїх завданнях з відділом персоналу, який очолює колега Інчурдний. Відділ персоналу не завжди вчасно виконує завдання щодо пошуку фахівців у відділ іпотечного кредитування. Дефіцит кадрів у відділі іпотечного кредитування помітно позначається на ефективності роботи.

Однак відділ персоналу, крім підбору фахівців у відділ Боброва, займається вирішенням не менш важливих для компанії завдань. І пошук потрібних фахівців здійснює в міру можливості, але тільки з'являються цікаві кандидати.

## Питання для обговорення

1. Відділ іпотечного кредитування, очолюваний Бобровим, – це група чи команда? Аргументуйте свою відповідь, застосувавши для аналізу основні критерії ефективності команди.
2. Відділ персоналу і відділ іпотечного кредитування – це структури однієї компанії. Чи є ці два відділи командою? Аргументуйте свою відповідь, застосувавши для аналізу критерії ефективності команди.

### 6. Вправа «Ситуаційний підхід»

#### Ситуаційна вправа 1

Процес створення «ідеальної» команди вимагає значних витрат часу і зусиль. Ваші колеги пропонують вивільнити

ресурси за рахунок зниження рівня обслуговування замовників. Ваші дії?

### **Ситуаційна вправа 2**

«Піклуючись про безпеку свого бізнесу, я намагаюся наймати по можливості людей, яких добре знаю. Але мій колектив виявився досить примхливим і неефективним». Чому?

### **Ситуаційна вправа 3**

«Прагнучи не втратити нового клієнта, я найняла кілька розумних працівників для розвитку незнайомого мені раніше напряму бізнесу. Однак новостворена команда виявилася нездатною своєчасно вийти на високий рівень продуктивності». Чому?

### **Ситуаційна вправа 4**

«У мене була хороша команда. Але нещодавно я прийняла кількох нових працівників, і робота всього колективу помітно погіршилася». Чому?

### **Ситуаційна вправа 5**

«Я пишаюся тим, що зазвичай швидко ухвалюю рішення, які надалі виявляються найкращими для фірми. Проте мої працівники не виявляють очікуваного ентузіазму щодо виконання моїх рішень». Чому?

## **7. Аналітична вправа «Аналіз групової взаємодії»**

Опишіть свою навчальну групу, в якій Ви навчаєтесь, з погляду теорії формальних і неформальних груп:

- На підставі чого склалися неформальні групи?
- Чи є між ними протистояння або, навпаки, групи готові об'єднуватися й співпрацювати? Якщо так, то з якого приводу?
- Чи впливає керівництво на діяльність людей через неформальні групи або неформальних лідерів?
- Чи створюються в рамках навчальної групи формальні групи, наприклад робочі, для вирішення якихось конкретних завдань?

## Проблемні питання для обговорення у групі

1. Чому, на Вашу думку, вважається, що обов'язковим предметом у курсі навчання майбутніх керівників мають бути командні види спорту?

2. Які, на Вашу думку, можливі позитивні і негативні наслідки роботи неформальних груп? Поясніть на конкретних прикладах з власної практики.

3. Який чинник – психологічна сумісність чи професійна здатність виконати поставлене завдання – повинен насамперед уважити до уваги керівник при формуванні команди для втілення в життя нового проєкту (наприклад, створення нового друкованого видання). Поясніть свою думку.

### 3. Перегляд та аналіз відеоматеріалів

Студентам пропонують для перегляду фільм «Я та інші» («Я и другие», 1971), тривалістю 48 хв.:

<https://www.youtube.com/watch?v=Te5-2ZhFPb0>.

Після перегляду студенти виконують письмову роботу, даючи відповіді на такі запитання:

1. Які детермінанти особистості були найбільше виражені у фільмі?

2. Які змінні, що впливають на індивідуальну поведінку особистості, були показані у фільмі?

3. Які помилки сприйняття та атрибуції Ви помітили у фільмі?

4. Ваша думка: чи змінилась психологія поведінки індивіда щодо групи в сучасному українському суспільстві?

!!! До уваги викладача! Після перевірки письмових робіт рекомендується обговорити їх з усією групою та здійснити аналіз виконаного завдання, викладених думок та позицій студентів.

### 3.2. Психологічні тести

#### 1. Психологічний тест «Визначення індексу групової згуртованості»

Групова згуртованість – надзвичайно важливий параметр, який показує ступінь інтеграції групи, її згуртованість у єдине ціле (можна визначити не тільки шляхом розрахунку відповідних соціометричних індексів).



Значно простіше зробити це за допомогою методики, яка складається з п'яти питань із декількома варіантами відповідей на кожне. Відповіді кодуються в балах згідно з наведеними в дужках значеннями.

***I. Як би Ви оцінили свою належність до групи?***

1. Почуваюся її членом, частиною колективу. (5)
2. Беру участь у більшості видів діяльності. (4)
3. Беру участь в одних видах діяльності й не беру участь в інших. (3)
4. Не почуваю, що є членом групи. (2)
5. Живу й існую окремо від неї. (1)
6. Не знаю, важко відповісти. (1)

***II. Перейшли б Ви до іншої групи, якби була така можливість (без зміни інших умов)?***

1. Так, дуже хотів (-ла) би перейти. (1)
2. Скоріше перейшов (-ла) би, ніж залишився (-лась). (2)
3. Не бачу ніякої різниці. (3)
4. Швидше за все, залишився (-лась) б у своїй групі. (4)
5. Дуже хотів (-ла) би залишитися у своїй групі. (5)
6. Не знаю, важко сказати. (1)

***III. Які взаємини між членами Вашої групи?***

1. Кращі, ніж у більшості колективів. (3)
2. Приблизно такі самі, як і в більшості колективів. (2)
3. Гірші, ніж у більшості колективів. (1)
4. Не знаю, важко сказати. (1)

***IV. Які у Вас взаємини з керівництвом?***

1. Кращі, ніж у більшості колективів. (3)
2. Приблизно такі самі, як і в більшості колективів. (2)
3. Гірші, ніж у більшості колективів. (1)
4. Не знаю. (1)

***V. Яке ставлення до справи (навчання й т. п.) у Вашому колективі?***

1. Краще, ніж у більшості колективів. (3)
2. Приблизно таке саме, як і в більшості колективів. (2)
3. Гірше, ніж у більшості колективів. (1)
4. Не знаю. (1)

**Результат тесту:**

*Рівень групової згуртованості: 15 балів і вище – високий; 8–14 – середній; 7 і нижче – низький.*

## 2. Психологічний тест «Дослідження переваг в командній роботі»

**Інструкція:** Вам пропонують сім тверджень і вісім можливих варіантів відповідей. Вам потрібно розподілити десять балів між запропонованими варіантами відповідей, які, на Ваш погляд, найкращим чином описують Вашу поведінку. Ви можете ці бали розподіляти різним способом, віддати перевагу лише кільком пропозиціям, або всі десять балів дати одній відповіді. Ваші відповіді вносите у бланк відповідей.

### ***I. Що корисного я повинен (-нна) принести в команду:***

- 1) здатність замінити іншого співробітника і скористатися перевагами нової поведінки;
- 2) уміння працювати досить продуктивно з широким колом людей;
- 3) генерування ідеї – моя перевага;
- 4) здатність – уміти розпізнавати можливості людей, потрібні для досягнення мети організації;
- 5) здатність з'єднати вміння з ефективністю;
- 6) заради хороших результатів здатний пережити тимчасову непопулярність;
- 7) зазвичай відчуваю, що реально і що може дати ефект;
- 8) можу запропонувати розумний альтернативний варіант дій без упередженості і упередження.

### ***II. Якщо в мене є недоліки в роботі, то це таке:***

- 1) не відчуваю себе легко, коли збори погано організовані й не контролюються;
- 2) схильний (-на) бути надто щедрим (-ою) щодо тих, у кого є цінний погляд на речі, проте вони не отримали належної підтримки;
- 3) занадто багато говорю, в той час як група освоює нові ідеї;
- 4) мій упереджений погляд з боку заважає мені з готовністю і ентузіазмом приєднатися до колег;
- 5) інколи можу бути авторитарний (-ою), якщо є потреба в тому, щоб щось було зроблено як слід;
- 6) іноді мені важко керувати – можливо тому, що я занадто реаую на моральну атмосферу в групі;
- 7) занадто прив'язуюся до ідей, які приходять мені в голову, та через це я втрачаю «нитку» того, що відбувається навколо;

8) мої колеги мають тенденцію вважати, що я занадто переживаю через дрібниці.

### ***III. Будучи залученим (-ою) у проєкт з іншими людьми:***

- 1) маю схильність впливати на людей, не чинячи тиску на них;
- 2) моя пильність та уважність дозволяють мені запобігати недбалим помилкам і пропускам;
- 3) готовий наполягати на певних діях, щоб переконатися в тому, що збори не проходять надаремно і не втрачають уявлення про головну мету;
- 4) на мене можна розраховувати у плані привнесення чогось оригінального;
- 5) завжди готовий (-а) підтримувати гарну пропозицію у спільних інтересах;
- 6) намагаюся знайти новітні розробки та ідеї;
- 7) моя здатність виносити якісь судження може допомогти у прийнятті правильного рішення;
- 8) на мене можна покластись у тому, що стосується організації істотної роботи.

### ***IV. Характерний для мене підхід до роботи групи:***

- 1) зацікавленість у тому, щоб більше дізнатися про моїх колег;
- 2) не побоююся кинути виклик іншим або дотримуватися поглядів меншості;
- 3) завжди знаходжу аргументи на спростування слабкої пропозиції;
- 4) здатний (-а) дати поштовх ходу справи, як тільки план починає втілюватися в дію;
- 5) маю тенденцію обходити очевидне і виходити з пропозицією чого-небудь несподіваного;
- 6) будь-яку роботу, яку виконую, роблю добре;
- 7) готовий (-а) використовувати контакти за межами групи;
- 8) зацікавлений (-а) у всіх позиціях, але, як тільки потрібно прийняти рішення, не вагаючись, формую власну думку.

### ***V. Я отримую задоволення від роботи тому, що:***

- 1) мені подобається аналізувати ситуацію і зважувати всі варіанти вибору;
- 2) я зацікавлений (-а) у знаходженні практичного розв'язання проблем;
- 3) я добре почуваюся, коли заохочую добрі взаємовідносини;
- 4) я можу сильно впливати на хід справи;

- 5) маю можливість зустрічатися з людьми, які можуть запропонувати щось нове,
- 6) можу зробити так, що люди придуть до згоди щодо спрямованості дій;
- 7) почуваюся у своїй тарілці, коли можу приділити поставленому завданню свою увагу;
- 8) подобно знаходити таке поле діяльності, яке залучає до себе всю мою увагу.

**VI. Якщо мені несподівано дали незнайоме завдання з обмеженим терміном його виконання і з незнайомими людьми:**

- 1) я хотів (-ла) би усамітнитися, щоб знайти вихід із «глухого бута»;
- 2) я готовий (-а) працювати з людиною, яка покаже найбільш прийнятний підхід;
- 3) я б дещо скоротив (-ла) обсяг завдання і встановив (-ла) би, який внесок кожен з учасників повинен внести;
- 4) пригаманне мені передбачення різних ситуацій допомогло б нам вийти з графіка;
- 5) зберіг / зберегла би холоднокровність і свою здатність мислити примолінійно;
- 6) дотримувався (-лась) б установленої мети, незважаючи на тиск з боку;
- 7) був (-ла) би готовий (-а) взяти на себе позитивне керівництво, якби відчув (-ла), що група не прогресує;
- 8) підкрив (-ла) би дискусію з метою стимулювання нових ідей та отримання якогось просування по роботі.

**VII. Щодо проблем, над якими я повинен (-нна) працювати в групі:**

- 1) я схильний (-а) показувати своє неприйняття тих, хто перешкоджає трудовому процесу;
- 2) інші можуть критикувати мене за те, що я занадто багато аналізу і в мене незадовільна інтуїція;
- 3) моє бажання гарантувати те, щоб робота була зроблена правильно, не може загальмувати її виконання;
- 4) я схильний (-а) легко стомлюватися, і чекаю підтримки з боку членів групи;
- 5) мені важко почати діяти, поки не визначені цілі;

- б) іноді я вагаюсь пояснити або уточнити складні моменти, які мені трапляються;
- 7) я свідомо вимагаю від інших зробити те, що не можу зробити сам;
- 8) я вагаюся наполягати на своїх пропозиціях, якщо натрапляю на реальну опозицію.

Таблиця 7.1

**Бланк відповідей до тесту**

Твердження	Бали за відповіді							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Номера								
I								
II								
III								
IV								
V								
VI								
VII								

**Обробка результатів**

Перенесіть отримані результати в таблицю-ключ і підрахуйте суму набраних балів щодо кожної переваги на відповідний фактор.

Таблиця 7.2

**Таблиця-ключ до тесту**

Твердження	Бали за відповіді							
	СК	П	С	ГІ	ІР	К	Р	З
Фактори								
I	7	4	6	3	1	8	2	5
II	1	2	5	7	3	4	6	8
III	8	1	3	4	6	7	5	2
IV	4	8	2	5	7	3	1	6
V	2	6	4	8	5	1	3	7
VI	5	3	7	1	8	5	2	4
VII	6	7	1	6	4	2	8	3
УСЬОГО								

Сума балів за цими факторами дозволяє визначити роль, яку Ви зазвичай виконуєте в команді.



## Інтерпретація результатів

- (СК) – «службовець компанії». Лояльний до співробітників, друзів, його поведінка передбачувана. Ним легко управляти. Добре організований, має практичні знання, старанний у роботі, дисциплінований. Не любить змін, консервативний, відсутня гнучкість, на нову ідею не реагує, поки вона не випробувана.
- (П) – «керівник». Любить здійснювати контроль. Чітко уявляє мету, бачить кінцевий результат. Уявляє, яким буде проєкт після його завершення. Може організувати людей, стимулювати їх. Уміє проводити наради. Але не найкращий фахівець у своїй галузі, не може генерувати ідеї. Самовпевнений і спокійний.
- (С) – «творець». Екстраверт, динамічний. Не любить повільності, млявості, непродуктивності. Їм не подобаються люди, які незадоволені ситуацією. Бажає бути творцем, хоче, щоб усі справи були зроблені ще вчора. Схильний квапити і провокувати людей, агресивний, часто говорить різким тоном.
- (ПІ) – «генератор ідей». Індивідуаліст, серйозний, генератор ідей. Має розвинену уяву і глибокі знання. Часто відсутня практична здатність реалізувати ідеї. Не любить правил і обмежень. Бачить те, чого не бачать інші. Не переносить критику.
- (ІР) – «дослідник ресурсів». Екстраверт, ентузіаст, допитливий, уміє встановлювати контакти, хороший співрозмовник. Завжди знає, хто може допомогти. Розв'язує проблеми, але коли труднощі позаду, втрачає інтерес до проєкту.
- (К) – «контролер». Швидше аналітик, ніж творець. Несмоційний. З обережністю аналізує, розглядає позитивні і негативні моменти. Раціональний. Іноді відсутнє почуття гумору. Здатний побачити в новій ідеї слабкі місця й оцінити практичну цінність. Прагне до самотності. Може демотивувати оточення. Гарантує якість.
- (Р) – «робітник у команді». Дуже товариський. Позитивно реагує на людей і ситуацію. Любить працювати в команді, прагне створити дух команди, володіє високим рівнем чуливості. Не любить конфліктів. Уникає сварок. Часто

нерішучий і не може у спірних ситуаціях зайняти певну позицію.

- (3) – «завершальний завдання». Пунктуальний, свідомий. Переживає за все. Часто бурчить. Уміє переглядати все до кінця і доводити проєкт до завершення. Часто робить більше, ніж потрібно. Через це займає багато часу і потребує значних ресурсів. У всьому любить порядок.

Усі функції, які виконують гравці в команді, важливі. Немає важливих і неважливих функцій, але є певні відмінності у членах управлінської команди. Досягти балансу в команді можна лише тоді, коли всі ролі розподілені. Одна людина може суміщати дві функції.

Якщо за якимось чинником Ви набрали 20 балів, то Ви можете виконувати функцію, приховану в ньому найкраще. У команді Ви повинні грати саме цю роль («супер»).

17–18 балів – свідчать про те, людина може виконувати широкий діапазон функцій, але не кращим чином («вільний гравець»). В управлінській команді потрібні і «супер», і «вільні гравці».

### 3. Психологічний тест «Ролі в команді» (Тест Белбіна)

**Інструкція.** Цей тест складається із семи окремих блоків по 8 питань або тверджень, з якими Ви можете погодитися або не погодитися. На кожен блок у Вас є 10 балів. Присвоювати бали можна не більше ніж 3-м або 4-м твердженням у блоці. Якщо Ви згодні з яким-небудь твердженням на всі 100%, Ви можете віддати йому всі 10 балів. При цьому одній пропозиції можна присвоювати мінімум 2 бали. Перевірте, щоб сума всіх балів у кожному блоці не перевищувала 10 балів.

#### Бланк проходження тесту Белбіна

##### БЛОК 1. ЩО Я МОЖУ ЗАПРОНУВАТИ КОМАНДІ?

- |    |  |
|----|--|
| 10 | Я думаю, що в змозі швидко сприймати та використовувати нові можливості.                               |
| 11 | Я легко кооперуюсь з людьми різних типів.  |
| 12 | Мій головний актив – продукувати нові ідеї.  |
| 13 | Я здатен залучати людей, які, на мою думку, можуть зробити великий вклад у досягнення командних цілей. |
| 14 | Моя особиста здібність – ефективно доводити справу до кінця.   |
| 15 | Я не уявляю собі тимчасового зниження своєї популярності,  |

навіть якщо це призведе до збільшення прибутків.

16 Зазвичай я відчуваю, що реалістичне і що дієздатне.

17 Я здатен запропонувати вагомі аргументи на користь іншої лінії дій, не провокуючи при цьому упередженого ставлення.

## **БЛОК 2. ЩО ХАРАКТЕРИЗУЄ МЕНЕ ЯК ЧЛЕНА КОМАНДИ?**

20 Я почуваюся некомфортно на зборах і нарадах, навіть якщо вони чітко структуровані і продумано організовані.

21 Я схильний покладатися на людей, які добре вміють аргументувати свою позицію ще до того, коли вона була всебічно обговорена.

22 Коли група дискутує з приводу нових ідей, я можу занадто багато говорити.

23 Моє особисте ставлення заважає мені підтримувати колег з ентузіазмом.

24 Коли потрібно зробити будь-яку справу, деякі люди вважають, що я дію агресивно і авторитарно.

25 Я вагаюсь брати на себе лідерську роль, можливо тому, що занадто чуттєвий до почуттів та настроїв групи.

26 У мене є схильність настільки захоплюватися власними справами, що я забуваю про те, що відбувається довкола.

27 Мої колеги вважають, що я надмірно переймаюсь незначними деталями та боюсь ризику, що справа буде зроблена марно.

## **БЛОК 3. КОЛИ Я ПРАЦЮЮ З ІНШИМИ НАД ПРОЄКТОМ**

30 Я можу добре впливати на інших людей, при цьому не здійснюючи сильного тиску.

31 Моє «шосте чуття» підказує і застерігає мене від помилок та інцидентів, які інколи трапляються через неухважність.

32 В ім'я досягнення головних цілей я готовий прискорювати події, не витрачаючи часу на обговорення.

33 Від мене завжди можна чекати чогось оригінального.

34 Я завжди готовий підтримати хорошу пропозицію, яка принесе вигоду всім.

35 Я постійно відслідковую останні ідеї та новітні досягнення.

36 Я думаю, що мої здібності до суджень та оцінок можуть бути значним внеском в ухвалення правильних рішень.

37 На мене завжди можна покластися на завершальному етапі роботи.

## **БЛОК 4. МОЄ СТАВЛЕННЯ ТА ІНТЕРЕС ДО ГРУПОВОЇ РОБОТИ**

40 Я щиро бажаю знати своїх колег краще.

41 Я не боюся ні оскаржувати думку іншої людини, ні залишитися в меншості.

42 Зазвичай, я можу довести неконкурентоспроможність невдалої пропозиції.

43 Я вважаю, що я здатен (-на) добре виконати будь-яку функцію

- заради виконання спільного блага.
- 44 Часто я уникаю очевидних рішень і приходжу замість цього до несподіваного розв'язання проблеми.
- 45 Усе, що я роблю, я прагну доводити до досконалості.
- 46 Я готовий (-а) використовувати контакти та зв'язки поза групою.
- 47 Я не відчуваю труднощів у прийнятті рішень, хоча я завжди відкритий (-а) до різних думок.

#### **БЛОК 5. Я ОДЕРЖУЮ ЗАДОВОЛЕННЯ ВІД РОБОТИ, ТОМУ ЩО...**

- 50 Мені подобається аналізувати ситуації та оцінювати можливі напрями діяльності.
- 51 Мені цікаво знаходити практичні шляхи розв'язання проблеми.
- 52 Мені приємно відчувати, що я допомагаю створенню хороших відносин на роботі.
- 53 Часто маю сильний вплив на рішення, що ухвалюється.
- 54 Я маю відкриті, привітні відносини з людьми, які можуть запропонувати щось нове.
- 55 Я можу переконувати людей у доцільності певної лінії дій.
- 56 Я почуваюся добре вдома, коли я можу приділити максимум уваги завданню.
- 57 Я люблю працювати з будь-чим, що стимулює мою увагу.

#### **БЛОК 6. КОЛИ ЗАВДАННЯ СКЛАДНЕ І НЕЗНАЙОМЕ**

- 60 Я відкладаю справу на певний час та розмірковую над проблемою.
- 61 Я готовий (-а) співпрацювати з людьми, які більш позитивно і з більшим ентузіазмом ставляться до проблеми.
- 62 Я намагаюсь зробити завдання простішим, підшуковуючи у групі людей, які можуть взяти на себе розв'язання частини проблеми.
- 63 Моє вроджене почуття часу дозволяє мені витримувати терміни виконання завдання.
- 64 Я вважаю, мені вдається зберегти ясність думки і спокій.
- 65 Навіть під тиском зовнішніх обставин я не відступаю від мети.
- 66 Якщо я відчуваю, що група не прогресує, я готовий (-а) взяти лідерські обов'язки на себе.
- 67 Я б розпочав (-ла) дискусію з метою стимулювання появи нових думок, які сприяли б розв'язанню проблеми.

#### **БЛОК 7. ПРОБЛЕМИ, ЩО ВИНИКАЮТЬ ПІД ЧАС РОБОТИ У ГРУПАХ**

- 70 Я схильний (-а) висловлювати свою нетерпимість щодо людей, які стоять на шляху розвитку прогресу (заважають).
- 71 Інші можуть критикувати мене за те, що я надто аналітичний (-а) і не підключаю інтуїцію.
- 72 Моє бажання впевнитися в тому, що робота виконується

з високим якісним рівнем, може інколи приводити до затримки.

73 Мені швидко все набридає, і я покладаюся на те, що хтось із групи стимулює мій інтерес.

74 Мені важко приступити до вирішення завдання, не маючи чіткої цілі.

75 Інколи мені важко пояснити та описати проблему в комплексі.

76 Я знаю, що вимагаю від інших того, що сам не можу виконати.

77 Я вагаюся висловлювати власну думку, коли перебуваю в очевидній опозиції до більшості.

**Обробка результатів:** перенесіть свої бали з кожного блоку опитувальника в табл. 7.3. Прослідкуйте, щоб загальна сума всіх балів у підсумковому рядку була рівна 70. Якщо підсумок не становить 70, перерахуйте, будь ласка, ще раз, десь допущено помилку.

Таблиця 7.3

**Обробка результатів тесту Белбіна**

Блок	РЕАЛІЗАТОР	КООРДИНАТОР	ТВОРЕЦЬ	ГЕНЕРАТОР ІДЕЙ	ДОСЛІДНИК	ЕКСПЕРТ	ДИПЛОМАТ	ФАХІВЕЦЬ
1	16	13	15	12	10	17	11	14
2	20	21	24	26	22	23	25	27
3	37	30	32	33	35	36	34	31
4	43	47	41	44	46	42	40	45
5	51	55	53	57	54	50	52	56
6	65	62	66	60	67	64	61	63
7	74	76	70	75	73	71	77	72
<b>Підсумок</b>								



## РЕАЛІЗАТОР

**Характеристика.** Реалізаторам властиві практичний здоровий глузд і хороше відчуття самоконтролю і дисципліни. Вони люблять важку роботу і подолання проблем в системному режимі. Більшою мірою Реалізатори є типовими особами, чия вірність та інтерес збігаються з цінностями компанії. Вони менш сконцентровані на переслідуванні власних інтересів. Проте їм може не вистачати спонтанності, і вони можуть проявляти суворість і непохитність.

**Функціональність.** Вони дуже корисні для компанії завдяки своїй надійності і старанності. Вони добиваються успіху, тому що дуже працездатні і можуть чітко визначити те, що здійснимо і стосується справи. Говорять, що багато виконавців роблять тільки ту роботу, яку хочуть робити і нехтують завданнями, які знаходять неприємними. Реалізатори, навпаки, робитимуть те, що потрібно справі. Хороші Реалізатори часто просуваються до високих посадових позицій в управлінні завдяки своїм хорошим організаторським здібностям і компетентності у вирішенні всіх важливих питань.

## КООРДИНАТОР

**Характеристика.** Відмінною рисою Координаторів є здатність примушувати інших працювати над розподіленими цілями. Зрілий, досвідчений і упевнений, Координатор охоче роздає доручення. У міжособових відносинах вони швидко розкривають індивідуальні схильності і таланти, і мудро їх використовують для досягнення мети команди. Вони не обов'язково найрозумніші члени команди, це люди із широким світоглядом і досвідом, їх поважають у команді.

**Функціональність.** Вони добре себе проявляють, перебуваючи на чолі команди людей із різними навичками і характерами. Вони краще працюють спільно з колегами, рівними за рангом або позицією, ніж із співробітниками нижчих рівнів. Їхнім девізом може бути «консультація з контролем». Вони вірять, що проблему можна розв'язати мирним шляхом.

У деяких компаніях Координатори можуть вступати в конфлікти через різницю в поглядах із Творцями.

## ТВОРЕЦЬ

**Характеристика.** Це люди з високим рівнем мотивації, невичерпною енергією і великим прагненням до творчих і професійних звершень. Зазвичай, це яскраво виражені екстраверти, що володіють сильною напористістю. Їм подобається кидати виклик іншим, їхня мета – перемога. Їм подобається вести інших і підштовхувати до дій. Якщо виникають перепони, вони швидко знаходять обхідні шляхи. Свавільні і уперті, упевнені і напористі, вони мають схильність емоційно відповідати на будь-яку форму розчарування або краху планів. Цілеспрямовані, такі, що люблять посперечатися. Але їм часто не вистачає простого людського розуміння. Їхня роль найконкурентніша в команді.

**Функціональність.** Вони, зазвичай, стають хорошими керівниками завдяки тому, що уміють генерувати дії і успішно працювати під тиском. Вони уміють легко надихати команду, і дуже корисні у групах із різними поглядами, оскільки здатні приборкати пристрасті. Творці здатні підніматися над проблемами будь-якого роду, продовжуючи лідирувати, неважаючи на них. Вони можуть легко провести потрібні зміни і не відмовляються від нестандартних рішень. Відповідаючи наві, вони намагаються нав'язувати групі деякі зразки або форми поведінки і діяльності. Вони є найефективнішими членами команди, здатними гарантувати позитивні дії.

## ГЕНЕРАТОР ІДЕЙ

**Характеристика.** Генератори ідей є інноваторами і ініціаторами, можуть бути дуже креативними. Вони сіють зерно і ідеї, з яких проростають більшість розробок і проєктів. Зазвичай вони вважають за краще працювати самостійно, відокремившись від інших членів команди, використовуючи свою уяву і часто слідуючи нетрадиційним шляхом. Мають

схильність бути інтровертами і сильно реагують як на критику, так і на похвалу. Часто їхні ідеї мають радикальний характер, і їм не вистачає практичних зусиль. Вони незалежні, розумні й оригінальні, але можуть бути слабкими у спілкуванні з людьми іншого рівня або напряму.

**Функціональність.** Основна функція Генераторів ідей – створення нових пропозицій і розв’язання складних комплексних проблем. Вони дуже потрібні на початкових стадіях проєктів або коли проєкт під загрозою зриву. Вони зазвичай є засновниками компаній або організаторами нових виробництв. Проте велика кількість Генераторів ідей в одній компанії може призвести до контрпродуктивності, оскільки вони мають тенденцію проводити час, укріплюючи свої власні ідеї і вступаючи один з одним у конфлікт.

## ДОСЛІДНИК

**Характеристика.** Дослідники – часто ентузіасти і яскраві екстраверти. Вони уміють спілкуватися з людьми в компанії і за її межами. Вони народжені для ведення переговорів, дослідження нових можливостей і налагодження контактів. Хоча і не будучи генераторами оригінальних ідей, вони дуже легко підхоплюють ідеї інших і розвивають їх. Вони дуже легко розпізнають, що є в наявності і що ще можна зробити. Їх зазвичай дуже тепло приймають у команді завдяки їхній відкритій натурі. Вони завжди відкриті і допитливі, готові знайти можливості в усьому новому. Але якщо їх не стимулюють інші, їхній ентузіазм швидко знижується.

**Функціональність.** Вони дуже добре реагують і відповідають на нові ідеї і розробки, можуть знайти ресурси і поза групою. Вони найвідповідальніші люди для установки зовнішніх контактів і проведення подальших переговорів. Вони уміють самостійно думати, отримуючи інформацію від інших.

## ЕКСПЕРТ

**Характеристика.** Це дуже серйозні і передбачливі люди з природженим імунітетом проти надмірного ентузіазму. Повільні в ухваленні рішення, віддають перевагу добре все обдумати. Вони здатні критично мислити. Вони уміють бути проникливими в думках, беручи до уваги всі чинники. Експерти рідко помиляються.

**Функціональність.** Експерти найбільш підходять для аналізу проблем та оцінки ідей і пропозицій. Вони добре вміють шажувати всі «за» і «проти» запропонованих варіантів. У порівнянні з іншими, Експерти здаються черствими, занудними і надмірно критичними. Деякі дивуються, як їм вдається стати керівниками. Проте багато Експертів займають стратегічні пости і досягають успіху на посадах вищого рангу. Дуже рідко успіх або зрив справи залежить від ухвалення квапливих рішень. Це ідеальна «сфера» для Експертів, людей, які рідко помиляються і, врешті-решт, виграють.

## ДИПЛОМАТ

**Характеристика.** Це люди, що мають найбільшу підтримку команди. Вони дуже ввічливі і товариські. Вони вміють бути гнучкими й адаптуватися до будь-якої ситуації і різних людей. Дипломати дуже дипломатичні і сприйнятливі. Вони вміють слухати інших і співпереживати, дуже популярні в команді. У роботі вони покладаються на чутливість, але можуть зіткнутися зі складністю при ухваленні рішень у термінових і невідкладних ситуаціях.

**Функціональність.** Роль Дипломатів полягає в запобіганні міжособових проблем, що з'являються в команді, і тому це дозволяє ефективно працювати всім її членам. Уникаючи проблем, вони йтимуть довгою дорогою ради того, щоб обійти їх стороною. Вони не часто стають керівниками, тим більше, якщо їхній безпосередній начальник підкоряється Творцєві. Це створює клімат, у якому дипломатія і сприйнятливість людей цього типу є справжньою знахідкою для команди, особливо за уривітського стилю, де конфлікти можуть виникати і повинні

штучно присікатися. Як керівники, такі люди не представляють загрози ні для кого і тому завжди бажані для підлеглих. Дипломати служать свого роду «мастилом» для команди, а люди в такій обстановці співпрацюють краще.

## ВИКОНАВЕЦЬ

**Характеристика.** Володіють величезною здатністю доводити справу до завершення і звертати увагу на деталі. Вони ніколи не починають те, що не можуть довести до кінця. Вони мотивуються внутрішніми переживаннями, хоча часто зовні виглядають спокійними і незворушними. Представники цього типу часто є інтровертами. Їм зазвичай не потрібне стимулювання ззовні. Вони не терплять випадковостей. Не схильні до делегування, вважають за краще виконувати завдання самостійно.

**Функціональність.** Є незамінними в ситуаціях, коли завдання вимагають сильної сконцентрованості і високого рівня акуратності. Вони несуть відчуття терміновості і невідкладності в команду і добре проводять різні мітинги. Добре справляються з управлінням завдяки своєму прагненню до вищих стандартів, своїй акуратності, точності, уваги до деталей та вмінню завершувати розпочату справу.

## ФАХІВЕЦЬ

**Характеристика.** Це особи, які пишаються придбаними технічними навичками і уміннями у вузькій сфері. Їхніми пріоритетами є надання професійних послуг, сприяння і просування у своїй сфері діяльності. Проявляючи професіоналізм у своєму предметі, вони рідко цікавляться справами інших. Можливо, вони стануть експертами, слідуючи своїм стандартам і працюючи над вузьким колом специфічних проблем. Узагалі, небагато людей, котрі беззастережно віддалили своїй справі і які прагнуть стати першокласними фахівцями.

**Функціональність.** Фахівці відіграють свою специфічну роль у команді завдяки своїм рідкісним навичкам, на яких



і базується сервіс або виробництво компанії. Будучи керівниками, їх поважають, оскільки фахівці знають набагато більше про свій предмет, аніж хто-небудь ще, й зазвичай вимушені ухвалювати рішення, спираючись на свій глибокий досвід.

Таблиця 7.4

### РОЛІ В КОМАНДІ ЗА БЕЛБІНОМ

РОЛІ І ОПИС ВКЛАДУ В РОБОТУ КОМАНДИ	МОЖЛИВІ СЛАБКІ СТОРОНИ
<b>Генератор ідей:</b> креативність, уява, сповсвідність, незвичайність, вирішує складні завдання.	Ігнорує випадковості, надзвичайно зайнятий, щоб ефективно обмінюватися інформацією.
<b>Дослідник:</b> екстраверт, ентузіаст, компанійський. Не втрачає нагоди розширити коло контактів і сфер впливу.	Надмірний оптимізм. Втрата інтересу, якщо зникає першопочатковий ентузіазм.
<b>Координатор:</b> зрілість, упевненість, хорощий керівник. Пояснює цілі, стимулює ухвалення рішення, делегує повноваження.	Часто сприймається як маніпулятор, розвантажує персональну роботу.
<b>Творець:</b> пошук, динамічність, подолання тиску. Напористість і сміливість у подоланні перешкод.	Схильність до провокацій. Пришкжує почуття інших людей.
<b>Експерт:</b> поміркованість, стратегія, проникливість. Бачить усі можливості. Уміє дати точну та об'єктивну оцінку.	Брак напористості, невміння надихати інших.
<b>Дипломат:</b> співпраця, м'якість, сприйнятливність, дипломатія. Уміє слухати, будувати і попереджувати протиріччя.	Нерішучість у суперечливих ситуаціях.
<b>Ревізіатор:</b> дисциплінованість, надійність, консерватизм, практичність. Перетворює ідеї у практичні дії.	Брак гнучкості. Повільно реагує на нові можливості.
<b>Виконавець:</b> старанність, відповідальність, добросовісність, продуктивність. Знаходить помилки і недоліки, виконує все вчасно.	Схильний до надмірної тривоги. Неохоче делегує повноваження.
<b>Фахівець:</b> цілеспрямованість, відданість своїй справі. Надає знання та вміння зі специфічних питань.	Робить вклад лише у вузькій сфері. Надзвичайно зосереджений на технічному боці справи.

## НЕДОСКОНАЛІ ЛЮДИ МОЖУТЬ СТВОРИТИ ДОСКОНАЛУ КОМАНДУ

Роль	Можлива посада	Особисті характеристики	Роль у команді та внесок в ефективну роботу групи	Наявні недоліки
Реалізатор	Оптовий торговий агент	Консервативний, дисциплінований, надійний	Організованість. Перстворення планів та ідей у практичні дії	Брак гнучкості. Повільне реагування на нові можливості
Координатор	Голова правління	Зрілий, упевнений, вірить у справу	Пояснити цілі та пріоритети. Мотивувати колег. Посування при ухваленні рішень	Брак креативності та гнучкості розуму
Творець	Менеджер середньої ланки	Збуджений, динамічний, успішний	Піддавати сумнівам та оскаржувати. Чинити тиск. Шукати обхідні шляхи	Схильний до провокації. Запальний
Генератор	Засновник компанії	Розумний, з розвинутим мисленням, неординарний	Створювати оригінальні ідеї. Розв'язувати складні проблеми	Не достатньо гнучкий в спілкуванні та управлінні людьми
Дослідник	Начальник відділу поставок	Екстраверт, допитливий ентузіаст, товариський	Використовувати нові можливості. Розвивати контакти. Проводити переговори	Втрачає інтерес, як тільки проходить ентузіазм
Експерт	Експерт	Поміркований, розумний, стриманий	Бачити всі варіанти. Аналізувати. Проводити ретельну оцінку	Брак енергії та здатності надихати інших

Дипломат	Менеджер зі зв'язків з громадськістю	Товариський, доброчинний, сприйнятливий	Слухати, будувати. Попереджувати протириччя. Знаходити підхід до складних людей	Нерішучий у «слизьких» ситуаціях
Виконавець	Старший торговий агент	Старанний, небайдужий, кропіткий	Знаходити помилки, недоліки. Концентруватися на цілях самому і допомагати зробити це іншим	Має схильність до надмірних хвилювань, не охоче делегує повноваження

### III. Заключна частина:

- завдання на завершення;
- висновки, оголошення балів.

#### I. Завдання на завершення

##### 1. Вправа «Побажання»

**Хід вправи:** Кожен студент отримує аркуш паперу формату А4. Унизу аркуша паперу пише своє ім'я. Після цього передає аркуш сусідові ліворуч. Той зверху пише побажання його «власнику», загинає аркуш так, щоб інші не могли бачити написане, і передає наступному учасникові зліва. Це триває доти, доки всі учасники заняття не напишуть побажання один одному.

##### 2. Вправа «Фотографія групи»

**Хід вправи:** Один із студентів отримує завдання: вибрати в групі потрібну кількість осіб, розсадити їх таким чином, щоб це виражало ступінь близькості з членами сім'ї / групи, проявити власні зв'язки між учасниками сім'ї / групи.

Ця методика, що має назву «соціальний атом», дозволяє візуально відобразити ступінь контактів і близькості між членами того чи іншого формального чи неформального об'єднання.

Іншим способом може служити соціограма – «жива» картина. У цьому варіанті викладач просить одного з добровольців подумати і розсадити учасників заняття у «групову фотографію» таким чином, щоб їхнє місце в загальній картині (у тому числі і щодо один до одного!) і поза, вираз обличчя відповідали його суб'єктивному уявленню про кожного з однокласників і тому, хто з однокласників, найбільш близький йому.

Кожна така «групово фотографія» вимагає неабиякого терпіння від учасників, яких «фотограф», здебільшого, багаторазово пересаджує з місця на місце, вимагаючи тієї чи іншої пози...

## **2. Висновки, оголошення балів**

Викладач підбиває підсумки заняття, виокремлює позитивні і негативні (якщо такі є) аспекти роботи студентів, проводить її оцінювання та виставляє бали.



**Використані джерела: [3; 6; 9; 11–13; 17].**

**Рекомендована література:**

**[3; 7; 8; 10; 18; 24; 30; 36; 38; 42; 45; 49; 50; 52].**



## ТЕМА 8

# «МОТИВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ЛІДЕРСТВА У ПРОЦЕСІ ЗДОРОВ'ЯОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ»

**Мета заняття:** сформулювати у студентів розуміння сутності лідерства, його ефективності при здійсненні здоров'яорієнтованого управління; визначити мотиваційні аспекти лідерства; сформулювати потреби і мотиви працівників в умовах трудових процесів та можливості впливу на них; розвинути вміння формувати власні життєві цілі та досягати їх.

**Форма проведення заняття:** комбіноване практичне заняття з елементами тренінгу.

**Обладнання:** Роздруковані роздаткові матеріали до основної частини заняття, папір формату А4 (20 листків), ручки, маркери, дошка, комп'ютер, мультимедійний проєктор, колонки.

**Структура заняття:**

1. Вступна частина;

2. Основна частина:

2.1. Тренінгова частина:

- ситуаційні вправи і завдання блоку 1 «Лідерство»;
- ситуаційні вправи і завдання блоку 2 «Потреби, мотиви та мотивація»;
- аналітична частина;
- перегляд та аналіз відеоматеріалів.

2.2. Психологічні тести.

3. Заключна частина:

- завдання для домашнього виконання;
- висновки.

**Важливо!** Час проведення заняття, як і час виконання кожної вправи, встановлює і регулює викладач (якщо часові критерії не прописані в конкретній вправі).

Викладач визначає критерії оцінювання студентів.



## Зміст заняття

### I. Вступна частина

Викладач оголошує тему і мету заняття, ознайомлює присутніх з його структурою, після чого розділяє студентів на чотири підгрупи. Кожна підгрупа отримує відповідні роздаткові матеріали із завданнями і допоміжні матеріали (листки формату А4, ручки, маркери тощо), займає визначене місце в аудиторії.

Викладач оголошує правила виконання завдань, установлює часові критерії та критерії оцінювання.

Далі кожна підгрупа за наставництва викладача починає працювати над завданнями блоку 1 і 2.

Після кожного виконаного завдання підгрупи здійснюють обговорення власних результатів. У ході виконання завдань викладач здійснює оцінювання підгруп. Для узагальнення результатів викладач використовує мультимедійні засоби, дошку, маркери тощо.

### II. Основна частина

#### 2.1. Тренінгова частина:

- *ситуаційні вправи і завдання блоку 1 «Лідерство»;*
- *ситуаційні вправи і завдання блоку 2 «Потреби, мотиви та мотивація»;*
- *аналітична частина;*
- *перегляд та аналіз відеоматеріалів.*

#### 1. Ситуаційні вправи та завдання блоку 1 «Лідерство»

**Завдання 1.** Здійснить порівняльну характеристику основних підходів до лідерства, заповнивши табл. 8.1.

Таблиця 8.1

Підходи до вивчення лідерства

Параметри оцінювання	Підходи до вивчення лідерства		
	з позиції особистих якостей	з позиції лідерської поведінки	з позиції врахування ситуаційних чинників
1. Основна ідея			
2. Спрямування досліджень			

1. Результати досліджень			
4. Внесок у розвиток теорії менеджера			

## Завдання 2. Мінікейс «Від нас ще ніхто не йшов»

Олена Сергіївна Зайцева, менеджер з персоналу компанії «EP-софт», з подивом виявила на своєму робочому столі заяву про звільнення за власним бажанням. За останні три роки це був всього другий випадок (першого разу дівчина, яка працювала менеджером проекту, вийшла заміж і виїхала в інше місто). Зайцева пишалася своєю компанією і вважала, що інші співробітники поділяють її почуття: конкурентоспроможні умови роботи, злагоджений, дружний колектив, мудре керівництво і хороші перспективи.

Відсутність плинності кадрів було тому непоганим підтвердженням: ті, хто проходив випробувальний термін, залишалися в компанії і не думали про звільнення. У глибині душі Зайцева вважала це своєю заслугою – вона багато працювала над розвитком корпоративної культури, проводила різні заходи, разом із начальниками відділів продумувала плани навчання співробітників, розробила систему мотивації. Тому і була трохи вражена, коли побачила, що Максим Нежданов, молодий перспективний співробітник, залишив їй подібне послання.

Олена Сергіївна взяла його особову справу, щоб підготуватися до непростої розмови. Два роки тому Максим влаштувався в їхню фірму програмістом, досвіду в нього було не дуже багато, але здібності – хороші, бажання розвиватися і рости – були високими. Він швидко й багато вчився – у колег, на семінарах, курсах. Його професійний ріст був відчутним, і рік тому йому запропонували очолити новий проект.

«EP-софт», що спеціалізується на програмних продуктах для поліграфії, вирішила вийти на новий ринок – ринок розроблення комп'ютерних ігор. Створили невелику робочу групу, яка поступово виросла в цілий відділ. Нежданов із великим

ентузіазмом очолив проєкт – йому завжди подобалися складні завдання. Завоювавши авторитет як хороший фахівець, він виявився й непоганим керівником, лідером групи: грамотно розподіляв завдання, координував, надихав, підтримував. Спочатку не все йшло гладко, але Максим загорівся ідеєю і «заражав» своїм ентузіазмом колег. Два місяці тому закінчився процес розроблення першої гри, вона була протестована, налагоджена й передана видавцеві. Велика західна компанія, що випускає ігри, залишилася задоволена чітким виконанням договору, продовжила співпрацю, і в розробку було запущено відразу три нові гри. Проєкт можна було вважати успішним у всіх планах. Але чомусь його керівник подає заяву про звільнення. Що стало тому причиною?

Конфліктів у Максима не було ні з начальством, ні з колегами. Можливо, його переманив хтось із конкурентів, запропонувавши набагато вищу зарплату? Після завершення проєкту першої гри з Максимом переглянули трудовий договір, підняли базовий оклад, виплатили премію... Що довше Олена Сергіївна роздумувала над ситуацією, то більше зміцнювалася в думці, що річ тут не у грошах.

### **Питання для обговорення**

1. Виходячи з наявної у Вас інформації, проаналізуйте мотивацію Максима і припустіть можливі причини його звільнення.
2. Розгляньте ситуацію, яка склалася щодо здоров'яорієнтованого управління. Які подальші дії можуть допомогти зберегти для фірми цінного співробітника?
3. Які питання Ви б задали Максимові на місці Олени Сергіївни?

### **Завдання 3. «Стилі лідерства»**

**Ситуація 1.** Керівник відділу Іван Іванович знає усіх своїх працівників, їхні життєві турботи і прагнення. Він завжди готовий піти назустріч їхнім особистим інтересам, окрім тих, що стосуються виробничих завдань. Слово «потрібно» діє на Івана Івановича магічно, не підлягає жодним сумнівам і завжди виконується. Він не конфліктує з колегами – «м'яко стеле», за будь-яких обставин привітний і ввічливий, але ніколи не поступається своїми принципами і готовий покарати за помилку

будь-кого з підлеглих. Працівники ставляться до Івана Івановича підозріло та побоюються його.

Ім часто складно зрозуміти: він висловлює прохання чи наказує? А дехто взагалі вважає Івана Івановича непослідовною, навіть малодушною людиною, яку і не поважають, і не прагнуть зачіпати.

**Ситуація 2.** Петро Петрович не просто керівник лабораторії, він її «душа»! Саме завдяки його зусиллям між співробітниками налагоджені дружні стосунки, без дотримання субординації і суворого розподілу обов'язків – «один за всіх та всі за одного». Щодо формальностей, яких варто дотримуватись, Петро Петрович (а з ним і його підлеглі), ставиться вельми неважливо, за що їм нерідко перепадає від керівництва. Проте це не надто засмучує Петра Петровича, оскільки головним для нього є дружня атмосфера в колективі. Будь-які виробничі успіхи чи невдачі він завжди розглядає через призму людської значущості. Підлеглі люблять і цінують Петра Петровича, хоча й не усім подобається його нездатність організувати роботу, коли цього нагально потребують суворі зовнішні обставини. Лабораторія частенько залишається без премії через недотримання термінів виконання завдань, але всі заздять її працівникам, оскільки в їхньому колективі такий чудовий мікроклімат.

**Ситуація 3.** Сергій Сергійович – легендарний керівник. Про нього із захопленням розповідають історії, в яких він усе брав на себе і діяв по-своєму навіть тоді, коли ні «зверху», ні «знизу» його ніхто не підтримував. Сергій Сергійович фанатично відданий обраній справі, ні за ким не визнає права завадити її виконанню. Усі важелі управління і влади він тримає у своїх руках. Співробітники зазвичай не розуміють ухвалених Сергієм Сергійовичем рішень і змушені покладатися лише на віру в те, що «коли уже сам Сергій Сергійович так вирішив...» Він буває суворим і байдужим до людей, може несподівано для усіх перекреслити, що вчора здавалося єдино правильним, ні в що не ставить субординацію, заведених порядків і правил для нього немає. Його побоюються, але високий професіоналізм, компетентність, залізна воля та енергійність викликають повагу колег, яка, щоправда, більш схожа на ідолопоклонство, ніж на дружню симпатію.

**Ситуація 4.** Віктор Вікторович усім відомий як енергійний непохитний керівник. У його відділі сувора дисципліна, підлеглі знають свої обов'язки, дотримуються порядку, єдиного для всіх. Вказівки і розпорядження керівництва у відділі не обговорюють, а виконують. За невиконання поставлених завдань неминуче настає покарання без урахування об'єктивних обставин та індивідуальних особливостей. Інтереси спільної справи завжди ставляться вище від особистих. Сам Віктор Вікторович подає підлеглим зразок бездоганної старанності і навіть педантичності. Деяка консервативність робить його дії менш вдалим там, де потрібне творче рішення. Водночас і сам Віктор Вікторович, і його колектив спроможні виконати величезний обсяг робіт. Його відділ особливо надійний у ситуаціях, коли потрібно негайно ліквідувати ту чи іншу виробничу проблему. За це вони нерідко отримують премії та винагороди. Однак у відділі висока плинність кадрів, ініціативні працівники тут довго не затримуються. Підлеглі недолюблюють свого керівника, постійна загроза покарання робить моральну атмосферу в колективі вкрай напруженою.

#### **Питання для обговорення**

1. Прокоментуйте стилі лідерства згаданих вище осіб.
2. Виявіть переваги і недоліки кожного стилю лідерства.
3. Чи є серед цих керівників справжній лідер? За якими ознаками Ви це визначили?

#### **Завдання 4. Кейсова вправа «Давні звички»**

Валерій Тищенко був відомий у компанії як «твердий сухар», людина автократичного стилю. Проте він був і фаховим керівником, виконував роботу вчасно, підлеглі поважали його, а він подавав надії як менеджер. Бос Валерія, Михайло Остапчук, вирішив відрядити його на тижневу програму «Розроблення ефективного стилю керівництва і лідерства». Остапчук вважав, що семінар дасть змогу Валерію поліпшити свій стиль роботи.

Під час програми Тищенко ознайомився з різноманітними концепціями – від чотирьох систем Лайкерта до «управлінської решітки» Блейка–Мугона. Коли програма завершилася, він повернувся до роботи і почав застосовувати отримані знання на практиці. «Якщо менеджер, орієнтований на працівників, діє більш ефективно, ніж той, який орієнтований на роботу,



то можна й мені змінити стиль роботи», – казав він собі. Для цього він зробив два кроки. Перший – зібрав своїх підлеглих, щоб обговорити з ними службові обов'язки і дізнатися про їхню думку з цього приводу. Другий – твердо вирішив якомога менше втручатися у справи, запровадивши систему вільного контролю і огляду на добре виконання працівниками своїх обов'язків.

Наступні три місяці справи йшли непогано. Працівники були вражені зміною стилю керівництва боса. Проте коли вони нарешті зрозуміли, що це серйозно, продуктивність праці зросла. Виникли неформальні зв'язки між співробітниками і Валерієм. Останньому подобалися нові методи. Але з наближенням кінця року давня звичка втручатися в усі справи дала про себе знати. Спочатку надійшло розпорядження від вищого керівництва, в якому було наказано всім відділам підвищити виробництво продукції.

Згодом Остапчук викликав до себе Тищенка і також дав наказівку негайно вжити заходів, щоб збільшити обсяг виробництва. Тиск постійно зростав. Довелося використовувати понаднормовий час, а потім ще й суботні і недільні зміни. Тищенко побачив, що він працює шість днів на тиждень по 24 години. Із зростанням напруги Валерій усе частіше сам ухвалював рішення, без консультацій із персоналом. Давав вказівки на власний розсуд і витрачав більше часу, контролюючи роботу. Приблизно всередині жовтня він знову був тим самим «твердим сухарем», менеджером авторитарного стилю. Це тривало до початку нового року, коли напруга впала. У перший тиждень січня Тищенко зібрав підлеглих: «Слухайте, хлопці, пан Остапчук щойно сказав мені, що ми добре попрацювали під час цієї гонки наприкінці року. Тепер ми повернемося до звичайного розкладу, а тому обговорімо, як працюватимемо в наступні три місяці. Я розповім вам, що ми маємо зробити і, можливо, у когось із вас будуть певні ідеї щодо цього». У цей момент один із підлеглих встав і звернувся до боса: «Валерію, до того, як ми почнемо обговорення, дозвольте мені лише одне запитання: чому Ви не запитували нас, коли планували роботу під час цієї великої гонки?» На що Валерій відповів: «Не знаю, гадаю, я був настільки заклопотаний, що не мав часу замислитися. Ви знаєте, як це буває, коли на тебе постійно тиснуть. Знаєте,

друзі, якщо ви побачите, що я знову повертаюся до давніх звичок, скажіть мені!»

### Питання для обговорення

1. До якого стилю керівництва можна віднести новий стиль Валерія Тищенка? Чи сприяє він формуванню і розвитку здоров'яорієнтованих аспектів керівництва? Наведіть приклади.

2. Як можна пояснити те, що підлеглі спочатку не вірили у зміну стилю керівництва Валерія?

3. Які, на Вашу думку, методи дадуть змогу менеджерам не повертатися до давніх, несефективних, управлінських звичок, як це сталося у Валерія Тищенка?

### Завдання 5. Кейсова вправа «Мері Кей: «Я створила, цю компанію для вас»

Вона – маркетингове диво і видатний енергійний розум. Вона – володарка титулів «Підприємець року», «Видатна жінка» і «Супердосягнення», які присудили їй різні організації. Вона – засновниця однієї з найбільших у світі косметичних компаній. Вона надала жінкам можливість робити кар'єру й отримувати необмежені прибутки і водночас планувати свій робочий графік залежно від розкладу шкільних занять їхніх дітей. Хто вона, засновниця величезної «фабрики краси», відомої як Mary Kay Inc.?

«Жінка, яка назве вам свій вік, не скаже нічого», – так завжди відповідала Мері Кей на запитання про свій вік. Відомо лише, що вона народилася в кінці Першої світової війни в Хот-Уельсі штату Техас. Постійно працююча мати, хворий батько і повна самостійність у вирішенні далеко не дитячих питань – це, мабуть, найголовніші спогади дитинства Мері Кей. У 17 років вона вийшла заміж. Коли їй було 25, чоловік пішов до іншої жінки, і Мері Кей залишилася одна із трьома дітьми, покладаючись лише на себе, та зі сподіваннями на краще. Такий стан речей міг би стати фатальним для будь-якої іншої жінки, але не для Мері Кей. Природжений оптимізм, почуття власної гідності та вражаюча впевненість у собі дали змогу Мері Кей дуже швидко стати на ноги після удару. Та й коли скаржитися на долю, якщо в тебе на руках трое маленьких дітей?

Вражаюча енергія і вміння перемагати стали запорукою отримання нею першої роботи. Робота в галузі прямого продажу

та комісійну винагороду, або торгівля «напрямую», де все залежить лише від професійних якостей продавця, приносила їй високий прибуток. А можливість самостійно планувати робочий час давала можливість Мері Кей приділяти достатньо уваги дітям – це було саме те, що потрібно. Згодом, створюючи свою компанію, вона запропонує жінкам роботу, яка максимально задовольнить їхні потреби. Визнання досягнень, наявність вільного часу, фінансова незалежність і відсутність начальника. Чи не про це мріє кожна жінка?

Мері Кей виявилася надзвичайно талановитим та успішним продавцем, чудовим організатором. Мері Кей ніколи не вивчала маркетингових дисциплін. Нехтуючи академічними знаннями, вона зробила кар'єру успішної бізнес-леді завдяки своєму емпіричному досвіду. В різний час вона очолювала відділи продажу таких відомих фірм, як Stanley Products і World Gift Company, створюючи дієздатні торговельні мережі практично по всій Америці. Вона мала всі якості, потрібні для досягнення кар'єрних вершин. Якби не одне «але»... Вона була жінкою. Коли Мері Кей зрозуміла, що нагору по адміністративних східниках їй не дозволять піднятися керівники-чоловіки, і нема ніякої надії отримувати рівну з ними винагороду за свою працю, Мері Кей... створила свою власну компанію. «У Бога не вистачило часу доробити все до кінця і зробити когось кимось. Тому у Вас тепер є можливість стати тим, ким Ви мріяли».

Пішовши з World Gift Company, Мері Кей, ураховуючи свій 20-річний досвід у сфері прямого продажу, вирішила написати книжку для жінок, які хочуть зробити кар'єру. Коли вона, сидячи за кухонним столом, накидала план книжки, то мала два списки. У першому містився її негативний досвід роботи у фірмах, де «балом правили чоловіки», і промовисто свідчив про те, як не треба вести бізнес. У другому списку були умови, потрібні для ідеальної компанії та зручні для кар'єри жінки, що має сім'ю із дітьми. Вона несподівано уявила собі, що проєктує фірму, яка бездоганно підходила б для працюючих у ній жінок. Пізніше Мері повідомила пресі, що Mary Kay Cosmetics народилася саме в ту мить, і додала: «Я хотіла створити компанію, яка дала б кожній жінці, що має сім'ю й виховує дітей, можливість самій розпоряджатися своєю кар'єрою».

Щоб розпочати свій бізнес, Мері заходилася шукати продукт, який дав би змогу завоювати місце під ринковим сонцем. І тут вона пригадала про чудо-засіб, яким з успіхом користувалася її мати й вона сама впродовж 10 років.

Рецепт вона дізналася багато років тому на одній вечірці, коли її увагу привернула жінка з вельми доглянутою шкірою. Відрекомендувавшись косметологом, Мері Кей усе випитала. З'ясувалося, що співрозмовниця користується саморобним кремом, який винайшов її батько – чинбар. Для розм'якшення шкіри він використовував спеціальний розчин, і якимось помітив, що його руки виглядають набагато ліпше за обличчя. Він трохи поекспериментував із цією речовиною й незабаром його дочка почала із задоволенням користуватися новим кремом. Недоліком цього омолоджувального засобу був жахливий запах. Але зваживши, що це можна легко усунути, Мері Кей, не роздумуючи, обрала цей засіб як продукт для своєї компанії.

Витративши 5 тис. доларів, які збирала все життя, Еш придбала формулу крему й права на його виробництво. Але за місяць до відкриття магазину другий чоловік Мері, який був її головним радником, адміністратором і менеджером, помер від серцевого нападу. Після цього всі вмовляли підприємницю облишити цю ідею, поки ще можна врятувати хоч щось. Але Еш, заручившись підтримкою дітей, усе ж таки відкрила магазин. То був 1963 рік. Mary Kay Cosmetics починалася з 45 кв. м однієї полиці, заповненої товаром, і дев'яти «консультантів з питань краси».

Для початку Еш запропонувала формули дубильної речовини даллаському хімічному підприємству, щоб отримати від них фахово виготовлений і розфасований препарат. Однак власник цього підприємства, не зацікавившись її пропозицією, переадресував її своєму синові, щоб той «відфутболив порцію цієї смердючої гідоти» для пані Кей.

Перший рік був дуже важким для Еш: доводилося працювати по 18 годин на добу, але результат роботи Кей і її команди був вельми непоганий – річний дохід компанії становив 198 тис. дол. Наступного року у фірмі працювали вже 200 осіб, а дохід стрімко зріс до 650 тис. дол. А 1965 року продукції Mary Kay Cosmetics вдалося завоювати 20% американського ринку. Компанія перевищила магічний мільйонний поріг на четвертому



році своєї роботи. З 1970-го Мері Кей почала будівництво власної фабрики в Далласі. До цього вона купила той самий хімічний завод, де з нею так нелюб'язно повелися.

Перше десятиріччя для Mary Kay Cosmetics увінчалось річним прибутком у 18 млн дол. Її акції були внесені до списку Фондової біржі Нью-Йорка 1976 р., а 1978-го фірма мала 45 тис. незалежних консультантів з товарообігом у 54 млн дол. і чистим річним прибутком 4,8 млн дол.

А вже 1983 року фірма, святкуючи двадцятиріччя в бізнесі, могла похвалитися обігом у 324 млн доларів і 200-тисячною армією консультантів з продажу: 1993-го Mary Kay Cosmetics стала найбільшим у США торгівельним підприємством із продажу засобів догляду за шкірою з більше ніж 250 тисячами незалежних консультантів у 19-ти країнах світу. Його було визнано другим за розмірами серед косметичних фірм (воно поступилося тільки старішій фірмі Avon) і третім серед усіх косметичних компаній, і тепер головним бажанням Еш було ще в житті побачити, як її фірма стане компанією № 1.

Ідеальне поєднання статусу бізнес-леді з роллю матері і дружини та численні, справді королівські дарунки: від діамантових джмелів до легендарних рожевих «кадилаків», дають змогу консультантам фірми творити дива. Вона створила ділову імперію, в якій підтримка та взаємодопомога серед консультантів стали запорукою успіху. Перетворити мрію на реальність їй допоміг чітко побудований маркетинговий план. У «Мері Кей» успішними будуть ті, хто допомагає ставати сильнішими іншим. Її золоте правило «Стався до інших так, як би ти хотів, щоб вони ставилися до тебе» – бездоганно працює вже протягом більше ніж 40 років роботи компанії.

З 1987 року Мері Кей частково відійшла від справ і виступала як почесний голова створеної нею компанії. Відтоді управління прийняв її син від першого шлюбу Річард Роджерс. Засновниця Mary Kay Cosmetics померла 22 листопада 2001 року.

### **Питання для обговорення**

1. Які думки і відчуття викликав у Вас цей текст? Прокоментуйте їх.
2. Чи можна вважати Мері Кей ефективним керівником і лідером? Які саме фрагменти з наведеної ситуації свідчать про це?



3. Як можна визначити стиль керівництва, властивий Мері Кей: орієнтований на людину чи на роботу?

4. Які особистісні характеристики та індивідуальні риси сприяли успіхові Мері Кей як керівникові і як лідерові?

5. Як певні негативні обставини в житті людей можуть позначитися на їхньому подальшому успіхові? Прокоментуйте це на прикладі Мері Кей.

### **Завдання 6. Мінікейс «Стратегія лідерства Олександра Македонського»**

Коли місцеві провідники заблукали, то в багатьох зникла остання надія вижити. Одні, охоплені апатією, напівмертві упавши на дорозі, просто не могли піднятися. Інші, довідавшись про те, що заблукали, починали тремтіти всім тілом, а м'язи їхніх рук і ніг судорожно стискувалися, після чого наставала смерть. Треті, всупереч строгому наказові, залишали свої підрозділи, валилися спати і втрачали підтримку товаришів. Поодинокі в них не було шансів вижити.

Але найбільше їх мучила спрага. Бажання напитися води було таким великим, що межувало з божевільям, і табір доводилося розбивати на відстані не менш двох із половиною кілометрів від джерела. Без цієї обережності люди кидалися до води в повному озброєнні, найчастіше тонули, а потім із роздутими животами спливали на поверхню і заражали дорогоцінну вологу.

За цієї майже безнадійної ситуації Олександр виявив такі особливості лідера, що зробили його знаменитим: здатність особисто бути прикладом і сценічний талант, точніше сказати, те, що дозволяє простим жестом створити міф величезної мотиваційної сили.

Інстинктом природженого вождя Олександр розумів, що для воїнів вирішальним є не тільки те, що робить командир, але набагато більше те, як він це робить! Героїчне діяння – одна річ, але драматичний жест героя – інше, ще більш важливе. Саме про це свідчить така сцена.

Коли військо тяглося по убивчій спеці (не завжди можна було пересуватися вночі), раптом з'явився солдат із повним шоломом свіжої води для Олександра! Незрівнянна цінність у цій жорстокій пустелі! І величним жестом примирення (після

заколоту!) цей простий солдат простягає шолом своєму цареві. Що робить Олександр?

Він чекає, щоб навколишні звернули на сцену увагу, і вони, завлечені цікавістю, оточують його, збирається все більше глядачів. Тільки тоді, в цю мить напруженої уваги, коли всі можуть ясно бачити, що він зробить, приймає шолом і повільно виливає воду на землю на очах розгублених глядачів. І вимовляє лише: «Для одного занадто багато, а для всіх – мало!»

Легко уявити собі, як швидко чутки про цю сцену рознеслися по всьому табору. Олександр добровільно відмовився від води! Він страждає точнісінько так само, як ми! Він бере на себе таке саме навантаження! І цілком можна зрозуміти, що ця думка хоча б на якийсь час повернула зневіреним людям мужність і стійкість.

Звичайно, цей епізод ні в якому разі не міг бути імпровізацією, якою він представлявся; це було свідоме інсценування з метою зміцнити дух війська. Адже не даремно в цей добротесний вчинок став легендарним і зрештою став міфом. А хіба можна досягти цього без «випадкової» юрби, що зібралася на місці дії, без глядачів і без послужливого літописця?

Олександр свідомо інсценував цей жест доброї волі, оскільки хотів продемонструвати кожному членові своєї команди, що ні від кого не вимагає більше того, що готовий внести сам. Він зробив це привселюдно, тому що знав: зразкова поведінка, що виражає уявлення про цінності і спрямована на мотивацію, повинна бути на очах!

### **Питання для обговорення**

1. Визначте моделі лідерства, які використовував Олександр Македонський.

2. До якого типу лідерів Ви відносите Олександра Македонського?

3. Які лідерські якості Олександра Македонського зображені в ситуаційній вправі?

4. Чи можна прийоми Олександра Македонського використовувати сучасним лідерам? Наведіть приклади щодо горизонтально-орієнтованого управління.

## **Завдання 7. Ситуаційна вправа «Кращі топменеджери України».**

**1. Борис Тимонькін** – голова правління Укрсоцбанку, завжди відкритий, обожнюваний оточенням за гумор і прямоту, нетривіальністю і влучністю оцінок. Для нього притаманний компромісно-цільовий стиль управління. При цьому Б. Тимонькін віддає перевагу не самому компромісу, а досягненню поставленої мети за допомогою компромісу. Колеги вважають, що великий життєвий досвід у поєднанні з професіоналізмом та інтелігентністю дозволяє йому адекватно оцінювати різні ситуації в колективі. Високий ступінь довіри до кадрів дозволив панові Тимонькіну вивільнити творчі здібності співробітників банку. Він є особистістю, відкритою до діалогу, яка налаштовує співробітників до обміну думками та ідеями. Борис Тимонькін завжди глибоко вникає у справи банку, а не обмежується отриманням інформації від найближчого оточення. Укрсоцбанк – це не перший банк, який очолює пан Тимонькін, і завжди він використовує найпередовіші інформаційні та інші банківські технології. Завдяки своєму керівникові Укрсоцбанк набрав 2005 року таку динаміку розвитку, що найближчим часом має зайняти третю позицію в рейтингу українських банків.

**2. Олександра Дубілета** (голова правління ПриватБанку) колеги характеризують як стратегічно мислячу людину, проте у критичних ситуаціях він уміє миттєво ухвалювати правильні рішення. З кількох десятків факторів він може швидко виділити 2–3 найважливіші, що впливають на результат або мають найбільшу перспективу. За наявності часу на роздуми діє дуже виважено і навіть обережно. Пан О. Дубілет уміє не тільки аналізувати, а й відчуває ринок, розглядає його як з позиції банкіра, так і споживача. Навіть конкуренти визнають: основні якості, яких потрібно в нього навчитися, – це «ненаситність» щодо розвитку власного бізнесу, винахідливість і вміння створити в банку атмосферу, коли ідеям легко розвиватися. Одним із найсильніших козирів ПриватБанку є інновації, тому Олександра Дубілета часто називають невтомним новатором. Ці якості лідера дозволяють ПриватБанку своєчасно виводити на ринок саме ті технології та продукти, які не тільки мають бути затребувані, а й дозволяють сформувати нові ніші під себе. Успіх команди ПриватБанку полягає в тому, що в ній зібрано

спеціалістів високого рівня в різних галузях банківського бізнесу, і кожний з них відіграє свою роль, кожний вносить у загальне рішення власний досвід та унікальні знання. Це збагачує кожного і дозволяє досягти добрих результатів. А О. Дубілет вбачає своє завдання в тому, щоб створювати і постійно підтримувати в банку творчу атмосферу для висування та обговорення ідей. За допомогою цілого арсеналу інструментів він доводить їх до практичної реалізації. Проте пан Дубілет вважає, що технології мають бути досконалими та вивіреними настільки, щоб працювати незалежно від того, з яким настроєм встав і з яким настроєм він прийшов на роботу.

**3. Ігор Францкевич** – голова правління Райффайзенбанку Україна, займає третє місце в рейтингу найкращих топменеджерів України за рейтингами 2005 року. Співробітники банку вважають Ігоря Євгеновича найкращим прикладом прогресивного керівника західного типу. Стиль його керівництва характеризується збалансованим поєднанням адміністративного регулювання і контролем за виконанням внутрішніх правил і процедур, з підтримкою конструктивної ініціативи співробітників. Пан Францкевич не має розбіжностей в материнською структурою банку щодо стратегії та тактики розвитку дочірнього банку в Україні. І. Францкевич – ерупульозна на педантична людина, яка дотримується принципу «якщо зробиш максимально наближено до ідеалу або не робиш нічого». Тобто якщо щось у банку робиться, то робиться добре і встигає. Він належним чином налаштовує колектив, дуже багато часу приділяє створенню відповідного корпоративного духу в банку. Одне з найсильніших захоплень І. Францкевича – стрілецький спорт. Тому він краще за інших може проводити паралелі між здатністю вдало обрати позицію і підходящим моментом для пострілу та для дії в бізнесі. Яскраве тому свідчення – вибір часу початку проведення переговорів щодо вступу банку «Аваль».

### Питання для обговорення

1. Чи кожний з топменеджерів, зазначених у ситуаційній справі, є лідером? Відповідь обґрунтуйте.
2. Визначте основні якості лідера, що притаманні Борисові Тимошкіну, Ігореві Францкевичу і Олександрові Дубілету.

3. Визначте стиль керівництва за решіткою Блейка–Мутона для Бориса Тимонькіна, Ігоря Францкевича та Олександра Дубілета.

4. Чи знаєте Ви, ким сьогодні працюють аналізовані особи? За допомогою пошукових сервісів Інтернету знайдіть інформацію про кожного з охарактеризованих топменеджерів, актуальну на сьогодні.

## **2. Ситуаційні справи і завдання блоку 2 «Потреби, мотиви та мотивація»**

### **Вправа 1. Структура потреб**

1. Спробуйте створити перелік потреб випускника вищого навчального закладу, який незабаром має отримати диплом і шукає роботу за фахом.

2. Складіть структуру потреб і розподіліть їх за ступенем важливості.

3. Які головні вимоги ставить дипломований випускник до майбутньої роботи?

4. Чи усі його потреби і вимоги можуть бути задоволені організацією-роботодавцем? Поясніть відповідь.

**Вправа 2.** Визначте 10 найбільш важливих потреб та мотивів і 8 засобів заохочення та реалізації потреб для таких груп:

#### **1. Студенти вищого навчального закладу**

##### **Потреби і мотиви:**

1. Забезпечити своє майбутнє.
2. Застосувати свої сили та здібності.
- 3.
4. ...
- 10.

##### **Засоби заохочення та реалізації потреб:**

1. Отримання теоретичних знань та практичних навичок.
2. Участь: у роботі наукових гуртків, в олімпіадах, у наукових конференціях.
3. Участь у гуртках художньої самодіяльності, КВК.
4. ...
- 8.



2. Економіст (25 років. Освіта: магістр з економіки та підприємництва. Високі лідерські якості)

**Потреби і мотиви:**

1. Розвиток своїх сил і здібностей.
2. ...
- 10.

**Засоби заохочення і реалізації потреб:**

1. Делегування повноважень.
2. ...
- 8.

3. Економіст (25 років. Освіта: магістр з економіки та підприємництва. Мати двох дітей дошкільного віку)

**Потреби і мотиви:**

1. Застосування свої знань і вмінь.
2. Виховання дітей.
3. ...
- 10.

**Засоби заохочення і реалізації потреб:**

1. Надання додаткової відпустки.
2. ...
- 8.

**Вправа 3. Ситуаційна вправа «Хоч скільки цінного спеціаліста годуй...»**

Щоб утримати потрібного фахівця, потрібен і батіг, і пряник, до того ж – у правильній пропорції.

*Про що мріють фахівці?*

Як свідчить практика, навіть у фірмах, де «прохідні» працівники змінюються чи не щодня, керівництво намагається зберегти ядро непорушним. Причому, що більше керівник розуміється на потребах своїх підлеглих, то ліпше йому вдається зберігати плінність кадрів. Отже, про що мріють підлегли? Як свідчать численні опитування, в ідеалі кожен з них мріє:

1. Мати стабільну зарплату, медичне страхування, компенсацію додаткових витрат тощо;
2. Займатися роботою, яка не схожа на конвеєр. Зазвичай, виконання однакових дій щодня призводить до моральної втоми,

нервових зривів і загального відчуття невдоволення своєю справою.

3. Відчувати, що він впливає на прибутковість своєї компанії. Образно кажучи, кожен хоче знати, скільки грошей сьогодні принесла компанії його скромна особа.

4. Планувати власну кар'єру і відчувати, що керівництво до цього також не байдуже. Адже ніхто не мріє усе життя працювати на одній посаді з незмінною зарплатнею.

5. Професійно зростати, набувати досвіду.

6. Мати психологічну сумісність із керівництвом та іншими працівниками.

7. Почуватися захищеним.

Ви скажете, що таких умов у комплексі не може бути. Так, але децю Ви все ж у змозі застосувати.

*Легідне слово і кішці присмне*

Якщо комусь видається, що моральні стимули – то не більше, ніж атрибут «благословенного совка», він глибоко помилується. В одній з японських фірм є унікальний досвід: кожен підлеглий, незалежно від рангу, може прийти до безпосереднього начальника в певні години і сказати усе, що думає про нього, фірму і, взагалі, про це життя. І начальник все це вислуховує спокійно, ще й «спасибі» скаже. Висловивши наболіле, людина відчуває полегшення і, як і потрібно фірмі, задоволення.

Відверті лестощі, на кшталт грамот за взірцеву працю, уже схоже, віджили своє, однак у децю видозміненій формі моральні заохочення прекрасно поєднуються з матеріальними. До граничних стимулів – на межі моральних і матеріальних – належать надання можливості кар'єрного зростання (що може бути обумовлене у трудовому контракті), престижне, гарно обладнане робоче місце, можливість користуватися службовим транспортом, путівка до санаторію тощо.

Гарантуйте цінному фахівцю здійснення його матеріальних мрій – і він навряд чи замислюватиметься найближчим часом про пошуки іншої роботи. Надайте фахівцю право на купівлю частки акцій компанії або навіть зробіть його співвласником. Якщо маєте такі можливості, то провідним спеціалістам придбайте або допоможіть придбати на пільгових умовах чи в рахунок майбутніх заробітків житло, автомобіль. У такий спосіб можна

надовго затримати фахівця, а за умови великої заборгованості, у разі потреби, диктувати йому свої умови. Однак пам'ятайте: людські потреби нескінченні. Щойно задовольняється одна – виявляється інша. Тому інколи їх потрібно не задовольняти, а приборкувати.

*Не шкодуйте за «невдячними»*

Перевірено: метод обмеження потреб діє ліпше, ніж усілякі «рожеві» обіцянки і перманентні підвищення зарплати саме після цих обіцянок і підвищень. Почніть ще зі співбесіди і трудової угоди. Повідомте працівникові, що в разі звільнення за власним бажанням він має, приміром, компенсувати усі витрати свого безплатного навчання на фірмі. Можете при нагоді згадати про утримання від роботи в конкурентних структурах упродовж трьох і навіть п'яти років. Мовляв, а що, як Ви заволодієте комерційною таємницею, закритою інформацією фірми, а потім продасте її своєму новому босові?!

Однак не забувайте, що подібні кроки зазвичай спрацьовують тоді, коли решта Ваших умов улаштовує людину, вона так чи інакше не збирається покидати Вас і тому пристане на додаткові умови. Якщо ні – працівник цілком може їх оскаржити як такі, що погіршують умови його роботи. Утім, психологи радять: якщо від безвиході Ви «передали куті меду» її суворими методами і втратили фахівця, не шкодуйте про це. Ніхто не застрахований від того, що фахівець, у якого вклали душу грошей, не перекинеться до табору конкурентів, де, як йому здається, пропонують вигідніші умови.

Крім того, керівникам компаній варто пам'ятати, що в конфліктній ситуації законодавство, зазвичай, не на їхньому боці, і переважна більшість судових справ між працедавцем і працівником вирішується на користь останнього. Приміром, навіть якщо Ваш працівник напише цілу купу розписок, він однак не буде зобов'язаний відшкодувати з власної кишені кошти, витрачені фірмою на його навчання, або повертати придбану Вами для нього машину чи квартиру. Подібні «подарунки» законодавством не передбачені тож слуги закону розцінять їх як Вашу особисту ініціативу і своерідну «джентльменську угоду».

### **Запитання до ситуації**

1. Структуруйте перелічені в тексті потреби працівників за рівнем важливості. Визначте, які з них у межах організації належать до первинних, а які – до вторинних (психологічних)?

2. Чи з усіма висновками психологів, що висвітлені в цій ситуації, Ви погоджуєтеся без застережень? Прокоментуйте свою відповідь.

3. Назвіть приклади матеріальних і моральних мотиваційних чинників, які траплялися в тексті. Які із них, на Вашу думку, сьогодні є більш застосовуваними у практиці менеджменту?

### **Вправа 4. Ситуація для аналізу «Нова філософія»**

Коли Ендрю Андерсона позбавили праці на текстильній фабриці, він негайно знайшов роботу на іншій фірмі в сусідньому містечку. Тут за тиждень платили на 100 доларів менше, але коли через місяць його запросили повернутися на фабрику, Андерсон відмовився. Чому? А тому, що він вважав режим праці на новій фірмі менш суворим, ніж на старій. Що особливо припало до душі Андерсонові – це філософія стосунків між керівництвом і робітниками в його новій компанії. Ставлення і до «блакитних комірців», і до «білих» – одне й те ж саме. Вони одержують тижневу платню замість погодинної ставки, беруть участь у пенсійній програмі компанії, мають компенсацію в разі хвороби. Крім того, майстри застосовують вільний, а не суворий контроль. Як результат, Андерсон відчувається у значно кращій атмосфері, ніж раніше. Ще один факт, який Андерсон помітив, ставши до роботи: майстер не цитував повного листа дисциплінарних правил, навпаки, менеджер відразу сказав, що компанія повністю покладається на працівників. Не було також формальної системи правил і покарань за можливі помилки. Це дуже вразило Андерсона, змусило його працювати краще. І він не поодинокий у своїх відчуттях.

Представники компанії вважають, що ці заходи підвищують продуктивність праці, яка на 35% вища за середню в галузі. Плинність кадрів – усього 4% (у галузі – 16%).

### **Запитання**

1. Яка з потреб, за Маслоу, допомагає здобути задоволення Андерсонові?

2. До яких факторів, за Герцбергом, можна віднести умови на новому місці роботи?

3. Як Ви обгрунтуєте підвищення продуктивності праці на фірмі згідно з новою філософією, використавши модель Портера–Лоулера?

### **Вправа 5. Ситуація для аналізу «Гроші та мотивація»**

Чи є гроші мотивом? Хтось скаже так, інші вважають, що все залежить від ситуації. Наприклад, той, хто заробляє 10 тис. за рік, буде більш зацікавлений у збільшенні своєї платні на 100 дол., ніж той, хто одержує 100 тис. дол. на рік. Є такі, хто вважає, що кожне підвищення можна поділити на дві частини: перша пов'язана з підвищенням життєвого рівня і не має мотиваційного потенціалу, а друга – є винагородою за майстерність, тобто має значний мотиваційний потенціал. Так думають представники деяких профспілок.

Представники профспілок на одному заводі вирішили вдатися до страйку після того, як не зуміли дійти згоди з керівництвом із приводу заробітної плати, що мала б становити «вартість прожиття плюс три відсотки». Профспілкам було відмовлено в тих самих трьох відсотках.

«Чому, – запитував голова комітету, – ми маємо погоджуватись лише на вартість прожиття? Ми житимемо не краще, ніж торік, ми просто прагнемо трохи захистити себе від майбутньої інфляції».

Профспілки добре підготувалися до страйку, створивши значний грошовий фонд, і тепер готові ні на крок не відступати від своїх умов. Представник керівництва фірми сказав так: «Тепер ми знаємо думку наших опонентів, вони – нашу, і ніхто не буде відступати. Будемо стояти на своєму, поки в когось не вичіпляться сили».

#### **Запитання**

1. Наскільки, на Вашу думку, важливі гроші як мотив?
2. Що, крім грошей, може змусити людей наполегливо працювати?
3. Якщо гроші – один із найважливіших мотивів, то як же їх краще застосувати?
4. Кого Ви підтримуєте в наведеній ситуації?



### 3. Аналітична частина

#### 1. Аналітична вправа «Визначення стилю керівництва»

**Хід вправи:** Студентів розподіляють на чотири підгрупи по 5–7 чоловік. Перед кожною підгрупою стоїть завдання визначити стиль керівництва будь-якого керівника факультету або вищого навчального закладу. Звичайно, це має бути людина, про діяльність якої студенти знають. Студенти колективним рішенням визначають чотири таких кандидатури, а викладач визначає, постать кого кожна з підгруп буде аналізувати.

Кожній із підгруп дають потрібні матеріали (аркуші паперу формату А4, ручки, маркери).

Подальші інструкції та питання для оцінки стилю керівництва викладач висвітлює за допомогою мультимедійних засобів.

Отож, щоб визначити стиль керівництва, потрібно проаналізувати обрану Вами кандидатуру за 20-ма твердженнями, наведеними далі. Оцінювання проводиться за 5-бальною шкалою: 5 балів – постійно так робить; 1 бал – ніколи так не робить.

1. Постійно вказує, як потрібно робити.
2. Вислуховує думки інших людей.
3. Дає можливість студентам брати участь в ухваленні управлінських рішень.
4. Дає можливість студентам діяти самостійно.
5. Наполегливо пояснює, як потрібно що-небудь робити.
6. Навчає студентів працювати.
7. Радиться з іншими викладачами і студентським активом.
8. Не заважає іншим працювати.
9. Вказує, коли потрібно виконати роботу.
10. Ураховує успіхи інших.
11. Підтримує ініціативу.
12. Не втручається у виховний процес.
13. Показує, як потрібно робити.
14. Іноді надає студентам можливість брати участь в обміркуванні проблем факультету.
15. Уважно вислуховує співрозмовників.
16. Якщо втручається у студентські справи, то по-діловому.
17. Думки інших не поділяє.
18. Докладає зусиль для усунування конфліктів (між

студентами, між студентами і викладачами).

19. Намагається враховувати різні думки.

20. Якщо дає доручення, то не втручається в хід його виконання.

### **Призначення результатів аналізу**

#### **А. Визначити загальну кількість балів**

Показник у 70–80 балів свідчить про спрямованість до взаємодії з людьми, зокрема зі студентами.

Показник у 30–40 балів свідчить про пасивність людини в колективній діяльності.

#### **Б. Визначити схильність до певного стилю керівництва**

Сума балів тверджень 1, 5, 9, 13, 17 свідчить про адміністративний стиль керівництва.

Сума балів тверджень 3, 7, 11, 15, 19 свідчить про демократичний стиль керівництва.

Сума балів тверджень 4, 8, 12, 16, 20 свідчить про ліберальний стиль керівництва.

У кожній групі максимально можна набрати 25 балів.

Якщо особа, яку Ви аналізуєте, набрала 20 балів і більше, то вона схильна до певного стилю керівництва.

Якщо керівник, якого Ви аналізуєте, набрав 12–14 балів, – то іноді він схильний виявляти саме цей стиль керівництва.

Після виконання завдання кожна з підгруп відповідає на поставлені викладачем запитання, а саме:

1. Визначте спрямованість керівника до взаємодії з людьми.

2. Визначте стиль керівництва.

3. Обговоріть у групі: «Чи доцільно в усіх варіантах дотримуватися одного стилю керівництва?»

### **2. Вправа на розвиток навичок лідерства «Розвиток харизматичних якостей»**

**Хід вправи:** Викладач озвучує студентам інформацію (бажано з мультимедійним супроводом) щодо характеристик харизматичних людей:

«Людей, яких можна охарактеризувати як харизматичних, зазвичай приписують такі характеристики:

1. Вони владні, упевнені в собі й досить динамічні у своїй поведінці. Це враження формується внаслідок впливу на вербальному і невербальному рівнях. Вони використовують

приваблювальні інтонації, що зачаровують, випромінюють спокій і впевненість у своїх діях. Спілкуючись із людьми, вони звертаються до них прямо, дивлячись співрозмовникам в очі і приймаючи пози, що вказують на їхню впевненість у власних силах. Вони говорять чітко і ясно, не заїкаючись і не використовуючи зайвих слів та виразів і «слів-паразитів».

2. Вони ставлять перед собою глобальні, всеосяжні цілі. Вони знають, яким саме повинно бути майбутнє і в які нетрадиційні способи його можна досягти. Вони також можуть переконати оточення у правильності своєї позиції. Це бачення майбутнього вони виражають у простих вказівках з приводу того, в якому напрямі вони хотіли б рухатися і яким чином вони збираються це зробити.

Харизматичні лідери можуть запевнити оточення у вигідності своїх дій. Вони шукають нові, свіжі підходи до розв'язання різних проблем. Їхні методи досягнення мети незвичні, але прийнятні в даній конкретній ситуації. Головне те, що вони не тільки мають уявлення про майбутнє, а й здатні переконувати інших людей.

3. Харизматичні лідери відкрито заявляють про те, яких високих досягнень вони очікують від оточення, і про те, що вони цілком упевнені, що оточуючі успішно впораються з поставленим завданням саме в такий спосіб. Вони демонструють свою впевненість у працівниках шляхом постановки перед ними грандіозних індивідуальних і групових цілей. Харизматичні лідери вселяють оточенню абсолютну віру в те, що ті впораються із завданнями якнайкраще.

4. Вони піклуються про людей, що їх оточують. Харизматичні лідери знають кожного свого підлеглого. Вони розуміють особисті недоліки кожного і здатні з кожним установити контакт. Вони досягають цього, змушуючи навколишніх висловлювати свої думки, прислухаючись до індивідуальних проблем і турбот кожного співробітника, і не соромлячись, ставлять питання для того, щоб краще розібратися у ситуації».

Далі викладач озвучує студентам суть майбутнього завдання.

**Викладач:** «А тепер, маючи уявлення про те, що конкретно роблять харизматичні лідери, Ви зможете потренувати свої якості, що сприяють формуванню харизми».

*Інструкція:*

1. Усіх учасників розділяють по парах.
2. Один з учасників одержує завдання ознайомити студента-новачка з основними традиціями і правилами свого факультету (інституту). Його напарник і буде цим новачком. На виконання завдання дається 10–15 хв. Протягом усієї вправи перший учасник намагається виявити свої харизматичні здібності.
3. Учасники, що є в парі, міняються ролями і виконують трохи інше завдання (наприклад, один з учасників розповідає другому – студентові-новачкові про те, як саме на факультеті прийнято складати іспити).
4. По закінченні виконання вправи кожна пара повинна обговорити результати, оцінити можливості один одного і подумати, як можна виправити свої недоліки.

### **3. Вправа на розвиток навичок лідерства «Яким є лідер?»**

**Хід вправи:** Викладач попередньо підготує чотири комплекти картинок, які зображують чоловіків і жінок із різними фігурами та обличчям, у різному одязі та в різній обстановці. Студентів розподіляють на чотири підгрупи по 5–7 людей.

Суть виконання вправи полягає у проведенні дискусії щодо впливу зовнішності людини на сприйняття та поведінку щодо неї інших людей. Приблизний час виконання – 20–30 хв.

Далі кожній підгрупі видають комплект картинок. За 10 хв. кожна з них має проранжувати осіб, що зображені на картинках, за силою, владою, лідерством. Підгрупи мають обґрунтувати своє ранжування.

Рекомендації щодо проведення аналізу:

Обговорюємо питання, як зовнішній вигляд впливає на наше судження щодо статусу людини, її добробуту і влади, яку вона має.

Серед символів влади найчастіше називають дорогі годинники, машини, будинки, красивих жінок. При обговоренні щодо зовнішності та інших якостей впливових і харизматичних особистостей найчастіше називають такі риси:

б) що Вас будуть ігнорувати й оскаржувати ухвалені Вами рішення;

в) що не вдасться виконати роботу на тому рівні, на якому б Вам хотілося.

**2. Якщо Вас у якій-небудь справі спіткає велика невдача, то якими будуть Ваші дії?**

а) постараетесь якось розважити себе, нехтуючи невдачею, вважаючи те, що трапилося несуттєвим («подумаєш, буває і гірше!»), і відправитесь куди-небудь розслабитися (наприклад, на концерт);

б) почнете гарячково думати: чи не можна звалити провину на когось іншого або, у крайньому разі, на об'єктивні обставини;

в) проаналізуєте причини невдачі, оцінюючи, у чому був Ваш власний промах, і як виправити справу;

г) опустите руки у зв'язку з тим, що сталося, відчуйте відчай, впадете в депресію.

**3. Яке з перерахованих далі сполучень якостей і рис найбільш підходить до Вас?**

а) скромний (-а), товариський (-а), поблажливий (-а), вразливий (-а), добродушний (-а), повільний (-а), слухняний (-а);

б) привітний (-а), наполегливий (-а), енергійний (-а), винахідливий (-а), вимогливий (-а), рішучий (-а);

в) працьовитий (-а), упевнений (-а) у собі, стриманий (-а), старанний (-а), виконавчий (-а), логічний (-а).

**4. Як на Вашу думку, більшість людей:**

а) люблять працювати добре і старанно;

б) сумлінно ставляться до роботи тільки тоді, коли їхня праця оплачується належним чином;

в) трактують роботу як потребу, не більше.

**5. Керівник повинен бути відповідальний:**

а) за підтримання гарного настрою в колективі (тоді і з роботою не буде клопоту);

б) за відмінне і своєчасне виконання завдань (тоді і підлеглі будуть задоволені).

**6. Уявіть собі, що Ви є керівником якоїсь організації і повинні протягом тижня представити «нагору» план певних робіт. Як Ви вчините:**

а) складете проект плану, доповісте про нього начальству і представите його до виконання підлеглим;



б) вислухаєте думку підлеглих фахівців, після чого складете план, беручи до уваги тільки ті з висловлених пропозицій, які угоджуються з Вашою думкою;

в) доручите скласти проєкт плану підлеглим і не станете вносити в нього ніяких суттєвих поправок, направивши для угодження до вищої інстанції свого заступника або іншого компетентного працівника;

г) проєкт плану розробите спільно з фахівцями, після чого доповісте про план керівництву, обґрунтовуючи і відстоюючи його положення.

**7. На Ваш погляд, найкращих результатів досягає той керівник, який:**

а) пильно стежить, щоб усі його підлегли точно виконували свої функції та завдання;

б) підключає підлеглих до вирішення загального завдання, керуючись принципом «довіряй і перевіряй»;

в) піклується про роботу, але за метушню справ не забуває і про тих, хто її виконує.

**8. Працюючи в будь-якому колективі, чи вважаєте Ви відповідальність за свою роботу рівнозначною Вашій відповідальності за підсумки роботи всього колективу?**

а) так;

б) ні.

**9. Ваш погляд на проблему або вчинок сприйнятий іншими критично. Як Ви будете поводитися?**

а) не піддаючись миттєвій захисній реакції, не поспішите із запереченнями, а постараетесь тверезо зважити всі «за» і «проти»;

б) не спасуєте, а постараетесь довести перевагу Вашого погляду;

в) у силу запального характеру не зумієте приховати досаду і, можливо, образитесь та й розгніваєтеся;

г) промовчите, але своєї думки не зміните і, вважатимете, як і раніше.

**10. Що краще вирішує виховне завдання і приносить найбільший успіх?**

а) преміювання;

б) покарання.

### **11. Хотіли б Ви:**

- а) щоб інші бачили у Вас вірного друга;
- б) щоб ніхто не засумнівався у Вашій чесності та рішучості надавати допомогу в потрібний момент;
- в) викликати в оточення захоплення Вашими якостями і досягненнями.

### **12. Чи любите Ви приймати самостійні рішення?**

- а) так;
- б) ні.

### **13. Якщо Ви повинні прийняти важливе рішення або зробити висновок з того чи іншого відповідального питання, то Ви:**

- а) намагаєтеся зробити це невідкладно і, зробивши, не повертаєтеся більше до цієї справи;
- б) робите це швидко, але потім довго мучитеся сумнівами: «а чи не краще було б ось так чи так...»;
- в) намагаєтеся не робити жодних кроків якомога довше. Підрахуйте бали.

Таблиця 8.2

**Ключ для підрахунку балів**

Питання	Відповідь			
	а	б	в	г
1	0	2	4	—
2	2	0	6	0
3	0	3	2	—
4	6	2	0	—
5	3	5	—	—
6	3	0	1	6
7	2	6	4	—
8	6	0	—	—
9	2	6	4	—
10	3	0	—	—
11	3	5	0	—
12	3	0	—	—
13	6	3	0	—

Якщо Ви набрали:

- **більше ніж 40 балів** – у Вас багато задатків стати хорошим керівником із сучасним стилем поведінки. Ви вірите в людей, їхні знання та добрі якості. Вимогливі до себе і своїх колег. Не будете терпіти у своєму колективі ледарів і бракоробів і не будете намагатися завоювати дешевий авторитет. Для сумлінних співробітників будете не тільки начальником, а й вірним товаришем, який у важких ситуаціях зробить усе можливе для надання їм допомоги і підтримки словом і ділом;

- **від 10 до 40 балів** – Ви могли б керувати певними об'єктами і роботами, але нерідко стикалися б із труднощами (і що частіше, то менше балів Ви набрали за наведеною шкалою). Намагалися б бути для підлеглих опікуном, але іноді могли б зігнати на них свій поганий настрій і гнів; надавали б їм допомогу і давали б різного роду поради, незважаючи на те, чи потрібні вони;

- **менше ніж 10 балів** – відверто кажучи, у Вас мало шансів на успіх як керівника. Хіба тільки в разі, якщо у Вас вистачить сили волі переглянути багато своїх поглядів і відмовитися від укорінених звичок. Перш за все, потрібно знайти віру в людей і самого себе.



**Цікаво!!!!**

### **Напрями розвитку лідерських здібностей**

**1. Самоосвіта і самооцінка.** Визначальним тут є вислів Сократа про те, що «пізнання самого себе» є основою правильних і мудрих рішень. Розвиток у менеджера потреби в постійній самооцінці своїх дій, самоповазі. Такі заходи, як презентації, групові обговорення, розгляд кейсів, сприяють розумінню учасниками своєї цінності, своїх можливостей розвиватися.

**2. Розширення світогляду.** Розширення знань і вмінь менеджера, тобто отримання нової інформації. «Планка» має бути встановлена достатньо високо.

**3. Зміна способу мислення.** Потреба зміни способу мислення виходить з того, що будь-якій людині притаманно мислити стереотипами – при вирішенні повсякденних питань завжди легше «звертатися» до вже придбаного досвіду, ніж

активізувати процес мислення. Але стереотипний спосіб мислення може «відмовити» у критичних ситуаціях, які не мають аналогів у нашій попередній практиці.

#### **4. Накопичення досвіду у вирішенні завдань.**

Суперечливим є до попереднього твердження, але ж можна твердити про доцільність накопичення професійного досвіду. Хоча б тому, що це допоможе скоротити відсоток невдач, пов'язаних із потребою «навчатися на власних помилках».

**5. Взаємовідносини всередині організації.** Уміння слухати і чути поради співробітників, підлеглих або безпосередніх керівників – більш важлива якість для лідера, ніж навіть його фахові знання.

**6. Взаємовідносини всередині організації.** Розуміння менеджером моделі своєї поведінки як лідера, розуміння можливості її зміни. Спостереження за поведінкою інших дає підґрунтя для міркувань і самокорекції.

**7. Глобалізація.** Зважаючи на глобалізацію у світі, лідери повинні не тільки орієнтуватися в сучасних технологіях, а й використовувати кращі методики управління, які розробляють та застосовують провідні всесвітні інституції.

## **2. Психологічний тест «Формула успіху Уільяма Джеймса»**

Один відомий американський психолог вигадав дуже цікаву формулу. Ця формула буде не зовсім звичною для Вас. Таку формулу не озвучують кожного дня на заняттях із макроекономіки чи статистики. Це ФОРМУЛА УСПІХУ. Вона допоможе Вам оцінити себе і дізнатися, наскільки Ви впевнені в собі людина.

Але для того, щоб визначити свою впевненість, Вам треба спочатку:

1) за 10-бальною системою оцінити свій успіх (досягнення до теперішнього часу, якими Ви сьогодні можете пишатися у навчанні, у дружніх стосунках, у відносинах із батьками, викладачами тощо);

**1** – Ви можете поставити собі, якщо вважаєте, що до сьогодні майже нічого не досягли, і що у Вас не було вдалих моментів у житті;

**10** – якщо у Вас уже було багато успіхів і Вам є чим пишатися.

2) а тепер, так само надайте оцінку своїм бажанням:

**1** – якщо Ви майже нічого не хочете, усе, що потрібно для повного щастя у Вас вже є і Вам більш нема до чого прагнути;

**10** – якщо Ви бажаєте все і відразу.

Тепер Ви готові визначити, наскільки вірите у свої сили і здібності:

$$\text{Упевненість} = \frac{\text{Успіх}}{\text{Бажання}}$$

Тепер візьміть калькулятор і розділіть оцінку, яку Ви поставили власному успіху, на оцінку, якою Ви оцінили свої бажання.

**Якщо число вийшло менше за 1** – Ви не дуже сильно вірите в себе і навіть не сподіваєтесь, що можете чогось досягти і у Вас насправді вийде те, що Ви плануєте. З такою впевненістю Вам буде важко наблизитися до успіху і своєї життєвої мети.

Якщо досягнення незначні, а запити непомірні (хочу джип, і придбати можу лише самокат), людина, зазвичай, починає страждати від того, що їй не вдається досягти неможливого, заздрити іншим, дратуватися на весь світ. Її поведінка стає неприємною для навколишніх, вона намагається принизити того, хто хоча б у чомусь переважає або перевищує її саму для того, щоб якоюсь мірою піднести себе. Їй здається, що всі інші їй щось винні – батьки, друзі, вчителі. Невпевнена людина «отрує» життя собі і своїм близьким. Життя стає нестерпним.

Існує два способи розв'язання цієї ситуації: зменшити свої бажання або примножити досягнення. Насправді невідомо, що простіше.

«Наблизь свої бажання до нуля – і весь світ буде біля твоїх ніг»

**Якщо в результаті у Вас вийшла 1** – це означає, що Ви досить об'єктивно оцінюєте себе, але при цьому нерідко сумніваєтесь, чи варто починати нову справу, чи краще не ризикувати.

**1, нарешті, якщо Ваш результат перевищує 1**, можна абсолютно чітко сказати, що Ви достатньо впевнена в собі людина, Ви не боїтесь проблем, складних ситуацій і невдач, Ви



вірите в те, що зможете все подолати і на Вас, без сумніву, очікує перемога в тій діяльності, яку Ви виконуєте; Ви не вагаючись зможете розпочати будь-яку нову справу, навіть якщо ніколи не виконували її раніше. Ви завжди сподіваєтесь на успіх, і якщо не зміните свою позицію, то, скоріш за все, зможете досягти значних позитивних результатів.

Упевнена людина завжди відчуває себе легко і спокійно. Вона поважає себе і навколишніх, відкрита, доброзичлива, вона не боїться спробувати щось нове. Її досягнення перебільшують її, зазвичай, не дуже високі запити. Вона знає, чого варта, і нікому не заздрить.

### **III. Заключна частина:**

- завдання для домашнього виконання;
- висновки.

#### **I. Домашнє завдання**

##### **Мінікейс «Японські принципи»**

В «Основних принципах гуртків якості», опублікованих Японською спілкою вчених та інженерів, зазначено, що основна мета гуртків якості полягає в такому:

- шукати додаткові можливості для ефективного управління з боку майстрів і лінійного керівництва нижчого рівня, сприяти їхньому саморозвиткові;
- підвищувати рівень трудової моралі робітників на виробництві та створювати атмосферу, в якій посиляться свідоме ставлення кожного члена трудового колективу до якості та недоліків на виробництві;
- функціонувати як «ядро» загальної системи управління якістю, що створить підтримку і впровадження безпосередньо в цехах політики президента фірми стосовно забезпечення якості продукції.

##### **Питання для обговорення**

1. Чим, на Вашу думку, пояснюються успіхи функціонування гуртків якості в Японії?

2. Поясніть, як у гуртках якості реалізується позитивна мотивація праці? Які фактори за такої ситуації є пріоритетними?

творчий елемент (робота думки), елемент активності (власне праця), соціальний елемент (задоволення)?

3. Які Ви знаєте особливості системи навчання персоналу на японських фірмах?

*Методичні вказівки до виконання ситуаційної вправи*

Для виконання ситуаційної вправи слід ознайомитися з історією виникнення «гуртків якості», їхніми характерними особливостями та основними складовими японської моделі менеджменту. Зокрема, слід скористатися наведеним далі матеріалом.

Гуртки якості – це невелика група працівників фірми (від 6 до 12), які добровільно і регулярно зустрічаються для розв'язання проблем, пов'язаних з умовами їхньої роботи. Здебільшого керівник підрозділу не є керівником групи. Гуртки якості працюють над проблемами, які безпосередньо впливають на результати діяльності працівників фірми. Гурток формується за згодою керівництва для «розшивок» конкретного вузького місця або розв'язання конкретної проблеми, виявленої працівниками фірми, і припиняє свою діяльність після остаточного її розв'язання.

Основні положення концепції гуртків якості сформулював 1962 року Каору Ісікава, професор Токійського університету. Соціально-психологічний аспект концепції гуртків якості ґрунтований на деяких основоположних поняттях. Одне з них – ефект соціальної фацилітації, що виявляється в полегшенні взаємодії і підвищенні індивідуальної активності та працездатності людей при об'єднанні їх у групу, між членами якої встановлюються певні стосунки при виконанні спільного завдання. При дослідженні порівняльної ефективності індивідуальної та групової роботи наприкінці 30-х років ХХ ст. був відкритий «ефект Рінгельмана», сутність якого полягає в тому, що зі збільшенням кількості членів групи відбувається зменшення за досить строгою математичною залежністю скорочення середнього внеску кожного учасника в результаті групової діяльності.

У США на рубежі 1950–1960-х років з'явилися «групи бездефектної праці», однак масового поширення цей рух не набув. К. Ісікава взяв за основу найважливіші елементи американських груп бездефектної праці, однак запропоновані

ним гуртки якості не стали аналогом американського варіанта, а розвивалися як оригінальна і безпрецедентна для інших країн форма організації праці для інтенсифікації творчих можливостей персоналу.

Члени гуртка якості уповноважені визначити проблему, що вимагає розв'язання, обрати свого голову, скласти графік проведення засідань і отримати дозвіл керівництва на виконання роботи. Вони займаються збором потрібних даних, аналізом проблеми, оцінкою варіантів рішень, видають керівництву рекомендації щодо розв'язання проблеми і впроваджують їх за згодою керівництва, якщо це передбачено сферою їхньої компетенції.

Для гуртків якості характерні такі особливості:

- 1) засідання гуртків проводять регулярно;
- 2) гуртки засновані за принципом добровільної участі;
- 3) проблеми, що розв'язують у гуртках якості, пов'язані з трудовою діяльністю на цій дільниці;
- 4) проблеми виявляють, досліджують і розв'язують члени гуртка, після чого оцінюють отримані результати;
- 5) гурток якості припиняє діяльність після розв'язання проблеми.

В Японії рух з організації гуртків якості був рухом знизу вгору. Він почався з майстрів і звичайних робітників, а не з керівництва вищої ланки. Це означало повільне зростання, але повну підтримку з боку робочої сили, що є однією з причин, завдяки якій цей рух успішно витримав перевірку часом.

## **2. Висновки**

Викладач підбиває підсумки заняття, виокремлює позитивні і негативні (якщо такі є) аспекти роботи студентів, проводить її оцінювання та виставляє бали.



**Використані джерела: [3; 6; 8; 9; 11; 12; 17].**

**Рекомендована література: [1–57].**



## СЛОВНИК ТЕРМІНІВ

### КОМПЛЕМЕНТАРНО-ІНТЕГРАТИВНОГО СПЕЦКУРСУ «ОСНОВИ ЗДОРОВ'ЯОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ»

**АЕРОБНА АКТИВНІСТЬ** – такі навантаження, за яких пульс становить 140–160 ударів за хвилину.

**АКЛІМАТИЗАЦІЯ** – пристосування організму до змін у навколишньому середовищі.

**АКУРАТНІСТЬ** – риса особистості, яка передбачає не тільки любов до порядку, а й ретельність, точність у справах, зовнішню охайність, старанність та організованість. Акуратність тісно пов'язана з дисциплінованістю й культурою праці.

**АНАЕРОБНА АКТИВНІСТЬ** – інтенсивні нетривалі справи, під час яких організм людини відчуває нестачу кисню.

**АТРИБУЦІЯ** – процес розуміння причин поведінки інших (і своєї).

**АЦИКЛІЧНА ВПРАВА** – структура рухів, що не має стереотипного циклу та змінюється під час її виконання.

**БЕЗПЕКА** – відсутність загрози життю, здоров'ю чи добробуту людини. Безпека життєдіяльності – безпека, пов'язана з діяльністю людини.

**БІОЛОГІЧНІ РИТМИ, АБО БІОРИТМИ** – регулярні кількісні та якісні зміни життєвих процесів, що відбуваються на всіх рівнях життя: молекулярному, клітинному, органотканинному, організмовому, популяційно-видовому й біосферному.

**БІОСФЕРА** – середовище існування живих організмів на Землі.

**БЮРОКРАТІЯ** – тип організації, для якої характерний спеціалізований розподіл праці, чітка управлінська ієрархія, правила, стандарти, показники оцінки роботи.

**ВАРТІСТЬ ЖИТТЯ** – це виражена у грошовій формі величина, що отримується шляхом визначення чистої теперішньої вартості вигід, які інші особи (чоловік, дружина, залежні особи, утриманці, партнери, роботодавці) могли б очікувати від майбутніх зусиль індивіда, чие життя оцінюється; обчислюється на момент проведення оцінки загальна сума витрат

грошових коштів, які були понесені на підтримання існування і забезпечення життєдіяльності індивіда з моменту народження до смерті.

**ВЕРБАЛЬНЕ СПІЛКУВАННЯ** – спілкування за допомогою мовлення.

**ВИДИ ЛІДЕРА** – це: *лідер-організатор* (виконує функцію групової інтеграції); *лідер-ініціатор* (очолює групу при розв'язанні нових проблем, висуває ідеї); *лідер-генератор емоційного настрою* (домінує у формуванні настрою групи); *лідер-ерудит* (відрізняється широтою знань); *лідер-еталон* (є центром емоційного тяжіння, відповідає ролі «зірки», служить зразком, ідеалом); *лідер-умілець* (фахівець у якомусь виді діяльності).

**ВИМОГЛИВІСТЬ** – строгість, пред'явлення високих вимог до чого-небудь, владність.

**«ВИНОГРАДНА ЛОЗА»** – це неформальна комунікативна мережа організації, що поєднує всіх її членів. Якщо формальні канали комунікації закриті, «виноградна лоза» набуває характеру домінуючого принципу спілкування. Вона приносить користь, оскільки по ній поширюється інформація, що сприяє більш адекватному сприйняттю ситуації. Дослідження показали, що ефективність «виноградної лози» залежить усього лише від кількох людей.

**ВИСХІДНІ КОМУНІКАЦІЇ** – це передавання інформації знизу вверх, тобто з нижчих рівнів управління організації на вищі рівні ієрархії. До висхідних комунікацій відносять такі п'ять типів повідомлень: 1. Проблеми й питання; 2. Пропозиції з поліпшення роботи; 3. Звіти про результати діяльності; 4. Скарги співробітників; 5. Фінансова й бухгалтерська інформація.

**ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ** – зобов'язання людини здійснювати завдання, що стоять перед нею, з повною підзвітністю за ефективність їх виконання.

**ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКА** – потреба, обов'язок відповідати за ухвалення або неухвалення управлінських рішень.

**ВІДЧУТТЯ** – це відображення властивостей предметів, що виникають у людини за безпосередньої їх дії на органи чуття людини.



**ВІЛ** – вірус імунодефіциту людини, що, на думку багатьох спеціалістів, пригнічуючи імунну систему, призводить до захворювання на СНІД.

**ВІРУСНИЙ ГЕПАТИТ С** – інфекційне захворювання, що не має специфічних симптомів.

**ВЛАДА** – здатність і можливість впливати на поведінку інших людей з метою підкорити їх своїй волі за допомогою авторитету, права, насильства.

**ВНУТРІШНЯ УСТАНОВКА** – особисте, суб'єктивне сприйняття (оцінка) людиною власного статусу в системі внутрішньогрупових стосунків. Дійсний статус і його сприйняття людиною не завжди збігаються; люди часто переоцінюють або недооцінюють власну значущість у різних організаціях.

**ВОЛЯ** – здатність людини керувати своїми діями і вчинками.

**ВПЛИВ** – будь-яка поведінка людини, що вносить зміни в поведінку, відчуття, відносини і почуття інших людей до неї чи організації, яку вона представляє.

**ГЕПАТИТ В** – інфекційна хвороба, яку спричиняє вірус гепатиту В.

**ГІГІЄНА** – наукова дисципліна і практична галузь медичної науки, яка досліджує закономірності впливу навколишнього середовища на організм людини й громадське здоров'я з метою обґрунтування гігієнічних нормативів, санітарних норм і правил, а також профілактичних заходів.

**ГІГІЄНА ХАРЧУВАННЯ** – наука про раціональне харчування, основні правила дотримання режиму та раціону харчування, зберігання продуктів, приготування їжі, дотримання правил особистої гігієни, збереження здоров'я.

**ГІПОДИНАМІЯ** – обмеження рухової активності, зумовлене способом життя.

**ГОРМОН** – активна хімічна речовина, що утворюється в одній частині організму і переноситься з кров'ю в іншу, до якого-небудь органу чи тканини, щоб дати хімічний сигнал для зміни їхньої структури або функцій.

**ГРОМАДСЬКА БЕЗПЕКА** – стан захищеності суспільства, одних його цінностей, як життя та здоров'я людей, власності, довкілля, нормальної діяльності підприємств, установ та організацій від небезпечних посягань.

**ГРУПА** – дві і більше людини, які взаємодіють одна з одною для досягнення загальної мети таким чином, що кожна впливає на інших і випробовує на собі їхній вплив.

**ДЕЛЕГУВАННЯ** – наділення владними повноваженнями, обов'язками і відповідальністю нижчих працівників, процес передавання керівником частини своєї роботи підлеглим.

**ДЕЛІКАТНІСТЬ** – ввічливість, м'якість у звертанні, повага, визнання права іншої людини на волю думок, почуттів, поведінки.

**ДЕМОКРАТІЯ** – спосіб керівництва яким-небудь колективом, за якого забезпечується діяльна участь усього колективу в обговоренні проблем й ухваленні рішень.

**ДЕСТРУКТИВНІ КОНФЛІКТИ** – призводять до негативних, часто руйнівних дій, які іноді переростають у склоку та інші негативні явища, що призводить до різкого зниження ефективності роботи групи чи організації.

**ДЕТЕРМІНАНТИ ОСОБИСТОСТІ** – групи факторів, які визначають розвиток і формування особистості.

**ДИКТАТОР** – особа, яка має необмежену владу і здійснює одноособове правління.

**ДИРЕКТИВА** – обов'язкова для виконання провідна вказівка про цілі перспективного розвитку, що включає загальну мету дій і розрахована на тривалий період.

**ДИСКРИМІНАЦІЯ** – обмеження чи позбавлення людини прав через її національність, колір шкіри, стать, релігійні переконання або стан здоров'я.

**ДИСКУСІЯ** – обговорення якого-небудь спірного питання на зборах, у пресі, приватній бесіді.

**ДИСЦИПЛІНА ВИКОНАВЧА** – уміле виконання наказів, розпоряджень і вказівок керівника, що забезпечується кваліфікацією, досвідом, творчістю й ініціативою виконавців.

**ДИСЦИПЛІНА ПРАЦІ** – обов'язкове для всіх працівників підпорядкування правилам поведінки, визначеним відповідно до законів, інших нормативних правових актів, колективним договором, угодами, що містять норми трудового права трудовим договором.

**ДИСЦИПЛІНОВАНІСТЬ** – якість, яка забезпечує моральну спрямованість поведінки, що виявляється у здатності виконувати всі вимоги моралі й загальнолюдських принципів.

готовність докласти всіх зусиль для своєчасного, точного, бездоганного виконання поставленого завдання.

**ДІАПАЗОН КОНТРОЛЮ** – кількість безпосередньо підлеглих одному керівникові працівників.

**ДНК** – дезоксирибонуклеїнова кислота. Складова частина ядра клітини, що містить генетичний код. Головна складова частина хромосом, які є носіями спадкових ознак.

**ДОВКІЛЛЯ** – усе, що оточує людину: ґрунти, повітря, вода, рослини, тварини, люди, і те, що вони створили.

**ДРУЖБА** – взаємини між людьми, що ґрунтуються на єдності поглядів, інтересів і життєвих цілей.

**ДУХОВНА СФЕРА** – система взаємин між людьми, яка відображає моральне життя суспільства.

**ЕКОЛОГІЧНА БЕЗПЕКА** – компонент національної безпеки, який забезпечує захищеність життєвоважливих інтересів людини, суспільства, довкілля та держави від реальних або потенційних загроз, які створюють антропогенні або природні чинники стосовно навколишнього середовища.

**ЕКОЛОГІЧНА СВІДОМІСТЬ** – глибоке розуміння нерозривного зв'язку людини з природою. Це найвищий рівень усвідомлення людиною свого місця і значення в еволюції біосфери у зв'язку з бурхливим розвитком науки й технологій.

**ЕКОЛОГІЯ** – наука про взаємовплив людини і довкілля та про засади раціонального природокористування.

**ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА (ЛЮДИНИ)** – забезпечення доходів людини, достатніх для задоволення наявних потреб.

**ЕКОНОМІЧНА СФЕРА** – цілісна підсистема суспільства, що забезпечує виробництво, розподіл, обмін і споживання товарів і послуг.

**ЕКСТРЕМАЛЬНІ СИТУАЦІЇ** – ситуації, в яких небезпека загрожує окремій людині або групі людей і вимагає від них зовнішніх дій.

**ЕМОЦІЙНА ЗРІЛІСТЬ** – важлива характеристика, від якої залежить успішність людини в усіх сферах життя.

**ЕМОЦІЯ** – реакція людини до навколишнього світу. Зовнішнім проявом емоції є поведінка, вираз обличчя або міміка, слова, жести, вигуки.

## **ЕНЕРГЕТИЧНА ЦІННІСТЬ, АБО КАЛОРІЙНІСТЬ**

характеристика продукту, що вказує на його енергетичні властивості.

**ЕТИКЕТ** – установлений порядок поведінки, формального обходження в якому-небудь суспільстві, у визначеному середовищі; сукупність правил поведінки, що регулюють зовнішній прояв людських взаємин: стосунки з оточенням, форми звертання і вітання, поведінку в громадських місцях, манери й одяг.

**ЕФЕКТИВНЕ СПІЛКУВАННЯ** – елементарні правила поведінки людини під час спілкування, які сприятимуть порозумінню, спрямовуватимуть потік інформації в потрібному напрямі, допомагатимуть співрозмовникам подолати бар'єри спілкування й залучатимуть до відкритої дискусії, стимулюватимуть їх діяти задля досягнення поставленої мети, передаватимуть інформацію, заохочуючи людину думати по-новому.

**ЄДИНОНАЧАЛЬНІСТЬ** – принцип управління, що означає надання керівникові підрозділу широких повноважень, потрібних для виконання його функцій, а також установлення його персональної відповідальності за результати роботи.

**ЖИТТЄВІ НАВИЧКИ, СПРИЯТЛИВІ ДЛЯ ЗДОРОВ'Я** – уміння, що допомагають людині адаптуватися, долати труднощі щоденного життя і підтримувати високий рівень благополуччя.

**ЖИТТЄВІ ЦІННОСТІ** – ідеї, ідеали, цілі, до яких прагнуть людина й суспільство.

**ЗАГАЛЬНИЙ ОБМІН** – рівень енерговитрат організму в умовах фізіологічної активності.

**ЗАДАТКИ** – природні можливості розвитку здібностей кожної людини.

**ЗАДОВОЛЕНІСТЬ ПРАЦЕЮ** – це набір сприятливих почуттів і емоцій, що виникають у працівника у процесі і при оцінюванні результатів праці.

**ЗАОХОЧЕННЯ** – форма визнання заслуг і успіхів працівника у виконанні своїх функціональних обов'язків.

**ЗАСОБИ КОМУНІКАЦІЇ** – технічні засоби, які допомагають спілкуватися на відстані.

**ЗБАЛАНСОВАНЕ ХАРЧУВАННЯ** – повноцінне харчування, що характеризується оптимальною якістю їжі



й оптимальним, тобто таким, що відповідає фізіологічним потребам організму, співвідношенням між окремими компонентами їжі.

**ЗВ'ЯЗОК ЗВОРОТНИЙ** – реакція одержувача на повідомлення джерела, її врахування джерелом, повідомлення джерелу даних про ефективність комунікації.

**ЗВИЧКА** – спосіб поведінки, коли людина це замислюється, чому вона це робить.

**ЗДІБНОСТІ (ФІЗИЧНІ, РОЗУМОВІ)** – специфічні психофізичні властивості людини, що потрібні для успішного виконання одного або декількох видів діяльності та які визначають успіхи людини в цій діяльності.

**ЗДОРОВИЙ СПОСІБ ЖИТТЯ** – діяльність, спрямована на формування, збереження і зміцнення здоров'я людей як необхідної умови для прогресивного розвитку суспільства в усіх напрямках.

**ЗДОРОВ'Я** – процес збереження та розвитку біологічних, фізіологічних і психологічних функцій, оптимальної працездатності, соціальної активності за максимальної тривалості життя; стан повного фізичного, психічного і соціального благополуччя, а не тільки відсутність хвороб і фізичних вад.

**ЗДОРОВ'ЯЗБЕРЕЖЕННЯ** – використання у повсякденному житті (як в умовах трудової діяльності, так і у вільний від роботи час) системи заходів для зміцнення і збереження здоров'я.

**ЗДОРОВ'ЯЗБЕРЕЖУВАЛЬНЕ НАВЧАННЯ** – впровадження інноваційного змісту педагогіки здоров'я у зміст професійної підготовки майбутніх менеджерів, а саме незначна інтенсифікація педагогічного процесу для можливості визначення викладачем оптимуму знань, що сприятимуть формуванню у студентів-управлінців здатності і готовності до використання методик і технологій збереження здоров'я.

**ЗДОРОВ'ЯОРІЄНТОВАНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ОРГАНІЗАЦІЇ** – оточення, соціум, своєрідний трудовий побут, у якому людина проводить тривалий час, реалізовує себе як особистість і прагне зберегти власне здоров'я. Ідеться про певну систему, що характеризується багатогранністю, різноманітністю і безліччю змінних процесів.



## **ЗДОРОВ'ЯОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ** – система

менеджменту, що базується на людиноцентричному підході, орієнтована на те, що найвищою цінністю організації є не просто людські ресурси, а здоров'я кожного окремого працівника. Ідеться про розуміння професії менеджера в іншому сенсі – як «управління для поліпшення економіки» до «управління для людей, котрі творять економічні процеси». Здоров'яорієнтоване управління розглядається як особистісна якість професійної діяльності майбутніх менеджерів і як цілісна компетентність, що спрямована на збереження здоров'я підлеглих.

**ІЄРАРХІЯ** – чітко визначений порядок підпорядкування органів нижчого підпорядкування і посадових осіб нижчих органам за строго визначеними ступенями.

**ІМІДЖ** – 1) образ організації, органу та ін., сукупність уявлень асоціацій і вражень про них, які формуються у свідомості громадськості; образ ділової людини, уявлення про неї, її репутація; 2) враження, яке орган виконавчої влади та його службовці справляють на громадян і яке фіксується в їхній свідомості у формі певних емоційно забарвлених стереотипних уявлень; 3) сукупність уявлень, що склались у громадській думці про те, як повинна поводитися людина відповідно до свого статусу, як повинні співвідноситися між собою права і обов'язки в цьому статусі.

**ІМУНІТЕТ** – несприйняття організмом інфекційних і неінфекційних агентів і речовин: бактерій, вірусів, отрут і інших продуктів, чужорідних для організму.

**ІМУННА ВІДПОВІДЬ** – дія імунної системи у відповідь на вторгнення чужорідних речовин.

**ІМУННА СИСТЕМА** – сукупність органів, тканин і клітин, що забезпечують розвиток імунної відповіді.

**ІМУНОДЕФЦИТ** – нездатність деяких ланок імунної системи нормально функціонувати, у результаті чого знижується опірність організму людини до інфекційних агентів і підвищується ймовірність розвитку різних захворювань, до яких в іншому разі пацієнт не був би схильний.

**ІНДЕКС МАСИ ТІЛА (ІМТ)** – формула, за допомогою якої фахівці в усьому світі оцінюють відношення маси тіла дорослої людини до її зросту.

**ІНІЦІАТИВНІСТЬ** – творчий прояв активності (пропозиції, ідеї).

**ІНКЛЮЗІЯ** – процес збільшення ступеня участі всіх громадян у соціумі, насамперед тих, що мають труднощі з фізичним або розумовим розвитком.

**ІНСТРУКЦІЯ ПОСАДОВА** – письмовий виклад основних завдань, повноважень, потрібних навичок для різних посад в організації.

**ІНТЕГРАЦІЯ** – процес об'єднання зусиль для досягнення організаційних цілей.

**ІНТЕРАКТИВНЕ (спілкування, навчання)** – спілкування, ґрунтоване на активній, емоційно забарвленій взаємодії учасників.

**ІНТЕРВ'Ю** – цілеспрямована бесіда, мета якої – отримати відповіді на питання, що цікавлять.

**ІНТЕРФЕРОН** – захисна речовина білкового походження, що виробляється організмом у відповідь на проникнення вірусної інфекції. Інтерферон виробляють уражені вірусом клітини, щоб захистити здорові клітини від інфікування.

**ІНТУЇЦІЯ** – чуття, проникливість, безпосереднє пізнання, ґрунтоване на попередньому досвіді і теоретичних наукових знаннях, неусвідомлений досвід.

**ІНФЕКЦІЯ** – стан, коли в організм проникає чужорідний агент, який розмножується і спричиняє хвороботворний процес.

**ІНФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКА** – відомості про зовнішній світ, процеси, які в ньому відбуваються, події, ситуації, явища, які отримують і якими обмінюються люди безпосередньо чи за допомогою певних пристроїв.

**КАР'ЄРА** – шлях до успіхів, значного становища в суспільстві, на службовому поприщі, а також саме досягнення такого становища.

**КАР'ЄРОГРАМА** – інструмент управління кар'єрою, який являє собою графічний опис того, що повинно відбуватися чи відбувається з менеджером на окремих етапах кар'єри.

**КЕРІВНИК ЛІНІЙНИЙ** – менеджер, повністю відповідальний за діяльність організації чи її структурного підрозділу.

**КЕРІВНИЦТВО** – процес впливу на поведінку і мотиваційності підлеглих з метою вирішення виробничих завдань; така комбінація переконання, примусу і прикладу, яка здатна

змусити людей виконувати те, що від них потрібно; право особистості давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їх виконання.

**КОЛЕГІАЛЬНІСТЬ** – принцип управління, за якого керівництво здійснюється групою уповноважених осіб, кожна з яких несе персональну відповідальність за визначену сферу діяльності.

**КОЛЕКТИВ ТРУДОВИЙ** – сукупність людей, об'єднаних загальною метою і діяльністю, єдністю інтересів, єдиною організацією і взаємною відповідальністю, відносинами співробітництва і взаємодопомоги.

**КОМАНДА** – група людей у кількості 5–10 чоловік, із різною підготовкою, знаннями, уміннями, залучених із різних сфер професійної діяльності, з різних функціональних відділів організації для спільної роботи над виконанням визначеного завдання.

**КОМПЕТЕНЦІЯ** – сукупність прав, обов'язків і відповідальності управлінського працівника.

**КОМПЕТЕНЦІЯ СУБ'ЄКТА УПРАВЛІННЯ** – сукупність повноважень і обов'язків органу управління, у межах яких він має право і зобов'язаний самостійно діяти.

**КОМПРОМІС** – угода з ким-небудь шляхом взаємних поступок.

**КОМУНІКАБЕЛЬНІСТЬ** – здатність легко спілкуватися і знаходити спільну мову.

**КОМУНІКАТОР** – людина, що передає інформацію.

**КОМУНІКАЦІЇ ЗА СПАДНОЮ** – це передавання інформації з вищих рівнів на нижчі. Комунікації за спадною можуть набирати різних форм: усне мовлення, повідомлення в корпоративних виданнях, електронна пошта, інформаційні листки, повідомлення на дошках оголошень, посібники з виконання правил і процедур.

**КОМУНІКАЦІЇ МІЖ ОРГАНІЗАЦІЄЮ Й ЇЇ СЕРЕДОВИЩЕМ** – це обмін інформацією зі споживачами, постачальниками, конкурентами й представниками органів влади. Збори, наради, телефонні переговори, службове листування, переговори, звіти, презентації та ін. – усе це вимагає ефективних комунікацій.

**КОМУНІКАЦІЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ** – обмін інформацією, унаслідок якого керівник отримує потрібну для ухвалення ефективних рішень інформацію і доводить ці рішення до підлеглих також у формі інформації.

**КОНСТРУКТИВНІ КОНФЛІКТИ** – для них характерні розбіжності, які зачіпають принципові сторони, проблеми життєдіяльності організації та її членів і вирішення яких виводить організацію на новий більш високий і ефективний рівень розвитку.

**КОНСУЛЬТУВАННЯ** – цілеспрямовані неформальні повсякденні контакти менеджера з підлеглими (у формі нарад, рекомендацій і консультацій) з метою надання їм допомоги і підтримки при виконанні ними своїх функціональних обов'язків.

**КОНТРОЛЬ** – спостереження за досягненням організацією своїх цілей і коригування відхилень від них.

**КОНФЛІКТ** – відсутність згоди між двома і більше сторонами (особистостями або групами людей), зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок чи поглядів; кожна сторона робить усе можливе, щоб була прийнята її позиція, і заважає іншій стороні робити те ж саме; від конкуренції відрізняється чіткою спрямованістю, наявністю інцидентів, суворим веденням боротьби.

**КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ** – зіткнення інтересів, потреб чи бажань.

**КОНФЛІКТ ПОГЛЯДІВ** – зіткнення, спричинене розбіжностями в поглядах, смаках, уподобаннях людей.

**КОНФЛІКТОГЕНИ** – слова або дії, які провокують чи розпалюють конфлікт.

**КООПЕРАЦІЯ** – форма організації праці, за якої значна кількість людей діє спільно і скоординовано, беручи участь в одному чи різних, але пов'язаних між собою процесах праці заради досягнення єдиної мети; основою кооперації є взаємна вигода.

**КООРДИНАЦІЯ** – узгодження, супідрядність дій різних підрозділів організації.

**КРЕДО** – символ віри, світогляду, переконань.

**КРИМІНАЛЬНІ НЕБЕЗПЕКИ** – загрози соціального середовища, які караються законом.



**КРИТИКА** – розбір, аналіз, обговорення чого-небудь з метою оцінювання.

**КУЛЬТУРА** – це система колективно поділюваних значень, символів, цінностей, переконань, норм поведінки, ставлення людей до природи, між собою до самих себе.

**КУЛЬТУРА ЗДОРОВ'Я** – уважне й відповідальне ставлення людини до себе, прагнення до самопізнання й самовдосконалення особистості.

**КУЛЬТУРА МОВИ** – дотримання мовних норм вимови наголосу, слововживання і побудови висловлень; нормативність, літературність усної і письмової мови, яка полягає у грамотності, точності, ясності, чистоті, логічній стрункості.

**ЛЕЙКОЦИТИ** – білі клітини крові, які можуть переходити з кровообігом у тканини тіла і навпаки.

**ЛІДЕР** – людина, за якою визнано право ухвалювати відповідальні рішення у важливих ситуаціях і яка ефективно здійснює формальне і неформальне керівництво й лідерство; член групи, який спонтанно висувається на роль неофіційного керівника в умовах певної, специфічної і, здебільшого, досить значної ситуації, щоб забезпечити організацію спільної колективної діяльності людей для найбільш швидкого й успішного досягнення спільної мети.

**ЛІДЕРСТВО** – один із процесів організації й управління малою соціальною групою, це процес, за допомогою якого одна особа впливає на іншу заради досягнення поставлених цілей відносно домінування і підпорядкування, впливу і дотримання в системі міжособових стосунків у групі. Посадовців, наділених певними повноваженнями і що є начальниками відносно інших осіб, називають керівниками (менеджерами), а співробітників впливу і авторитет яких засновані на професійних якостях і комунікабельності, називають лідерами. У першому варіанті зазвичай мають на увазі формальну, а у другому – неформальну структуру організації.

**ЛІДЕРСЬКІ ЯКОСТІ КЕРІВНИКА** – вміння: здійснювати стратегічне окреслення перспектив розвитку керівної організації; моделювати складну ситуацію; прораховувати ризик змінювати організаційну структуру й культуру. Ефективний керівник-лідер з-поміж інших вирізняє певна система якостей: творча обдарованість, високий рівень інтелекту, харизматичність



ініціативність, упевненість у своїх силах та ін. Лідер має бути: турботливим – зважати на інтереси, сумніви й успіхи інших людей; наполегливим – уміти зосередитися на меті, незважаючи на обставини; товариським – уміти уважно слухати, проводити зустрічі, презентації, переговори і виступати на публіці; урівноваженим – уміло керувати серед метушні; відповідальним – розуміти значення своїх вчинків, їхній вплив на інших; зосередженим – орієнтуватися на майбутнє і робити все для розвитку організації, розробляти довгострокові плани.

**ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ** – це інтелект, здоров'я, знання, якісна і продуктивна праця і якість життя.

**ЛЮДСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ** – наявність в окремо взятої людини, трудового колективу, суспільства прихованих можливостей.

**МАНПУЛЯЦІЇ** – намагання змусити ухвалити рішення обманом чи під тиском.

**МЕЛАНХОЛІК** – тип темпераменту, що характеризує надзвичайно емоційну, чутливу особистість, яка тонко реагує на спливання, любить бути наодинці із собою.

**МЕНЕДЖЕР** – фахівець, який професійно керує діяльністю господарської ланки в умовах ринкової економіки, використовуючи сучасні методи управління; найманій професійний керівник, фахівець з управління, головне завдання якого – координація й організація діяльності колективу на науковій основі.

**МЕТА** – ідеальне, уявне передбачення результату діяльності; відправний пункт при розробленні і ухваленні планів та управлінських рішень; як мотив направляє і регулює людську діяльність.

**МЕТОДИ АДМІНІСТРАТИВНІ** – сукупність способів здійснення примусового впливу.

**МЕТОДИ ПСИХОЛОГІЧНОГО ВПЛИВУ** – методи, спрямовані: на формування сприятливого психологічного клімату в колективі на підставі чіткого дотримання прав людини і психологічних методів дослідження; ефективного використання психологічних методів мотивації: переконання, спонукання, залучення; проведення психологічного тестування службовців та організація індивідуальної роботи з ними з урахуванням типу особистості, темпераменту; організацію психологічної служби

в установі і психологічних консультацій для службовців, проведення психологічних тренінгів і семінарів для керівників усіх рівнів управління.

**МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВИ** – методи спрямовані на: пошук найбільш сприятливої організаційно-технічної та соціально-економічної думки на організаційну структуру; організацію внутрішньокolleктивних, економічних, соціально-психологічних і правових стосунків таким чином, щоб забезпечувалось зближення індивідуальних, групових, колективних і суспільних інтересів; урахування впливу всіх факторів макросередовища і мікросередовища; застосування різних стилів керівництва колективом.

**МИСЛЕННЯ** – найвища форма відображення реальності та свідомої цілеспрямованої діяльності людини, що направлена на опосередкування, абстрактне узагальнене пізнання явищ навколишнього світу, суті цих явищ і зв'язків між ними.

**МІЖСОБИСТІСНІ СТОСУНКИ** – зв'язки між людьми, які проявляються почуттями і судженнями одне до одного (стосунки між дітьми, між чоловіком і дружиною, братом і сестрою).

**МІЖРІВНЕВІ (ВЕРТИКАЛЬНІ) КОМУНІКАЦІЇ** – це інформація, що передається всередині організації з рівня на рівень у рамках вертикального поділу праці. Таким чином міжрівневі комунікації підрозділяються на комунікації за спадною й комунікації – за висхідною.

**МІКОЗИ** – грибкові захворювання.

**МІКРОБИ** – мікроскопічні живі організми, до яких відносять бактерії, найпростіші та грибки.

**МОДЕЛЬ РАЦІОНАЛЬНОГО ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ** – модель, що складається з таких етапів: 1) виявлення та діагностування проблеми; 2) формулювання обмежень та критеріїв для прийняття рішень; 3) виявлення альтернатив; 4) оцінка альтернатив; 5) вибір оптимальної альтернативи. У найбільш узагальненому варіанті остання модель містить блоки: підготовку до розробки управлінського рішення, розроблення цього рішення і його ухвалення.

**МОНІТОРИНГ** – безперервне спостереження за яким-небудь процесом для виявлення його відповідності бажаному результату або тенденцій розвитку.

**МОНІТОРИНГ ФІЗИЧНИХ СКЛАДОВИХ ЗДОРОВ'Я** – система або комплекс діагностичних досліджень, що їх виконують упродовж відповідного часу, які дають сумарний показник «кількості» та «якості» здоров'я окремої людини або групи людей (групи, ЗВО, міста).

**МОРАЛЬ** – сукупність ідеалів, принципів, норм, які регулюють і спрямовують соціально значущу поведінку людини, тобто поведінку її щодо інших людей, соціальних груп, народу, подства в цілому.

**МОРАЛЬНІСТЬ** – одна з форм суспільної свідомості, що відображає цілісну систему поглядів на сутність людини й усього суспільства, а також усвідомлення, ухвалення принципів і норм моралі, дотримання їх у вчинках і поведінці.

**МОРАЛЬНО-ЕТИЧНІ МЕТОДИ** – методи, засновані на зверненні до гідності, честі і совісті людини та спрямовані на формування доброї психологічної обстановки, сприятливої для вирішення поставлених завдань. Наприклад, нагороди, відзнаки, вшанування.

**МОТИВАЦІЯ** – сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, які задають межі та форми діяльності і надають їй спрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей.

**МОТИВИ** – це «пружини» (інстинкти і потреби, потяги і емоції, установки і ідеали), рушійні людиною і сприяючі досягненню певної мети.

**НАВИЧКИ** – здатність робити щось майже автоматично, коли людина не замислюється, як вона це робить.

**НАВИЧКИ АДМІНІСТРАТИВНІ** – технічні навички збору інформації, її аналізу, планування, організації, контролю і виконання інших видів управлінської діяльності.

**НАВИЧКИ АНАЛІТИЧНІ** – здатність розуміти зв'язок і відношення між частинами і єдиним цілим.

**НАВИЧКИ КОМУНІКАТИВНІ** – навички, потрібні для правильного розуміння інших людей та ефективної взаємодії з ними.

**НАВКОЛИШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ** – потрібний для існування людства простір, що зазнає впливу суспільства, яке в ньому живе. Його (середовище) частково дає природа й частково створює сама людина.

**НАДЗВИЧАЙНІ СИТУАЦІЇ** – ситуації, які загрожують життю і здоров'ю великої кількості людей і потребують мобілізації державних рятувальних служб.

**НАКАЗ** – письмове оформлення визначеного, що підлягає обов'язковому виконанню завдання, з переліком конкретних шляхів, термінів і порядку його виконання, відповідальних осіб і форм контролю.

**НАПОЛЕГЛИВІСТЬ** – здатність довго й цілеспрямовано втілювати в життя прийняте рішення.

**НАРКОМАНІЯ** – важка хвороба психіки й усього організму, яка без лікування призводить до деградації особистості, інвалідизації та передчасної смерті в молодому віці.

**НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА** – стан захищеності життєво важливих інтересів особистості, суспільства й держави.

**НЕБЕЗПЕКА** – будь-яке явище, здатне заповдіяти шкоду життєво важливим інтересам людини.

**НЕВЕРБАЛЬНЕ СПІЛКУВАННЯ** – спілкування за допомогою жестів, міміки, рухів тіла, коли слова передають інформацію, а жести – різне ставлення до неї.

**НЕВІДКЛАДНИЙ СТАН ЛЮДИНИ** – раптове погіршення фізичного або психічного здоров'я, яке становить пряму і невідворотну загрозу життю та здоров'ю людини або людей, що її оточують, і виникає внаслідок хвороби, травми, отруєння або інших внутрішніх чи зовнішніх причин.

**НЕГАТИВНЕ СПІЛКУВАННЯ** – спілкування, коли людина створює навколо себе умови непорозуміння, сварок, пліток, неповаги.

**НЕПОРОЗУМІННЯ** – помилки у спілкуванні, коли той, хто слухає, розуміє повідомлення інакше, ніж той, хто говорить.

**НЕФОРМАЛЬНІ КОМУНІКАЦІЇ** – обмін інформацією не пов'язаною з формальними каналами між двома або більше людьми. Неформальне спілкування співіснує з формальним, але не залежить від рівнів ієрархії. Здебільшого, в організації трапляється такий тип неформальних каналів, як «виноградна лоза».



**НОВА УПРАВЛІНСЬКА ІДЕОЛОГІЯ** – доктрина, спрямована на оновлення адміністративної культури, формування готовності управлінського персоналу до ухвалення рішень в умовах зростаючої свободи дій, зовнішніх викликів і підвищення особистої відповідальності з орієнтацією на служіння громадянам.

**НОРМА КЕРОВАНOSTI** – коло повноважень менеджера, сфера (діапазон) контролю.

**ОБДАРОВАНІСТЬ** – високий рівень задатків людини, вияв природних можливостей і здібностей, що значно перевищують середній рівень.

**ОБОВ'ЯЗКИ** – потреба виконувати покладені функції і реалізовувати цілі й завдання, обумовлені посадовим положенням в організації.

**ОПИС РОБОТИ** – письмовий документ, у якому міститься інформація про те, що реально робить працівник, який виконує цю роботу, як він це робить і в яких умовах вона виконується.

**ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА** – це набір найбільш важливих припущень, прийнятних членами організації, що отримують вираження в заявлених організацією цінностях, які відносять людям орієнтири їхньої поведінки та дій. Ці цінності орієнтації передаються індивідам через «символьні» засоби духовного і матеріального внутрішньоорганізаційного оточення. Психологічний клімат і система цінностей організації, що поділяється всіма співробітниками, визначає характер взаємин і спрямованість поведінки персоналу.

**ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК** – програма, націлена на зміну ставлення, цінностей і переконань службовців так, щоб вони могли зрозуміти і здійснити необхідні зміни, які проводить випадково зовнішній консультант.

**ОРГАНІЗАЦІЯ** – стійка система спільно працюючих для досягнення загальних цілей людей на основі поділу праці та ієрархії.

**ОРГАНІЗОВАНІСТЬ** – якість особистості, що характеризує здатність розумно планувати й упорядковувати свою діяльність.

**ОРІЄНТАЦІЯ СЛУЖБОВЦІВ** – надання новим співробітникам загальних відомостей про роботу, потрібних для ефективного виконання своїх обов'язків.



**ОСНОВНИЙ ОБМІН** – енерговитрати організму в умові фізіологічного спокою.

**ОСОБА** – індивід, включений у систему суспільних відносин, носій біологічних (природних) і культурних обумовлених якостей або сутнісних сил, що реалізуються у процесі спілкування з іншими індивідами (суб'єктами).

**ОСОБИСТА БЕЗПЕКА** – стан захищеності життєдіяльності людини від безпосередніх загроз її життю здоров'ю, тілесній неушкодженості, а також особистій свободі.

**ОСОБИСТА ГІГІЄНА** – основа здорового способу життя, умова ефективної профілактики різних захворювань.

**ОХОРОНА ЗДОРОВ'Я** – система заходів, що здійснюються органами державної влади та органами місцевого самоврядування, їхніми посадовими особами, закладами охорони здоров'я, фізичними особами – підприємцями, які зареєстровані в установленому законом порядку та одержали ліцензію на право провадження господарської діяльності з медичної практики, медичними та фармацевтичними працівниками, громадськими об'єднаннями і громадянами з метою збереження та відновлення фізіологічних і психологічних функцій, оптимальної працездатності та соціальної активності людини за максимальною біологічно можливою індивідуальною тривалістю її життя.

**ПАМ'ЯТЬ** – здатність людини фіксувати, зберігати й відтворювати інформацію, досвід (знання, навички, уміння, звички).

**ПЕРЕКОНАННЯ** – вплив на свідому сферу людини прийоми ефективного повідомлення думки однієї людини іншій.

**ПІДЛЕГЛІ** – посадові особи, які перебувають у розпорядженні старшого за посадою керівника: його заступники і помічники, керівники нижчих рівнів і виконавці.

**ПІДЛІТКОВИЙ ВІК** – період, коли людина може й повинна пройти шлях від непослідовного у вчинках підлітка до впевненої в собі людини, готової до дорослого життя.

**ПІДРОЗДІЛ** – формальна група в організації, що відповідає за виконання конкретного переліку завдань для організації в цілому.

**ПЛАН** – заздалегідь намічений порядок, послідовність здійснення якої-небудь програми, виконання роботи, проведення заходів, спрямованих на досягнення цілей.

**ПЛАНУВАННЯ** – продумана підготовка майбутньої діяльності, систематично орієнтована на цілі організації.

**ПЛАНУВАННЯ ЖИТТЯ** – побудова конкретного плану свого життя на день, місяць, рік тощо.

**ПЛАНУВАННЯ І РОЗВИТОК КАР'ЄРИ** – надання можливостей і сприяння, які дозволяють працівникам ставити реальні цілі і досягати їх у кар'єрі.

**ПОВЕДІНКА** – свідомо активність суб'єкта (індивіда, групи), спрямована на досягнення певної мети і виражена в конкретних предметно-практичних діях; це форма взаємодії індивіда з навколишнім середовищем і факторами, які пов'язані з характеристиками особи та її індивідуальністю.

**ПОВЕДІНКА ЛЮДИНИ НА РОБОЧОМУ МІСЦІ** (організаційна поведінка) у менеджменті визначається як форма дій і вчинків людини у взаємовідносинах «індивід – організація» на рівні особистості, групи, організації й суспільства.

**ПОВНОВАЖЕННЯ** – узаконене право ухвалювати рішення, віддавати накази і розпорядження від імені організації; визначене в певний спосіб право використовувати ресурси організації і спрямовувати зусилля її співробітників на виконання визначених завдань.

**ПОЖЕЖА** – неконтрольований процес горіння, який несе загрозу життю людей і заподіює матеріальні збитки.

**ПОЗИТИВНЕ СПІЛКУВАННЯ** – джерело душевної та психологічної задоволеності, станів радощів і щастя, радість дружнього, творчого спілкування, радість спілкування з природою і мистецтвом.

**ПОЗИЦІЯ** – офіційне місце людини в конкретній системі стосунків (наприклад, посада в організації); визначає міри потенційного впливу суб'єкта на вчинки інших членів групи.

**ПОЛІТИЧНА СФЕРА** – стосунки між людьми, пов'язані насамперед із владою, які гарантують спільну безпеку.

**ПОРТРЕТ ІДЕАЛЬНОГО СПІВРОБІТНИКА** – опис характеристик (якостей, навичок, компетенцій), якими повинен володіти «ідеальний співробітник», тобто потрібних для успішної роботи на певній посаді.

**ПОТРЕБИ** – це психологічний або фізіологічний дефіцит будь-чого, відображений у сприйнятті людини. Люди по-різному можуть намагатися усувати потреби: задовольняти їх,

пригнічувати, не реагувати на них. Потреби можуть виникати як свідомо, так і несвідомо.

**ПРАЦЕЛЮБНІСТЬ** – одна з основних умов будь-якої діяльності, як і будь-якого успіху.

**ПРАЦЬОВИТІСТЬ** – риса характеру, що виражає бажання працювати.

**ПРАЦЯ** – свідоме застосування фізичної і духовної енергії людини, спрямоване на одержання доходів для задоволення потреб.

**ПРИМУС** (економічний, соціальний, політичний, фізичний) – вплив на волю людини, групи людей чи суспільство, що характеризується високим рівнем тиску.

**ПРИРОДНЕ СЕРЕДОВИЩЕ** – довкілля, в якому переважають природні складові.

**ПРОДОВОЛЬЧА БЕЗПЕКА** – рівень продовольчого забезпечення населення, який гарантує соціально-політичну стабільність у суспільстві, виживання і розвиток нації, особин, сім'ї, стійкий економічний розвиток.

**ПРОЄКЦІЯ** – це схильність приписувати свої почуття, характеристики, ставлення, цінності та мотиви іншим, тобто це тенденція бачити якості власної особистості в інших людях.

**ПРОФЕСІЙНА КАР'ЄРА** – послідовність посад, займаних співробітником в одній організації.

**ПРОФЕСІЯ** – рід занять, означена форма трудової діяльності.

**ПСИХОАКТИВНІ РЕЧОВИНИ** – речовини, здатні змінювати свідомість людини і впливати на її поведінку (алкогольні напої, ліки, наркотики).

**РАЦІОНАЛЬНЕ ХАРЧУВАННЯ** – збалансоване харчування за умови оптимального режиму приймання їжі.

**РЕЗИСТЕНТНІСТЬ** – здатність організму, мікроорганізму чи вірусу втрачати чутливість до ліків.

**РЕМІСІЯ** – тимчасове послаблення чи зникнення симптомів захворювання.

**РЕПЛІКАЦІЯ** – розмноження, повторення.

**РЕПРОДУКТИВНЕ ЗДОРОВ'Я** – можливість зачати, виносити й народити здорову дитину.

**РЕЦИПІЄНТ** – людина, що отримує інформацію.

**РИЗИК** – оцінка загрози життю і здоров'ю людей.

**РИСА ХАРАКТЕРУ** – звична, стійка, повторювана форма реагування, поведінки чи ставлення до дійсності.

**РІВЕНЬ ЖИТТЯ** – це комплексна соціально-економічна категорія, яка відображає рівень розвитку фізичних, духовних і соціальних потреб, ступінь їх задоволення і умови в суспільстві для розвитку і задоволення цих потреб.

**РІШУЧИСТЬ** – здатність швидко оцінювати ситуацію, приймати рішення й без вагань виконувати їх; твердість у вчинках, непохитність.

**РОДИМКА** – доброякісне новоутворення на тілі, що складається з незрілих або змінених клітин епідермісу.

**РОЗПОРЯДЖЕННЯ** – акт розпорядницького впливу, що деталізує конкретні шляхи і способи вирішення окремих завдань у масштабах служб, підрозділів.

**РОЛЬ** – нормативно заданий і колективно схвалюваний зразок поведінки, очікуваної від людини, що займає у групі конкретну позицію. Вона може бути зумовлена посадою, специфікою колективної праці або самостійно обиратися членом групи (наприклад, ролі «знавця», «середняка», «аутсайдера», «адвоката», «гумориста»). Увійшовши в роль, співробітник поступово зникає до неї, а члени групи чекають від нього відповідної поведінки.

**РУХОВА АКТИВНІСТЬ** – рухи, які виконує людина у процесі життєдіяльності.

**САМОВИЗНАЧЕННЯ** – відкриття себе, виявлення передусім своїх позитивних якостей і можливостей, а також тих надатків, які потім шляхом самовиховання людина зможе перетворити на здібності, а талант – на стійку рису характеру.

**САМОВИХОВАННЯ** – свідомо систематична робота особистості над собою з метою усунення тих чи інших недоліків і формування позитивних якостей, що відповідають вимогам суспільства й особистого плану розвитку.

**САМОВЛАДАННЯ** – уміння за будь-яких умов керувати своєю розумовою діяльністю, почуттями і вчинками.

**САМОДИСЦИПЛІНА** – вироблена звичка тримати під контролем усі свої дії, дотримуватися встановлених правил.

**САМОКОНТРОЛЬ** – сукупність властивостей саморегуляції.

**САМООЦІНКА** – ставлення людини до самої себе.



**САМООЦІНКА ОСОБИСТОСТІ** – оцінка людиною своїх якостей, себе, рівня успішності власної діяльності, а також того, як оцінюють її інші люди, з урахуванням системи життєвих цінностей.

**САМОРЕГУЛЯЦІЯ** – уміння особистості керувати станом свого здоров'я, емоціями, почуттями, психічним станом, діями, вчинками, поведінкою; прагнення людини до якомога повнішого виявлення й розвитку своїх особистісних можливостей.

**САНГВІНІК** – тип темпераменту, що характеризує життєрадісну, активну, емоційно врівноважену, кмітливую, допитливу й комунікабельну особистість.

**СВІДОМІСТЬ** – вища форма психічного віддзеркалення людська здатність ідеального (образного) відтворення дійсності в мисленні і мові. Носіями свідомості виступають індивіди, групи і соціальні спільноти, а відносно самостійними формами свідомості є економічна, політична, правова, моральна, естетична, наукова, релігійна свідомість тощо.

**СЕМАНТИКА** – наука, що вивчає значення слів.

**СИЛЬНА ВОЛЯ** – не тільки вміння чогось забажати й добитися, а й уміння змусити себе відмовитися від чогось, коли це потрібно.

**СИМПТОМ** – будь-які відчутні зміни в організмі чи його функціях, виявлені на основі скарг хворого (суб'єктивний симптом) чи під час обстеження (об'єктивний).

**СИНДРОМ** – комплекс симптомів.

**СИСТЕМА** – безліч елементів, що перебувають у певних відносинах один з одним і що утворюють цілісність, єдність (грецьк. Systema – ціле, складене з частин; з'єднання). На відміну від структури, або «скелета» організації, система – це «плоть і кров», «обличчя» організації (її місія, цілі і завдання, процес управління, взаємини персоналу, результати і багато що інше), що відрізняє її від інших.

**СМОГ** – туман, який утворюється в безвітряну і спекотну погоду в умовах забрудненої атмосфери.

**СНІД** – синдром набутого імунного дефіциту, остання стадія ВІЛ-інфекції, яка проявляється різними важкими захворюваннями, опортуністичними інфекціями, пухлинами, що розвиваються на тлі порушень імунної системи.



**СОН** – функціональний стан організму, під час якого гальмується діяльність кори великого мозку.

**СОЦІАЛЬНА ГРУПА** – важлива форма об'єднання людей у процесі діяльності та спілкування. Цілі, загальні норми, санкції, групові ритуали, відносини, спільна діяльність – ці феномени виступають особливими компонентами соціальної групи, що визначають міру її стійкості.

**СОЦІАЛЬНА СФЕРА** – одна з найважливіших сфер життя суспільства, у якій реалізуються соціальні інтереси всіх верств населення, відносини суспільства й особи, умови праці й побуту, здоров'я, відпочинку.

**СОЦІАЛЬНЕ СЕРЕДОВИЩЕ** – родина, коло спілкування, школа, громада.

**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ** – окрема галузь науки, техніки, виробництва, у якій людина працює.

**СПІЛКУВАННЯ** – складний процес взаємодії між людьми, що полягає в обміні інформацією, а також у сприйнятті її розумінні партнерами одне одного; у соціально-психологічному плані – це триада, елементами якої виступають: комунікація (обмін інформацією), інтеракція (обмін діями, взаємодії осіб і груп), перцепція (обмін враженнями, внутрішньогрупові симпатії і антипатії).

**СПРИЙНЯТТЯ** – відображення у свідомості людини предметів як цілісних образів під час їх безпосереднього впливу на органи чуття; процес, за допомогою якого люди отримують інформацію з навколишнього середовища.

**СТАЛИЙ РОЗВИТОК** – гармонійний, збалансований, безконфліктний прогрес усієї земної цивілізації, який дає змогу одночасно позитивно вирішувати комплекс питань щодо збереження довкілля, ліквідації експлуатації, бідності та дискримінації як кожної людини, так і цілих народів або груп населення, зокрема за етнічними, расовими чи статевими ознаками.

**СТАТУС** – закріплені за людиною права і обов'язки, які визначають її місце у групі.

**СТИГМА** – надзвичайно сильний соціальний ярлик, що змінює ставлення до інших людей і до себе, примушуючи сприймати людину лише як носія певної якості.

**СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА** – гнучка поведінка менеджера стосовно співробітників, що змінюється в часі залежно від ситуації і виявляється у способах виконання управлінських функцій.

**СТИМУЛ** – це дія, що обумовлює динаміку психічних станів суб'єкта (лат. Stimulus – загострена палиця, якою поганяли тварин, жалило).

**СТИМУЛЮВАННЯ** – процес зовнішнього спонукання суб'єкта до певних дій.

**СТОСУНКИ (РОДИННІ, ДРУЖНІ, ДІЛОВІ)** – зв'язок між людьми, які добре знають одне одного.

**СТРАТЕГІЧНЕ МИСЛЕННЯ** – особливий тип інноваційного системного мислення управлінця, що інтегрує різноманітні концепції та методи у процесі аналізу та розв'язання складних стратегічних проблем.

**СТРЕС** – реакція організму в несподіваній та напруженій ситуації; наслідок або загальна реакція на дії чи ситуації, які висувають особливі фізичні чи психологічні вимоги до особи. Іншими словами, стрес включає взаємодію між особою та її оточенням.

**СТРУКТУРА ОРГАНІЗАЦІЙНА** – будова, влаштування суб'єкта управління, спосіб його внутрішньої організації, зв'язку елементів суб'єкта між собою, що дозволяють виконувати функції управління.

**СТЯГНЕННЯ** – система заходів дисциплінарного впливу на працівника, який не справляється з покладеними на нього функціями, ігнорує розпорядження і доручення керівника або виконує їх з низькою якістю, несвоєчасно і не в повному обсязі.

**СУМЛІННІСТЬ** – усвідомлення й почуття моральної відповідальності за свою поведінку, свої вчинки перед собою, іншими людьми, суспільством; моральні принципи, погляди, переконання; совість.

**ТАЛАНТ** – особливі здібності, що виявляються у творчому вирішенні завдань.

**ТЕМПЕРАМЕНТ** – індивідуальні особливості людини, що визначають динаміку перебігу її психічних процесів і поведінки.

**ТЕРПІННЯ** – активне й цілеспрямоване подолання труднощів, уміння підтримувати шляхом допоміжного волевого

тисилля інтенсивність роботи на заданому рівні за умов виникнення внутрішніх перешкод (наприклад, при втомі).

**ТЕХНОГЕННЕ СЕРЕДОВИЩЕ** – довкілля, створене людьми.

**ТОКСИКОМАНІЯ** – різновид наркоманії, коли вдихають токсичні речовини, що містяться у клеях, фарбах, розчинниках.

**ТОКСИЧНІ РЕЧОВИНИ** – речовини, які шкодять здоров'ю людини.

**ТОЛЕРАНТНІСТЬ** – здатність поважати право іншої людини на власну, відмінну від твоєї думку.

**ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ** – це ресурсна категорія. Він повинен включати (відповідно до визначення поняття «потенціал») джерела, засоби, ресурси, які можуть бути використані для вирішення завдань, досягнення цілей, забезпечення можливостей окремої особи, суспільства, держави у трудовій сфері.

**УПРАВЛІНСЬКА КУЛЬТУРА** – частина загальної культури суспільства, пов'язана переважно з формуванням управлінських знань, думок, відчуттів, настроїв, управлінських концепцій, навичок управлінської та організаційної поведінки.

**УРБАНІЗАЦІЯ** – процес розростання міст і збільшення кількості міського населення, підвищення ролі міст у соціально-економічному й культурному житті суспільства.

**УРОДЖЕНІ ВАДИ** – результат порушення внутрішньоутробного розвитку плода.

**УСТАНОВКА (СТАВЛЕННЯ)** – постійна готовність особистості відчувати й поводитися певним чином щодо чогось чи до когось.

**УЯВА** – здатність до створення нових образів, уміння помічати властивості предметів і переносити їх з одного предмета на інший, по-новому комбінуючи.

**ФЕНОМЕН** – незвичайне явище, рідкісний факт, який важко збагнути.

**ФІЗИЧНА АКТИВНІСТЬ** – діяльність людини, спрямована на досягнення фізичної досконалості, що характеризується конкретними якісними й кількісними показниками; складова здорового способу життя.

**ФІЗИЧНИЙ РОЗВИТОК** – динамічні зміни в організмі людини, зумовлені спадковими чинниками й певними умовами навколишнього середовища.

**ФІЗИЧНІ ЯКОСТІ** – сукупність властивостей організму людини, що забезпечують можливість здійснювати активну рухову діяльність.

**ФЛЕГМАТИК** – тип темпераменту, що характеризує спокійну, емоційно врівноважену, працьовиту, мовчазну, неактивну особистість, яка довго засвоює щось нове, але й довго утримує це в пам'яті, усе прагне осмислити, а лише потім діяти.

**ФОРМАЛЬНІ КОМУНІКАЦІЇ** – пронизують організацію відповідно до наявного в ній командного ланцюжка і розподілом відповідальності за виконання робочих завдань.

**ФУНКЦІЯ, ФУНКЦІЇ** (працівника в організації) – офіційно і/або неофіційно сформульовані адміністрацією і наказані кожному співробітникові організації посадові обов'язки.

**ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ** – відносно відособлений напрям управлінської діяльності, що дозволяє здійснювати вплив на об'єкт управління з метою вирішення поставленого завдання.

**ХАРАКТЕР** – індивідуальне поєднання суттєвих властивостей особистості, що виражають ставлення людини до дійсності й проявляються в її поведінці та вчинках; сукупність стійких психологічних рис, що визначають лінію поведінки людини, її ставлення до справи, до інших людей і до себе самої.

**ХАРЧОВА ЦІННІСТЬ, АБО ПОЖИВНІСТЬ** – співвідношення поживних речовин (білків, жирів, вуглеводів і мінеральних речовин), що містяться у 100 г продукту.

**ХІМІЧНЕ ЗАБРУДНЕННЯ АТМОСФЕРНОГО ПОВІТРЯ, СПРИЧИНЕНЕ ЛЮДСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ** – наявність речовин хімічного походження в атмосферному повітрі в кількостях і протягом часу, що можуть прямо або опосередковано негативно впливати на здоров'я людини і стає довкілля.

**ХОЛЕРИК** – тип темпераменту, що характеризує життєрадісну, надзвичайно рухливу, активну, допитливу, імпульсивну, емоційно нестабільну особистість, яка прагне постійно змінювати вид діяльності, прагне до спілкування.



**ХРОНОБІОЛОГІЯ** – наукова дисципліна, що вивчає біоритмічні процеси.

**ЦИКЛІЧНА ВПРАВА** – такі рухові акти, у яких тривалий час постійно повторюється той самий закінчений руховий цикл.

**ЦІЛЕСПРЯМОВАНІСТЬ** – прагнення до досягнення ясної і визначеної мети.

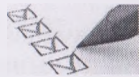
**ЦІННІСНІ ОРІЄНТАЦІЇ** – стани, явища і процеси в навколишньому житті, які стають орієнтиром для людини, спрямовують формування її цілей, а також способи їх досягнення.

**ЧИННИКИ, ЩО НАЙБІЛЬШЕ ВПЛИВАЮТЬ НА РОБОТУ КЕРІВНИКА** – внутрішні і зовнішні чинники, пов'язані з власне людиною-керівником. *Внутрішні чинники* – це його професійні знання, досвід, психофізичні можливості, зокрема здібність до роботи з людьми, роботи в умовах обмежених ресурсів, наявність інтуїції, ініціативність, толерантність, здатність до творчої роботи, задовільний стан здоров'я, здібність переносити важкі психофізичні навантаження та швидкість поновлення після таких навантажень, умови життя та ін. *Зовнішні чинники* – це ті умови, в яких працює керівник, зокрема пріоритет цінностей, що поділяються народом і владою, урахування політичної обстановки у країні, рівень демократичності влади, власне рівень управління в системі державної влади, тобто рівень відповідальності, оптимальність підпорядкованості та взаємодії з іншими однорівневими керівниками і підрозділами (умови субординації і координації), інтенсивність надходження і складність завдань, наявність доступних та ефективних управлінських технологій, у тому числі інформаційних, аналітичних, організаційних, контрольних, мотиваційних, комунікаційних, наявність і рівень забезпеченості ресурсами, у тому числі фінансовими, матеріально-технічними, організаційними, інформаційними.

**ЮНАЦЬКИЙ ВІК** – етап формування самосвідомості і власного світогляду, прийняття відповідальних рішень і завершальний етап формування особистості.

**ЯКІСТЬ ЖИТТЯ** – поняття, що пов'язують її задоволенням життям, матеріальним добробутом, відчуттям особистого щастя, професійною реалізацією, умінням вирішувати життєві проблеми та справлятися зі стресами, а також рівнем задоволення життєвих потреб і досягнення цілей.





## ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Джерелом трудової активності людини, що спонукає її діяти певним чином і в певному напрямі, є:

- а) освіта;
- б) потреби;
- в) імпульси;
- г) натхнення.

2. Як називається інтегральний комплекс фізіологічних функцій і якостей людини, які забезпечують ефективне виконання професійної роботи за певного рівня фізіологічних затрат організму?

- а) функціональний стан;
- б) психологічний стан;
- в) адаптативний стан;
- г) інтегральний стан.

3. Як називається суспільна і соціально корисна діяльність?

- а) благодійність;
- б) робота;
- в) щедрість;
- г) праця.

4. За функціями нервову систему поділяють:

- а) на центральну і периферійну;
- б) на соматичну і вегетативну;
- в) на рефлекторну та імпульсну;
- г) на рушійну і гальмівну.

5. Рівень мобілізації працездатності людини при здійсненні нею професійної діяльності може бути:

- а) нормальний;
- б) граничний;
- в) патологічний;
- г) усі відповіді правильні.

6. Праця як процес являє собою єдність трьох складників

- а) самої праці, предмета і знарядь праці;
- б) освіти, об'єкта і суб'єкта праці;
- в) освіти, предмета і знарядь праці;
- г) праці, об'єкта і суб'єкта.

7. Трудова діяльність виступає в єдності трьох аспектів:

- а) емоційного, психологічного, фізіологічного;
- б) неврологічного, сенсорного, автоматичного;
- в) предметно-дієвого, фізіологічного, психологічного;
- г) освітнього, кваліфікаційного і перцептивного.

8. Як називаються механізми людського організму, які зберігають постійність внутрішнього середовища або змінюють його в межах, визначених фізіологічними законами?

- а) реакція;
- б) стійкість;
- в) послідовність;
- г) адаптація.

9. На основі відчуття і сприймання виникає більш складна форма чуттєвого відображення:

- а) уявлення;
- б) пізнання;
- в) емпатія;
- г) обізнаність.

10. В єдиному процесі спілкування працівників вирізняються три аспекти:

- а) комунікативний, інтерактивний, перцептивний;
- б) емоційний, психологічний, фізіологічний;
- в) комунікативний, психологічний, фізіологічний;
- г) емоційний, інтерактивний, перцептивний.

11. Здатність організму посилювати свою діяльність порівняно зі станом відносного спокою має назву:

- а) резерв;
- б) уміння;
- в) гальмування;
- г) активація.

12. Серед показників системи кровообігу в процесі праці найбільш виділені визначають:

- а) склад крові;
- б) частоту пульсу;
- в) температуру;
- г) легеневу вентиляцію.

13. Ознаками нейрофізіологічного конфлікту є:

- а) нестійкість уваги;
- б) нерішучі, неточні і зайві рухи;

- в) реакції на побічні подразники;
- г) усі відповіді правильні.

*14. Засобом спілкування є:*

- а) праця;
- б) уміння і навички;
- в) мова;
- г) досвід.

*15. Працездатність – це:*

- а) здатність людини до виконання конкретної діяльності в рамках заданих часових лімітів і параметрів ефективності;
- б) інтегральний комплекс фізіологічних функцій і якостей людини, які забезпечують ефективне виконання професійної роботи за певного рівня фізіологічних затрат організму;
- в) пристосування організму працівника до умов виробничого середовища і трудових навантажень.

*16. Вирізняють три стадії переходу організму зі стійкого стану до фази втоми:*

- а) повної компенсації, нестійкої компенсації, емоційного пориву;
- б) повної компенсації, нестійкої компенсації, прогресивного зниження працездатності;
- в) повної компенсації, емоційного пориву, прогресивного зниження працездатності.

*17. Що належить до виробничих показників оцінки втоми:*

- а) м'язова сила, температура шкіри, пам'ять, якість роботи;
- б) продуктивність праці, трудомісткість роботи, якість роботи, витрати робочого часу;
- в) трудомісткість роботи, частота дихань, величина енергозатрат.

*18. Максимум роботи, який може виконати людина:*

- а) працездатність;
- б) праця;
- в) продуктивність праці.

*19. Для оцінки працездатності застосовуються три групи показників:*

- а) фізіологічні, психологічні, граничні;
- б) виробничі, фізіологічні, психологічні;
- в) виробничі, граничні, психологічні.

*20. До психологічних показників оцінки працездатності належать:*

- а) увага;

- б) мислення;
- в) пам'ять;
- г) сприймання;
- д) емоційно-вольове напруження;
- е) усі відповіді правильні.

21. Інтегральний комплекс фізіологічних функцій і якостей людини, які забезпечують ефективне виконання професійної роботи за певного рівня фізіологічних затрат організму, – це:

- а) межа працездатності;
- б) загальний рівень працездатності;
- в) функціональний стан.

22. До фізіологічних показників оцінки працездатності належить:

- а) продуктивність праці;
- б) якість роботи;
- в) час сенсомоторних реакцій.

23. Комплекс заходів щодо підвищення і збереження працездатності працівника на оптимальному рівні реалізується:

- а) соціально-економічними напрямками;
- б) медико-біологічними;
- в) техніко-організаційному;
- г) усі відповіді правильні.

24. Працездатність, яка характерна для осіб старшого віку і зумовлена зменшенням фізіологічного потенціалу внаслідок старіння, називається:

- а) повною;
- б) залишковою;
- в) частковою.

25. Як називається функціональна система, яка являє собою фізіологічні реакції організму у відповідь на вичерпність енергетичних речовин:

- а) основна;
- б) відновлювальна;
- в) побічна.

26. До психологічних показників оцінки працездатності відносять:

- а) емоційно-вольове напруження;
- б) якість роботи;
- в) м'язову витривалість.

27. Що підвищує фізичні вправи:

- а) лабільність органів;
- б) працездатність;
- в) активність.

28. Що забезпечує функціональний стан:

- а) ефективне виконання професійної роботи за певного рівня фізіологічних затрат організму;
- б) достатній рівень продуктивності праці за умови різкого зниження працездатності;
- в) здатність організму людини витримувати навантаження.

29. Процеси, які відбуваються протягом одного серцевого скорочення, – це:

- а) серцевий цикл;
- б) спікардний цикл;
- в) серцево-судинний цикл.

30. Психічний стан – це:

- а) сталі якості людини, які зумовлюють її поведінку і результативність діяльності;
- б) цілісна характеристика особистості, що відображає її порівняно тривалі душевні переживання і виявляється в підвищеному або зниженому рівні психічної діяльності;
- в) різні форми динамічного, цілісного відображення об'єктивної дійсності.

31. Конкретизація – це:

- а) поділ і наступне об'єднання груп об'єктів у певному порядку як за суттєвими, так і несуттєвими ознаками;
- б) виокремлення одних ознак і відкидання інших, менш істотних;
- в) виділення якоїсь сторони предмета чи явища.

32. Аспект, якого немає у процесі спілкування:

- а) комунікативний;
- б) інтерактивний;
- в) інформаційний;
- г) перцептивний.

33. Які є види мислення:

- а) наочно-дійове;
- б) наочно-образне;
- в) словесно-логічне;
- г) усі відповіді правильні.



34. Головні форми діяльності (декілька варіантів відповіді):

- а) пізнання;
- б) праця;
- в) гра;
- г) спілкування;
- д) навчання.

35. Середній динамічний тиск – це:

- а) тиск, який залежить від віку людини;
- б) тиск при динамічній роботі людини;
- в) середнє арифметичне максимального і мінімального тиску.

36. Функції крові:

- а) захисна;
- б) терморегуляторна;
- в) гуморальна;
- г) правильні відповіді а) і в);
- д) усі відповіді правильні.

37. Процес відображення в корі головного мозку тих предметів та явищ, які в даний момент не діють на органи чуттів, – це:

- а) мислення;
- б) сприймання;
- в) уявлення.

38. Об'єднання окремих елементів на основі виявлення у процесі аналізу істотних зв'язків, називається:

- а) порівнянням;
- б) синтезом;
- в) аналізом.

39. Мислення, яке пов'язане із створенням нових, оригінальних продуктів називається:

- а) наочно-образне;
- б) професійне;
- в) творче.

40. Психіка – це:

- а) сукупність відчуттів людини;
- б) суб'єктивний образ об'єктивного світу;
- в) поняття, що характеризує внутрішній світ людини і вищих тварин;
- г) сукупність психічних процесів, що зумовлюють якийсь вид діяльності.

41. *Психофізіологічна характеристика стану афекту – це*

- а) такий стан, коли процеси гальмування переважають над процесами збудження і знижується функціональний рівень організму;
- б) комплекс відчуттів і дій, які відображають ставлення організму до певних подій і діяльності;
- в) такий стан, коли свідомість переключається на інший чинник, унаслідок чого змінюється психофізіологічний стан організму;
- г) такі вибухові реакції, коли людина втрачає самовладання.

42. *Види пам'яті залежно від мети діяльності (декілька варіантів відповіді):*

- а) мимовільна;
- б) рухова;
- в) емоційна;
- г) довільна;
- г) образна.

43. *Кількість повітря, яку вдихає людина під час кожного дихального руху:*

- а) дихальний об'єм;
- б) процес дихання;
- в) кисневий обіг.

44. *Найбільш корисне дихання:*

- а) верхнє;
- б) нижнє;
- в) повне.

45. *Скільки становить дихальний об'єм людини у стані спокою:*

- а) 300–500;
- б) 350–450;
- в) 500–600.

46. *Графічний запис електричних процесів, які відбуваються у провідниковій системі серця:*

- а) кардіограма;
- б) електродіаграма;
- в) ендокардіограма.

47. *З кровотоком до організму надходить:*

- а) кисень;
- б) енергія;
- в) поживні речовини;

г) правильні відповіді а) і в);

д) усі відповіді правильні.

*48. Психіка – це:*

а) багатоактний активний процес, під час якого зовнішні впливи трансформуються відповідно до внутрішніх особливостей людини, що їх сприймає;

б) найпростіший психічний процес, суттю якого є відображення в корі головного мозку окремих властивостей предметів, явищ, що безпосередньо діють на органи чуття;

в) процес опосередкованого узагальненого відображення людиною дійсності в більш істотних взаємозв'язках.

*49. Основними властивостями сприймання є:*

а) якість та інтенсивність;

б) тривалість;

в) предметність, вибірковість;

г) усі відповіді правильні.

*50. Поняття – це:*

а) відображення зв'язків між предметами та явищами дійсності або між їхніми властивостями та ознаками;

б) зв'язок між думками, унаслідок якого з одного або кількох суджень випливає інше судження, яке базується на сутті вихідних суджень;

в) думка, в якій відображається загальні, істотні, специфічні ознаки предметів та явищ дійсності.

*51. Уміння не підпадати під вплив чужих думок, а правильно оцінити їхні сильні і слабкі сторони, а також зробити свої висновки, називається:*

а) самостійним розумом;

б) критичним розумом;

в) послідовність думок.

*52. Людська свідомість – це:*

а) сума знань;

б) уся людська психіка;

в) відношення значення і сенсу;

г) наявність розуму.

*53. Психофізіологічною суттю емоцій є:*

а) такі хвилювання, які готують організм до якогось реагування на події, впливи;

- б) фізіологічні реакції вегетативних систем, які спрямовані на підтримку нормального функціонування внутрішніх органів, енергообміну;
- в) прояви, які пов'язані з підвищенням цукру й адреналіну в крові і спрямовані на зняття функціональної напруги;
- г) пристосовані реакції забарвленого переживання, що відображають значущість подразника або результат дії.

*54. Основні функції психіки:*

- а) когнітивна, регулятивна, мотиваційна і комунікативна;
- б) пізнавальна, регулятивна, мотиваційна та інформаційна;
- в) історична, світоглядна, комунікативна;
- г) когнітивна, регулятивна, мотиваційна, комунікативна, інформаційна.

*55. Які є форми психічної діяльності людини у процесі праці (декілька варіантів відповіді):*

- а) психічний стан;
- б) психічні розлади;
- в) психологічний розвиток;
- г) психічний процес;
- д) психологічний стан;
- е) усі відповіді вірні.

*56. Загальний емоційний стан, який супроводжує протягом тривалого часу діяльність і поведінку людини, – це:*

- а) афект;
- б) почуття;
- в) стресовий стан;
- г) настрої.

*57. Сукупність складних процесів, унаслідок яких відбувається споживання організмом кисню і виділення вуглекислого газу:*

- а) травлення;
- б) дихання;
- в) терморегуляція.

*58. Кількість повітря, яке проходить за одиницю часу:*

- а) легенева вентиляція;
- б) легеневе дихання;
- в) усі відповіді правильні.

59. Частина атмосферного тиску, яка залежить від кількості окремого газу:

- а) парціальний тиск;
- б) альвеольний тиск;
- в) природний тиск.

60. Специфіка людської психіки повністю зумовлена:

- а) упровадженими механізмами;
- б) вищим духовним розумом;
- в) єдністю біологічного і соціального;
- г) особливостями конкретного суспільства.

61. Факторами виробничого середовища є:

- а) фізичні, хімічні;
- б) біологічні, психофізіологічні;
- в) соціальні;
- г) правильні відповіді а) та б).

62. Частота коливань за одиницю часу – це:

- а) герц;
- б) децибел;
- в) фон;
- г) правильної відповіді немає.

63. Випромінювання електромагнітних хвиль, яке викликає нервові відчуття, – це:

- а) поле зору;
- б) кут зору;
- в) акомодация;
- г) світло.

64. Найдовші хвилі мають такий колір:

- а) фіолетовий;
- б) синій;
- в) зелений;
- г) червоний.

65. Середньочастотні шуми – це шуми частотою:

- а) 350 Гц;
- б) 500 – 1000 Гц;
- в) 350 – 800 Гц;
- г) 350 – 900 Гц.

66. Механічні коливання опорних поверхонь або об'єктів, які зміщують тіло і органи працівника в різних площинах, – це:

- а) локальна вібрація;



- б) загальна вібрація;
- в) складна вібрація;
- г) проста вібрація.

67. *Фактори умов праці, що обумовлюють фізичні та нервово-психічні навантаження на працівника, монотонність, темп і ритм роботи, – це:*

- а) естетичні;
- б) соціально-психологічні;
- в) санітарно-гігієнічні;
- г) психофізіологічні.

68. *Діагноз професійного захворювання ставлять у кожному випадку з урахуванням характеристики:*

- а) тривалості роботи працюючого за даною професією;
- б) порушення анатомічної цілісності організму людини;
- в) результатів клініко-лабораторних і діагностичних досліджень;
- г) правильні відповіді а) і в).

69. *Для вимірювання параметрів мікроклімату не використовуються прилади:*

- а) психрометри;
- б) анемометри і кататермометри;
- в) динамометри;
- г) ртутні та спиртові термометри.

70. *Для розумової роботи рекомендовані такі діапазони шуму:*

- а) 45 – 55 Дб;
- б) 56 – 70 Дб;
- в) 60 – 75 Дб;
- г) правильної відповіді немає.

71. *Залежно від кількісних характеристик елементів виробничого середовища умови праці можуть бути:*

- а) оптимальними, допустимими;
- б) шкідливими, хімічними;
- в) несприятливими, шкідливими;
- г) правильні відповіді а) та в).

72. *Здатність зору пристосовуватися до світлових умов навколишнього середовища:*

- а) кут зору;
- б) адаптація;
- в) поле зору;

г) акомодация.

73. Кольори, які покращують настрій і стимулюють роботу аналізаторів:

- а) насичені;
- б) ненасичені;
- в) малонасичені;
- г) яскраві.

74. Сукупність взаємопов'язаних виробничих, санітарно-гігієнічних, психофізіологічних, естетичних і соціальних факторів конкретної праці, обумовлених рівнем розвитку продуктивних сил суспільства, які визначають стан виробничого середовища та впливають на здоров'я і працездатність людини, — це:

- а) виробничі шкідливості;
- б) умови праці;
- в) адаптивні фактори;
- г) правильної відповіді немає.

75. До групи хімічних небезпечних і шкідливих виробничих факторів належить:

- а) канцерогенні речовини;
- б) мікро- та макроорганізми;
- в) підвищений або знижений атмосферний тиск;
- г) нервово-психічні перевантаження.

76. До групи фізичних небезпечних і шкідливих виробничих факторів не належить:

- а) підвищена або знижена температура;
- б) фізичні перенавантаження працівника;
- в) вологість повітря;
- г) підвищений рівень шуму і вібрації.

77. Залежно від кількісних характеристик, елементів виробничого середовища, умови праці, які не завдають ніякої шкоди здоров'ю більшості працівників протягом декількох десятків років, називаються:

- а) допустимі;
- б) несприятливі;
- в) оптимальні;
- г) шкідливі.

78. Характеристиками кольору, що залежить від довжини хвилі, яка вимірюється в мілімікронах, є:

- а) колірний тон;
- б) насиченість тону;
- в) яскравість тону.

79. Загальнотоксичні, подразнювальні та канцерогенні речовини відносять до групи:

- а) фізичних факторів;
- б) біологічних факторів;
- в) хімічних факторів;
- г) психофізіологічних факторів.

80. Звуки з частотою до 16Гц називають:

- а) низькочастотні;
- б) інфразвуки;
- в) постійні;
- г) ультразвуки.

81. Психологічно кольори сприймаються як:

- а) безпечні і небезпечні;
- б) темні і світлі;
- в) теплі і холодні;
- г) правильні відповіді а) та б) .

82. Найбільшу небезпеку становить пил, розмір часток якого не перевищує:

- а) 2 мікрон;
- б) 5 мікрон;
- в) 10 мікрон;
- г) 13 мікрон.

83. Виробниче середовище безпосередньо впливає:

- а) на стан здоров'я;
- б) на рівень працездатності працівників;
- в) на продуктивність праці;
- г) усі відповіді правильні.

84. До промислових отрут не належать:

- а) хром;
- б) бор;
- в) цинк;
- г) марганець.

85. Яке випромінювання великої інтенсивності призводить до порушення серцево-судинної діяльності, перенагрівання організму?

- а) ультрафіолетове;
- б) іонізуюче;
- в) інфрачервоне;
- г) жодне.

86. Сукупність різних за силою і частотою звуків, що виникають у повітряному середовищі та безпосередньо впливають на працездатність, – це:

- а) виробничий процес;
- б) виробничий шум;
- в) виробнича вібрація;
- г) виробнича вентиляція.

87. Патологічний стан людини, зумовлений роботою і пов'язаний з надмірним напруженням організму або несприятливою дією шкідливих виробничих факторів, – це:

- а) професійне захворювання;
- б) професійна деформація;
- в) виробнича втома;
- г) виробниче перенапруження.

88. За характером впливу на організм працівника фактори поділяють на групи:

- а) адаптивні та неадаптивні;
- б) соціальні та психологічні;
- в) фізичні та психофізичні;
- г) біологічні та хімічні.

89. Межа, яка характеризується такими нормативами, перевищення яких потребує припинення роботи:

- а) фізіологічна;
- б) психологічна;
- в) біологічна;
- г) правильної відповіді немає.

90. Посилення несприятливого впливу одного фактора дією інших факторів – це:

- а) антагоністична взаємодія;
- б) синергічна взаємодія;
- в) теплова рівновага;
- г) правильної відповіді немає.

91. Ультразвуки – це звуки з частотою:

- а) менше ніж 16 Гц;
- б) від 16 до 20 000 Гц;
- в) понад 20 000 Гц;
- г) від 350 до 800 Гц.

92. Значення червоного за загальноприйнятим стандартом:

- а) заборона;
- б) попередження;
- в) безпека;
- г) інформація.

93. Мікроклімат виробничих приміщень характеризується:

- а) температурою;
- б) вологістю повітря;
- в) швидкістю переміщення повітряних мас;
- г) тепловим випромінюванням від нагрітих обладнання, машин...;
- г) усі відповіді правильні.

94. Насичення виробництва машинами і механізмами супроводжується:

- а) тільки вібрацією;
- б) тільки шумом;
- в) інтенсивним шумом;
- г) шумом і вібрацією.

95. Найбільш поширеною виробничою шкідливістю є:

- а) забрудненість повітря пилом мінерального або органічного походження;
- б) загазованість повітря;
- в) промислові отрути;
- г) іонізуюче повітря.

96. небезпечне значення напруги в електричному колі підвищена напруженість електричного чи магнітного полів, відсутність чи нестача природного світла належать до факторів виробничого середовища:

- а) хімічних;
- б) психофізіологічних;
- в) фізичних;
- г) біологічних.



97. Що з переліченого не належить до неадаптивних факторів виробничого середовища:

- а) канцерогенні речовини;
- б) промисловий пил;
- в) промислові отрути;
- г) інфразвукові коливання.

98. Основоположним документом у галузі охорони праці є:

- а) Закон України «Про охорону праці»;
- б) Конституція України;
- в) Кодекс законів про працю України;
- г) Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності».

99. Закон України «Про пожежну безпеку»:

- а) установлює вимоги щодо забезпечення радіаційної безпеки;
- б) вимоги до проектування, будівництва, розроблення, виготовлення і використання нових засобів виробництва і технологій;
- в) визначає правову основу, економічний механізм та організаційну структуру загальнообов'язкового державного соціального страхування громадян від нещасного випадку на виробництві;
- г) визначає, що забезпечення пожежної безпеки є складовою частиною виробничої та іншої діяльності посадових осіб, працівників підприємств, установ, організацій та підприємців.

100. Стаття 4 Закону України «Про охорону праці» визначає, що засади державної політики в галузі охорони праці базуються:

- а) на 10 основних принципах;
- б) на 7 основних принципах;
- в) на 5 основних принципах;
- г) на 3 основних принципах.

101. Цей принцип вимагає від всіх суб'єктів господарювання того, щоб у разі реконструкції, модернізації виробництва, при розробленні нових технологічних процесів передусім розглядалися питання впливу цих робіт на життя і здоров'я працівників:

- а) принцип «Соціальний захист працівників, повне відшкодування шкоди особам, які потерпіли від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань»;
- б) принцип «Пріоритет життя і здоров'я працівників, повна відповідальність роботодавця за створення належних, безпечних і здорових умов праці»;
- в) принцип «Адаптація трудових процесів до можливостей працівника з урахуванням його здоров'я та психологічного стану»;
- г) принцип «Інформування населення, проведення навчання, професійної підготовки і підвищення кваліфікації працівників з питань охорони праці».

*102. Об'єктом страхування від нещасного випадку є:*

- а) нещасний випадок на виробництві або професійне захворювання, що спричинили застрахованому професійно зумовлену фізичну чи психічну травму;
- б) фонд соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань України;
- в) життя застрахованого, його здоров'я та працездатність;
- г) фізична особа, на користь якої здійснюється страхування, тобто працівники.

*103. Факторами виробничого середовища є:*

- а) фізичні, хімічні;
- б) біологічні, психофізіологічні;
- в) соціальні;
- г) правильні відповіді а) та б).

*104. Фактори умов праці, що зумовлюють фізичні та нервово-психічні навантаження на працівника, монотонність, темп і ритм роботи, – це:*

- а) естетичні;
- б) соціально-психологічні;
- в) санітарно-гігієнічні;
- г) психофізіологічні.

*105. Сукупність різних за силою і частотою звуків, що виникають у повітряному середовищі та безпосередньо впливають на працездатність, – це:*

- а) виробничий процес;
- б) виробничий шум;
- в) виробнича вібрація;

г) виробнича вентиляція.

106. Патологічний стан людини, обумовлений роботою і пов'язаний з надмірним напруженням організму або несприятливою дією шкідливих виробничих факторів, – це:

а) професійне захворювання;

б) професійна деформація;

в) виробнича втома;

г) виробниче перенапруження.

107. Для вимірювання параметрів мікроклімату не використовуються прилади:

а) психрометри;

б) анемометри і кататермометри;

в) динамометри;

г) ртутні та спиртові термометри.

108. Згідно з Міжнародним Стандартом SA 8000 мінімальний робочий вік (дитяча праця) становить:

а) 14 років;

б) 15 років;

в) 16 років;

г) 17 років.

109. Згідно з Міжнародним Стандартом SA 8000 загальна тривалість робочого тижня не повинна перевищувати:

а) 54 год. на регулярній основі;

б) 36 год. на регулярній основі;

в) 44 год. на регулярній основі;

г) 48 год. на регулярній основі.

110. Внутрішня соціально відповідальна діяльність включає:

а) охорону довкілля;

б) добросовісну ділову практику;

в) створення умов відпочинку та дозвілля;

г) повторне використання та утилізація відходів.

111. До заходів із пожежної безпеки належить:

а) запровадження системи попередження пожеж і системи протипожежного захисту;

б) правильна організація роботи, навчання, контроль і нагляд за охороною праці;

в) розроблення і впровадження систем автоматичного регулювання, контролю та керування технологічними процесами;

г) впровадження безпечних методів та наукової організації праці.

#### *112. Працеохоронний аудит – це:*

а) ринково орієнтований вид управлінської діяльності підприємства, спрямований на визначення, прогнозування і задоволення споживчих потреб і властивостей продукції підприємства з метою не завдавати шкоди здоров'ю споживачів;

б) процес підготовки, ухвалення і реалізація рішень, спрямованих на досягнення працеохоронних цілей із використанням адміністративних та економічних методів і механізмів;

в) вид діяльності, який проводять на договірних засадах незалежні професійні аудитори, що мають відповідні сертифікати, та за участі управлінського персоналу підприємства, висновки і рекомендації такого виду аудиту мають суто конфіденційний характер і призначаються виключно для замовника (підприємства);

г) діяльність, спрямована рішення працеохоронних програм і проєктів.

#### *113. Топографічні методи аналізу виробничого травматизму:*

а) оснований на аналізі статистичного матеріалу з травматизму, який накопичений на підприємстві або в галузі за кілька років;

б) ґрунтуються на тому, що на плані цеху (підприємства) відмічають місця, де сталися нещасні випадки, або ж на схемі, що являє собою контури тіла людини, позначають травмовані органи чи ділянки тіла;

в) полягають у детальному обстеженні всього комплексу умов праці, технологічного процесу, обладнання робочого місця, прийомів праці, санітарно-гігієнічних умов, засобів колективного та індивідуального захисту;

г) полягають у визначенні економічної шкоди, спричиненої травмами та захворюваннями – з одного боку, та економічної ефективності від витрат на розроблення та впровадження заходів на охорону праці – з другого.

#### *114. Метод експертних оцінок аналізу виробничого травматизму:*

а) базується на експертних висновках (оцінках) умов праці, на виявленні відповідності технологічного обладнання, пристроїв, інструментів, технологічних процесів вимогам стандартів та

ергономічним вимогам, що ставляться до машин, механізмів, обладнання, інструментів, пультів керування;

б) ґрунтується на тому, що на плані цеху (підприємства) відмічають місця, де сталися нещасні випадки, або ж на схемі, що являє собою контури тіла людини, позначають травмовані органи чи ділянки тіла;

в) полягає в детальному обстеженні всього комплексу умов праці, технологічного процесу, обладнання робочого місця, прийомів праці, санітарно-гігієнічних умов, засобів колективного та індивідуального захисту;

г) полягає у визначенні економічної шкоди, спричиненої травмами та захворюваннями, з одного боку, та економічної ефективності від витрат на розробку та впровадження заходів на охорону праці – з другого.

*115. Жовтий сигнальний колір застосовується:*

а) як заборонний і вказує на безпосередню небезпеку та засоби пожежогасіння;

б) для інформації та вказівок;

в) для попередження можливої небезпеки;

г) для нанесення знаків, що вказують на безпеку, і наказують, що треба робити.

*116. Попереджувальні знаки призначені:*

а) для попередження працюючих про можливу небезпеку;

б) для дозволу певних дій працюючих тільки за умов дотримання конкретних вимог безпеки праці, пожежної безпеки і позначення шляхів евакуації;

в) для заборони певної дії;

г) для позначення місць знаходження різних об'єктів, пунктів медичної допомоги, вогнегасників тощо.

*117. Діагноз професійного захворювання стелять у кожному випадку з урахуванням характеристики:*

а) тривалості роботи працюючого за даною професією;

б) порушення анатомічної цілісності організму людини;

в) результатів клініко-лабораторних і діагностичних досліджень;

г) правильні відповіді а) і в).

*118. Кольори, які поліпшують настрій і стимулюють роботу зорових аналізаторів:*

а) насичені;

б) ненасичені;



- в) малонасичені;
- г) яскраві.

119. *Виробниче середовище безпосередньо впливає:*

- а) на стан здоров'я;
- б) на рівень працездатності працівників;
- в) на продуктивність праці;
- г) усі відповіді правильні.

120. *Тип особистості «активні реалісти»:*

- а) мають бажання досліджувати нові галузі;
- б) володіють енергією та ентузіазмом для виконання задуму;
- в) обережні і передбачливі люди;
- г) люди, що створюють концепції, які відображають реальний стан справ.

121. *Девізом типу особистості «задумливі новатори» є:*

- а) не лагодити те, що не зламане;
- б) просто зробимо це;
- в) продумаймо заздалегідь, наперед;
- г) змінімо це.

122. *Тип особистості «активні новатори» концентрує зусилля на:*

- а) втіленні нових ідей;
- б) поліпшенні становища;
- в) рішеннях, що саме потрібно зберегти, а що змінити;
- г) створенні нових ідей і теорій.

123. *Принцип командної роботи «колективна відповідальність» означає:*

- а) кожний член команди виконує ту частину загального завдання, яку йому доручила команда, а не ту, що він зазвичай виконував за завданням адміністративного начальства (останнє не виключається і в рамках команди);
- б) до складу команди може бути включений тільки той кандидат, хто добровільно виявив готовність увійти до складу команди на основі обізнаності і розуміння всіх умов її діяльності;
- в) уся команда втрачає в довірі, стимулюванні, у суспільному визнанні, якщо завдання не виконано з вини будь-якого з членів команди;
- г) діяльністю членів команди управляє її керівник (лідер), а не адміністративне начальство корпорації.

124. *Команди тактичної реалізації:*

- а) націлені на дослідження можливостей середовища і пошук альтернатив;
- б) націлені на виконання конкретного плану;
- в) націлені на розв'язання нечітко визначених, складних проблем;
- г) не входять до формальної структури організації.

*125. Самокерована команда:*

- а) складається з фахівців, які володіють високим рівнем професіоналізму в деяких сферах, взаємно доповнюючи один одного;
- б) поєднує фахівців (частіше провідних) з ряду організаційних підрозділів або партнерських організацій, чия компетентність дозволяє знайти й реалізувати найбільш оптимальне рішення складної і важкої проблеми;
- в) складається з фахівців, які повинні максимально ефективно вирішувати завдання, поставлені керівництвом;
- г) згуртована група, що складається з членів, що належать до різних національних, релігійних і культурних соціальних груп.

*126. «Інформуючі» команди:*

- а) відособлені від зовнішнього середовища;
- б) орієнтовані на вивчення запитів та інформування споживачів, просування товарів на ринок;
- в) члени групи (трупі), що грають визначені ролі під проводом сильного керівника;
- г) створені для спілкування із зовнішнім середовищем, розповсюджують інформацію про компанію.

*127. Характеристика командної ролі «командний гравець»:*

- а) може втілювати ідеї на практиці, прагне стабільності, планування діяльності;
- б) спроможний забезпечити доступність потрібних ресурсів;
- в) зосереджений на благополуччі команди, здатний бачити, винести на обговорення та обдумати сигнали командної динаміки, провести команду через складну емоційну ситуацію;
- г) генерує ідеї для команди за допомогою уяви і знань, не звертає уваги на деталі.

*128. «Криза успіху» в розвитку організації:*

- а) втрата підприємством своєї платоспроможності та реальна загроза банкрутства;

б) коли фактичні результати негативно відрізняються від запланованих (зменшення обсягів реалізації, прибутку, грошових надходжень тощо);

в) хоча стан підприємства можна охарактеризувати як стабільний та успішний, але знижуються темпи розвитку, потенціал підприємства, відрив фактичних показників від запланованих стратегією підприємства;

г) управління має творчий характер, рішення ухвалюють самостійно, час від часу керівники різних рівнів координують свої дії.

*129. «Скелет організації», схема посад і підрозділів, на основі якої будуються формальні відносини між людьми в організації, – це:*

а) організаційна культура;

б) організаційна структура;

в) організаційний дизайн.

*130. Здатність людини визначати, як вона сприймає власну компетентність і власний образ, називається:*

а) самореалізація;

б) самоефективність;

в) самоповага.

*131. Установка – це:*

а) готовність відчувати і поводитися певним чином щодо чого-небудь або до кого-небудь;

б) моральні та етичні імперативи, вироблені людською культурою і є продуктами суспільної свідомості, засвоєні особистістю як суб'єктивна значущість явищ і предметів реальної дійсності;

в) елемент світогляду, духовні підвалини, які надають особистості або соціальній групі впевненість у своїх поглядах на світ.

*132. Лояльність працівника до своєї організації, котра визначається рядом змін особистого, організаційного та позаорганізаційного характеру, називається:*

а) установка;

б) відданість організації;

в) задоволення працею.

*133. Позитивний емоційний стан, який впливає з оцінки своєї роботи чи досвіду, називається:*

- а) установка;
- б) відданість організації;
- в) задоволення працею.

134. Які групи (типи) людей можна виділити залежно від відчуття ними місця знаходження джерела контролю над їхньою долею?

- а) екстравертів та інтровертів;
- б) флегматиків і меланхоліків;
- в) екстерналів і інтерналів;
- г) ледарів і трудоголіків;
- д) брехливих і чесних.

135. Яке з наведених тверджень щодо груп є неправильним:

- а) групи існують в усіх організаціях, на всіх її рівнях;
- б) діяльність груп негативно впливає на організаційні процеси, тому їх існування не слід заохочувати;
- в) розуміння групових процесів допомагає менеджерам підвищити ймовірність того, що групи, з якими вони працюють, будуть позитивно впливати на діяльність організації;
- г) неформальні групи існують на всіх підприємствах.

136. Влада – це:

- а) мистецтво керувати підлеглими;
- б) здатність впливати на поведінку людей;
- в) можливість і право впливати на поведінку людей;
- г) будь-яка поведінка одного індивіда, яка вносить зміни в поведінку іншого.

137. Еталонна влада – це:

- а) коли виконавець вірить у те, що керівник має спеціальні специфічні знання, які можуть задовольнити певні потреби;
- б) влада власного прикладу того керівника, що має вплив на інших;
- в) вплив через страх, коли виконавець вірить у те, що влада може спричинити різні неприємності;
- г) коли виконавець вірить у те, що влада може надати можливість отримати винагороду.

138. Розрізняють такі форми влади над підлеглими:

- а) інструментальна й експресивна;
- б) внутрішньоособова, міжособова, міжгрупова;
- в) примус, винагорода, експертна, еталонна, законна;
- г) заохочення і покарання.

139. Який стиль керівництва необхідно застосовувати у формалізованих ситуаціях:

- а) демократичний;
- б) авторитарний;
- в) ліберальний;
- г) змішаний?

140. Лідерство – це:

- а) можливість і право впливати на поведінку інших людей;
- б) здатність впливати на поведінку людей завдяки своїм особистим якостям;
- в) мистецтво керувати колективом;
- г) будь-яка поведінка одної особи, яка вносить зміни в поведінку та емоції інших людей.

141. Стиль управління, за якого за лідером визнаються видатні, єдині у своєму роді якості:

- а) харизматичний;
- б) авторитарний;
- в) бюрократичний;
- г) патріархальний.





## ПРОЄКТНЕ ЗАВДАННЯ «ПЛАНУВАННЯ КАР'ЄРИ ЯК ЗАСІБ МОТИВАЦІЇ»

### *Теоретична інформація*

**Кар'єра** – просування по ієрархічній сходиці в обраній сфері трудової діяльності, яке відповідає судженням працівника про свій трудовий шлях і приносить задоволення працею.

Розрізняють два види кар'єри: фаховий і внутрішньофірмовий.

**Фахова кар'єра** – послідовний розвиток індивідуальних професійних здібностей і вмінь, професійне зростання, яке відбувається під час навчання та проходження різних стадій професійної діяльності.

**Внутрішньофірмова кар'єра** реалізується за різними напрямками: вертикальний, горизонтальний, доцентровий.

**Вертикальний тип кар'єри** – просування до вищого рівня ієрархії. Здебільшого, реалізується через посади загальних (лінійних) менеджерів, здатних вирішувати загальні та стратегічні питання, налаштовувати зовнішні зв'язки організації.

**Горизонтальний тип кар'єри** – переведення працівника на інші посади в одному або різних функціональних напрямках, яке збільшує зацікавленість його роботою, сприяє його професійному розвитку. Крім того, цей тип кар'єри окреслює війняття посад, які не мають суворого закріплення в організаційній структурі: керівник напряму; програми.

**Доцентровий тип кар'єри** – підвищення у статусі, яке не знаходить офіційного закріплення у структурі управління, штатному розписі та спрямоване на набуття авторитету, поваги серед колег в організації й певній галузі, визнання як фахівця й особистості.

Під час формування підходів до мотивації персоналу варто враховувати, що на різних етапах кар'єри працівник задовольняє різні потреби.

### *Проектне завдання*

№ 1. Проаналізуйте планування кар'єри крізь призму теорій мотивації: теорії Маслоу; теорії очікувань; теорії справедливості.

№ 2. Визначте вікову динаміку потреб та основні мотиваційні пріоритети працівника, що належить до Вашого психотипу.

№ 3. Оберіть внутрішньофірмовий тип кар'єри і розробіть план ділової кар'єри для визначеного психотипу працівника. Обґрунтуйте щодо мотиваційної доцільності.

№ 4. Зіставте план ділової кар'єри для працівника свого психотипу з віковою динамікою пріоритетів та потреб. Аналіз представте в таблиці.

### **Рекомендації до розв'язання та оформлення**

Проектне завдання виконують на окремих аркушах паперу (формат А4). Шрифт – TimesNewRoman, розмір – 14 pt., інтервал – півторарядковий, поля – 20 мм, абзацний відступ – 10 мм.

Структура роботи передбачає відповідь на кожне з чотирьох поставлених завдань:

**Виконання завдання 1** – передбачає здійснення теоретичного аналізу та висвітлення його результатів на основі опрацювання літературних джерел. Обсяг – до 5 сторінок.

**Виконання завдання 2** – слід розпочати із визначення власного психотипу, пройшовши тестування, що наведене в додатку Г.

Розробляючи підходи до мотиваційних пріоритетів і вікової динаміки потреб, доцільно використовувати інформацію, наведену в таблиці 1.

**Виконання завдання 3** – план ділової кар'єри для працівника визначеного психотипу доцільно представити в вигляді таблиці.

Зразок наведено в таблиці 2.

**Виконання завдання 4** – зіставлення плану ділової кар'єри для кожного психотипу працівників з віковою динамікою пріоритетів і потреб слід представити в таблиці 3.

## Вікова динаміка пріоритетів і потреб людини

Етапи кар'єри	Вік	Пріоритети	Фізіологічні та матеріальні потреби	Психологічні потреби
Попередній	До 25	Навчання. Визначення уподобань на різних роботах і в сферах діяльності	Безпека	Початок самоствердження
Становлення	До 30	Розвиток умінь і навичок. Формування кваліфікованого фахівця	Нормальний рівень оплати праці. Безпека. <b>Здоров'я</b>	Зростання самоствердження. Початок досягнення незалежності
Просування	30–45	Зростання кваліфікації. Просування по службовій сходах. Набуття нових навичок і досвіду	Високий рівень оплати праці. <b>Здоров'я</b>	Самоствердження. Зміцнення незалежності, початок самовираження, поваги
Збереження	45–60	Вершина кваліфікаційного рівня. Накопичення навичок і досвіду	Підвищення якості життя. <b>Здоров'я</b>	Стабілізація незалежності. Зростання самовираження, поваги
Завершення	Після 60	Вихід на пенсію. Підготовка до нового виду діяльності на пенсії	Збереження досягнутої якості життя. <b>Здоров'я</b>	Стабілізація самовираження, поваги

**Планування ділової кар'єри працівника П. О. Олексієнка  
(психотип ESTJ – адміністратор)**

<b>Посада</b>	<b>Вік</b>	<b>Спосіб призначення на посаду</b>	<b>Освіта та підвищення кваліфікації</b>
Стажер	19–24	Призначення в період проходження виробничої практики або стажування	Навчання у ЗВО за програмою «бакалавр»
Майстер-бригадир	22–26	Вибори на зборах бригади або призначення	Курси в бізнес-школі або школі менеджерів (3–4 тижні)
Начальник дільниці	26–30	Призначення	Навчання в ЗВО за програмою «Магістр з менеджменту»
Начальник цеху	30–37	Призначення в період проходження виробничої практики або стажування	Курси підвищення кваліфікації
Заступник директора	37–43	Конкурсне заміщення	Курси підвищення кваліфікації, бізнес-школи
Директор	43–55	Вибори або призначення	Щорічне підвищення кваліфікації на курсах, бізнес-школах для керівників, наукових і науково-практичних конференціях
Консультант директора	55–65	Призначення	Участь у виставках, наукових і науково-практичних конференціях, симпозиумах

Кореляційний аналіз між планом ділової кар'єри працівника  
**П. О. Олексієнка (психотип «ESTJ» – адміністратор)**  
**і віковою динамікою пріоритетів та потреб**

Посада	Вік	Вікові пріоритети	Фізіологічні та матеріальні потреби		Психологічні (моральні) потреби	
			Вікові	Типологічні	Вікові	Типологічні
Стажер	19–24	Навчання. Визначення уподобань на різних роботах і у сферах діяльності	Упевненість у стабільності	Пошук місця роботи, де можна застосувати якості управління	Початок самоствердження	Підтримка в кар'єрному зростанні. Консультавання з організаційних і фахових питань





## МОТИВАЦІЙНИЙ КОНТРОЛЬ

**Прембула:** Після вивчення курсу викладачеві пропонують провести контроль знань студентів у формі письмової роботи. Сумарний бал і розподіл балів щодо кожного завдання письмової роботи визначити викладач.

### Підсумкова контрольна робота (БЛАНК)

\_\_\_\_\_ (бал)

\_\_\_\_\_ (підпис викладача)

*Письмова робота за підсумками вивчення  
комплементарно-інтегративного спецкурсу  
«Основи здоров'яорієнтованого управління»*

**Прізвище, ім'я студента:**

1. Дайте визначення поняття «здоров'я» ( \_\_\_\_\_ б.)

2. Назвіть та охарактеризуйте складові елементи культури здоров'я  
( \_\_\_\_\_ б.)

3. Охарактеризуйте власну модель здоров'я ( \_\_\_\_ б.)

4. Напишіть «10 заповідей здоров'я» ( \_\_\_\_ б.)

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

10.

5. Яку командну роль (за результатами пройденого на парі тесту) у вашій групі виконусте Ви? Охарактеризуйте її ( \_\_\_\_ б.)

6. Поясніть значення термінів «людський капітал» і «людський потенціал» у здоров'яорієнтованій економіці ( б.)

7. Використовуючи мотиваційну теорію А. Маслоу, заповніть таблицю ( б.)

<b>Потреби</b>	<b>Загальні приклади</b>	<b>Організаційні приклади</b>
Фізіологічні потреби	Їжа, сон, повітря, тепло	Заробітна плата

8. Проаналізуйте вплив факторів зовнішнього середовища на здоров'я людини ( б.)

Група факторів	Фактор	Прояв, стан фактора у країні
1. Економічні		
2. Політичні		
3. Правові		
4. Демографічні		
5. Науково-технічні нововведення		
6. Природні		
7. Соціокультурні		

9. Згадайте основні концепції, які формують базис організаційної поведінки та здоров'яорієнтованого управління. Могли б Ви виділити найбільш значущі? Поясніть свій вибір ( б.)

10. За допомогою однієї лінії перетворіть римську цифру IX на шестірку ( \_ б.)

Дата написання підсумкової контрольної роботи

« \_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

Підпис студента \_\_\_\_\_



## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ануфрієва Н. М., Зелінська Т. М., Єрмакова Н. О. Соціальна психологія : навч.-метод. посіб. Київ: Каравелла, 2009. 216 с.
2. Бабенко В. А. Умови відтворення людського капіталу в Україні: стан здоров'я нації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 11. С. 624–626.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
4. Бойко О. В., Литвиненко Е. С., Страшко С. В. Розвиток мотивації до здорового способу життя : інформаційно-методичний посібник для офіцерів та сержантів. Київ : Програма розвитку ООН, 2009. 166 с.
5. Булл В. О. Теорія і методика фізичного самовдосконалення : навч. посіб. для самот. вивч. дисц. Донецьк : ДонУЕП, 2009. 50 с.
6. Варій М. Й., Ординський В. Л. Основи психології і педагогіки : навч. посібник. Вид. 2-ге. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 376 с.
7. Васильченко М. І., Гришко В. В. Комунікативний менеджмент : навч. посіб. Полтава : ПолтНТУ, 2018. 208 с.
8. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : Кондор, 2003. 414 с.
9. Власова Т. Р. Еволюція концепцій людського капіталу та капіталу здоров'я як його складової. *Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка»*. 2015. Вип. 5. Т. 20. С. 10–13.
10. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень : підручник. Київ : КОНДОР, 2009. 187 с.
11. Герасимчук А. А., Тимошенко З. І., Шейко С. В. Філософські основи менеджменту і бізнесу : навч. посіб. Київ : Європ. ун-т., 2006. 111 с.
12. Глушман Т. М. Компоненти професійної культури майбутнього менеджера організацій. *Scientific Journal «Science Rise: Pedagogical Education»*. 2016. № 5 (1). С. 8–13.
13. Гогіташвілі Г. Г., Карчевські Є. Т., Лапін В. М. Управління охороною праці та ризиком за міжнародними стандартами : навч. посіб. Київ : Знання, 2007. 367 с.

14. Городяненко В. Г. Соціологія. Київ : Видавничий центр «Академія», 2002. 457 с.
15. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2007. 184 с.
16. Гусак П. М., Зимівець Н. В., Петрович В. С. Відповідальне ставлення до здоров'я: теорія та технології : монографія. Луцьк : ВАТ «Волинська обласна друкарня», 2009. 219 с.
17. Дементій Л. В., Юсіна Г. Л., Чижиков Г. І. Охорона праці в галузі. Краматорськ : ДДМА, 2006. 296 с.
18. Джордж Дж. М., Джоунс Г. Р. Організаційна поведінка. Основи управління : навч. посібник. Москва : ЮНИТИ, 2003. 452 с.
19. Дмитренко Г., Пономаренко В. Культура здоров'я в системі управління людськими ресурсами. *Персонал*. 2003. № 1. С. 78–82.
20. Долот В. Д. Здоров'я як економічна категорія: фактори, що впливають на рівень здоров'я населення та охорону здоров'я. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 1. С. 74–76.
21. Дубогай О. Д., Альошина А. І., Лавринюк В. Є. Основні поняття й терміни здоров'язбереження та фізичної реабілітації в системі освіти : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Луцьк : Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2011. 296 с.
22. Естетика : підручник. 3-тє вид., допов. і переробл. / за заг. ред. Л. Т. Левчук. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 520 с.
23. Желева О. І. Формування навичок здорового способу життя : метод. посіб. Золотоноша, 2014. 147 с.
24. Жигайло Н. Ж. Комунікативний менеджмент : навч. посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 368 с.
25. Завидівська Н. Н., Завидівська О. І. Особливості впровадження елементів соціально-орієнтованого менеджменту у систему здоров'язбереження майбутніх економістів. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики* : зб. наук. праць. 2015. Т. 1 (№ 18). С. 321–327.
26. Завидівська Н. Н., Завидівська О. І. Особливості формування мотиваційної сфери до здорового способу життя у майбутніх банкірів. *Вісник Університету банківської справи* : зб. наук. праць. 2015. № 3 (24). С. 157–164.
27. Завидівська О. І. Навчання здоров'яорієнтованому управлінню як нова стратегія професійної освіти майбутніх

менеджерів. *Науковий вісник Львівської академії. Серія : Педагогічні науки : зб. наук праць*. 2019. Вип. 5. С. 344–349. doi: <https://doi.org/10.33251/2522-1477-2019-5-344-349>.

28. Завидівська О. І. Формування здоров'яорієнтованих управлінських навичок майбутніх менеджерів на засадах філософських законів і категорій. *Український педагогічний журнал*. 2018. № 4. С. 110–117. doi: <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2018-4-110-117>.

29. Завидівська О. Особливості формування здоров'яорієнтованих управлінських навичок майбутніх менеджерів на засадах соціалізації. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Педагогічні науки : зб. наук. пр.* 2018. № 3 (62). Т. 2. С. 97–101.

30. Іванова І. В. Професіоналізація менеджменту : монографія. Київ : Нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 695 с.

31. Іщенко М. П., Руденко І. І. Філософія науки: питання теорії і методології : навч. посібник. Київ : УБС НБУ, 2010. 442 с.

32. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с.

33. Кондиріна А. Г. Аналіз основних чинників, що впливають на формування і використання людського капіталу в Україні. *Економіка та управління національним господарством*. 2010. № 3 (7). С. 39–42.

34. Корпоративна соціальна відповідальність : підручник / за заг. ред. Т. С. Смовженко. Київ : УБС НБУ, 2009. 388 с.

35. Костюк І. Ф., Капустник В. А. Професійні хвороби : підручник. 2-е вид., переробл. і доповн. Київ : Здоров'я, 2003. 582 с.

36. Кравченко В. О. Менеджмент: навч. посіб. Одеса : Атлант, 2013. 165 с.

37. Крушницька Г. Б. Концепція людського капіталу і концепція людського розвитку: співвідношення понять. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2013. № 116 (ч. II). С. 40–43.

38. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав. 2003. 416 с.

39. Лукашевич М. П., Бурмака М. П. Менеджмент людських ресурсів та самоменеджмент як соціальні технології реалізації

особистісного потенціалу менеджера. *Соціально-економічні дослідження в перехідний період*. 2007. Вип. 3. С. 608–620.

40. Людський розвиток в Україні: інноваційний вимір : монографія / за ред. Е. М. Лібанової ; Нац. акад. наук України, Ін-т демографії та соц. дослідж., Прогр. розв. ООН в Україні. Київ : Ін-т демографії та соц. дослідж. НАН України, 2008. 316 с.

41. Маруненко І. М., Тимчик О. В. Медико-соціальні основи здоров'я : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Київськ. ун-тет ім. Бориса Грінченка, 2013. 317 с.

42. Матушкіна М. В. Організаційна поведінка : навч. посібник. Старобільськ, 2016. 200 с.

43. Носко М. О., Грищенко С. В., Носко Ю. М. Формування здорового способу життя : навч. посібник. Київ : МП Леся, 2013. 160 с.

44. Основи громадського здоров'я: теорія і практика : навч.-метод. посіб. / за заг. ред. О. В. Безпалько. Ужгород : ВАТ «Патент», 2008. 322 с.

45. Осовська Г. В., Масловська Л. Ц., Осовський О. А. Менеджмент організацій : підручник. Київ : Кондор-Видавництво, 2015. 366 с.

46. Психологія : опорний конспект лекцій / Лазаренко В. І., Лазаренко В. П., Продайко В. М., Сурякова М. В. Дніпропетровськ : ДНУ, 2015. 95 с.

47. Путров С. Ю. Здоров'я у контексті предметного самовизначення філософії. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2013. № 55. С. 152–162.

48. Рингач Н. О. Громадське здоров'я як чинник національної безпеки : монографія. Київ : НАДУ, 2009. 296 с.

49. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 360 с.

50. Технології управління персоналом : монографія / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

51. Тоноян Т. З., Лепян М. К. Здоров'я населення – основа формування людського капіталу і розвитку економіки. *Науковий вісник Чернівецького університету. Серія «Економіка»*. 2010. Вип. 495. С. 47–51.

52. Управління персоналом в умовах економіки знань : монографія / за заг. ред. Л. К. Семів. Київ : УБС НБУ, 2011. 406 с.

53. Шевченко І. Б. Управління змінами : навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : НТУУ «КПІ» Політехніка, 2015. 231 с.

54. Якість життя населення регіону: аналіз, прогнозування, соціальна політика : монографія / під ред. Никифорова В. Г. ; МОН МС України: Одеський нац. економічний унів-тет. Одеса, 2012. 316 с.

55. Fogel R.W. Nutrition, Physiological Capital, and Economic Growth. – *Headquarters Washington*, 2002. P.29. URL : <http://www.paho.org/English/HDP/HDD/fogel.pdf> (дата звернення: 03.10.2019).

56. Howitt P. Health, human capital and economic growth: a Schumpeterian perspective. *Headquarters*. Washington. 2005. P. 29. URL : <http://www.paho.org/English/HDP/HDD/howitt.pdf> (дата звернення: 03.10.2019).

57. Prystupa E., Pavlova Ju. Evaluation of health in context of life quality studying. *Advances in Rehabilitation*. 2015. Vol. 29. Issue 2. P. 33–38.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алиев И. М., Горелов Н. А. Экономика труда: теория и практика : учебник. Москва : Юрайт, 2014. 670 с.
2. Василюк Т. А. Тренінг «Здоров'я – цінність нашого життя». URL : [http://libkor.com.ua/php/fulltext\\_files/003\\_Zdorovya.pdf](http://libkor.com.ua/php/fulltext_files/003_Zdorovya.pdf) (дата звернення: 18.09.2019).
3. Вікіпедія. Вільна енциклопедія : вебсайт. URL : <http://uk.wikipedia.org> (дата звернення: 18.09.2019).
4. Економічні основи соціальної роботи: короткий курс лекцій. URL : [http://studme.com.ua/12160411/sotsiologiya/ekonomicheskie\\_pokazateli\\_urovnya\\_kachestva\\_zhizni\\_naseleniya.htm](http://studme.com.ua/12160411/sotsiologiya/ekonomicheskie_pokazateli_urovnya_kachestva_zhizni_naseleniya.htm) (дата звернення: 18.09.2019)
5. Завидівська Н. Н. Фундаменталізація фізкультурно-оздоровчої освіти: аспект здоров'язбережувального навчання студентів : монографія. Київ : УБС НБУ, 2012. 402 с.
6. Комплексна програма корекційно-відновлювальних та розвивальних занять для роботи зі студентською молоддю (зі скарбнички практичного психолога) : методичний посібник. Хмельницький : Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інституту, 2014. 45 с. URL : <http://www.xktei.km.ua/files/kpc.pdf> (дата звернення: 18.09.2019).
7. Крушельницька Я. В. Фізіологія і психологія праці : підручник. Київ : КНЕУ, 2009. 368 с.
8. Маркетинг: методичні рекомендації для проведення практичних та семінарських занять з дисципліни для студентів 3 курсу денної форми навчання за напрямом підготовки 6.030508 «Фінанси і кредит», 6.030509 «Облік і аудит», 6.030502 «Економічна кібернетика», 6.030505 «Управління персоналом та економіка праці» / Босак О. В., Гузар У. Є., Пасевич О. В. Львів : ЛІБС УБС НБУ, 2013. 119 с.
9. Матійків І. М. Тренінг емоційної компетентності : навч. метод. посібник Київ : Педагогічна думка, 2012. 112 с.
10. Миколіук О. А. Україна – на 81 місці за рівнем людського розвитку. URL : <http://m.day.kyiv.ua/uk/article/cuspilstvo/ukrayina-na-81-misci-za-rivnem-lyudskogo-rozvytku> (дата звернення: 18.09.2019)
11. Організаційна поведінка: методичні рекомендації для проведення практичних та семінарських занять з дисципліни (для

студентів 3 курсу денної форми навчання за напрямом підготовки 6.030505 «Управління персоналом та економіка праці») / Босак О. В., Завидівська О. І. Львів : ЛІБС УБС НБУ, 2015. 98 с.

12. Особиста гідність. Безпека життя. Громадянська позиція : метод. посіб. для виховної роботи з учнями з питань протидії торгівлі людьми: 11 клас / Зверева І. Д., Петрочко Ж. В. Київ : ФО-П Буря О. Д., 2014. 132 с.

13. Сорочан О., Хахуда І. Формування ефективної команди або книжка про те, що один у полі не воїн : посібник для працівників апарату суду. Київ, 2010. 104 с.

14. Соціологія: методичні рекомендації для проведення семінарських занять та самостійної роботи з дисципліни для студентів денної форми навчання за напрямом підготовки 6.030502 «Економічна кібернетика» та 6.030505 «Управління персоналом та економіка праці» / Возна Л. Б., Завидівська О. І. Львів : ЛІБС УБС НБУ, 2014. 109 с.

15. Стратегічний та інноваційний менеджмент у сфері фінансово-економічної безпеки : підручник / кол. авторів ; за ред. О. М. Тридіда. Київ : УБС НБУ, 2015. 815 с.

16. Суліменко Д. Дивовижні факти про людину. URL : <http://www.uarp.org/news/1362514791> (дата звернення: 18.09.2019).

17. Тренінг для координаторів, волонтерів та представників молоді цільової групи з формування життєвих навичок у підлітків та молоді групи ризику: матеріали семінару / Гордійчук С. Ф., Дьомкіна В. В., Москаленко О. Л., Собченко О. А. Донецьк : Донецький молодіжний дебатний центр : проєкт TACIS IBPP, 2006. 82 с.

18. Трунов И. Л., Айвар Л. К., Харисов Г. Х. Эквивалент стоимости жизни. *Юридический консультант*. 2006. № 9. URL : <http://www.trunov.com/content.php?act=showcont&id=1858> (дата звернення: 18.09.2019).

19. Українська правда: Україна у глобальних рейтингах: підсумки 2015 року. URL : <http://www.pravda.com.ua/cdn/graphics/rating/story/index.html> (дата звернення: 18.09.2019)

20. Фонд соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань України : вебсайт. URL : <http://www.social.org.ua/view/5723> (дата звернення: 18.09.2019)

# ДОДАТКИ

Додаток А

## ВІДПОВІДІ ДО ЗАВДАНЬ ТЕМИ 2 «ПСИХОФІЗІОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО ОРГАНІЗМУ В УМОВАХ ТРУДОВИХ ПРОЦЕСІВ»

### *Блок 1. Короткі «питання-відповіді».*

1. Борода;
2. 17;
3. 130 см, а жінки – 120 см;
4. Без колінних чашечок;
5. «Аліса в країні чудес»;
6. Очей;
7. Язик (жувальний м'яз);
8. 300;
9. 7;
10. У зап'ястях і ступнях;
11. 72;
12. З води;
13. Вуха і ніс людини ростуть протягом усього життя. А наші очі мають один і той самий розмір з народження до кінця життя. За умови нормального зору діаметр очного яблука приблизно однаковий у всіх людей і становить близько 24 мм, а вага – 7,5 грама;
14. Шкіра (у дорослої людини вона важить 2,7 кг. Поверхня шкіри в середньому становить близько 2 квадратних метрів. Загальна кількість терморецепторів у шкірі людини близько 280 тисяч, з них тільки 30 тисяч теплових, решта – рецептори холоду. На 1 квадратному сантиметрі шкіри є 100 больових точок, а всього їх на поверхні близько мільйона. Найменша кількість больових рецепторів – в ділянці щоки);
15. Загальна кількість м'язів людини – понад 600. Найменший м'яз у людському тілі – у середньому вусі. Його функцією є підтримка однієї з крихітних кісток усередині вуха, він називається стремено, розмір цього м'яза 1 міліметр;

16. Зубна емаль (за твердістю її можна порівняти з кварцом. Але зуби, на жаль, – це єдина частина людини, яка позбавлена здатності до самовідновлення);
18. 25; 19–20; 50;
19. 7;
20. Жирафа;
21. Телевізор;
22. «...і я теж погано почуваюся»;
23. Щоб під час суду ніхто не бачив виразу їхніх очей;
24. Фаланга;
25. Хімічні речовини тютюну діють на автономну нервову систему, активізують симпатичні нервові вузли. Це збільшує пульс і звужує кровоносні судини; зменшується кількість крові, що надходить до кінцівок;
26. У разі хвилювання припиняється виділення слини;
27. Губчаста речовина, кісткові пластинки якої розташовані в тих напрямках, у яких кістки зазнають найбільшого розтягу або стиснення;
28. Перший спосіб ефективніший і раціональніший з погляду діяльності м'язів. Руки поперемінно відпочивають, і втома відчувається не так швидко;
29. Сон;
30. Про очі.

**Блок 2. Встановити правильні чи неправильні твердження.**

1. правильно
2. правильно
3. правильно
4. правильно
5. неправильно
6. правильно
7. неправильно
8. правильно
9. правильно
10. неправильно
11. правильно
12. правильно

13. правильно  
 14. неправильно  
 15. неправильно

#### Блок 4. Розв'язок задачі.

##### Формули:

$$1. V_c = 90,97 + 0,54P_n - 0,57P_d - 0,61M$$

$V_c$  – ударний (систоличний) об'єм крові, мл ;

$P_n$  – пульсовий тиск, мм рт. ст.;

$P_d$  – діастолічний (мінімальний) тиск, мм рт. ст.;

$M$  – вік, повних років.

$$2. V_{хв} = V_c \times n = V_c$$

$V_{хв}$  – хвилинний об'єм крові;

$n$  – частота пульсу

$$3. K_1 = \frac{P_{c.роб} - P_{c.сп}}{P_{c.сп}},$$

де:  $K_1$  – коефіцієнт підвищення систолічного тиску;

$P_{c.роб}$ ,  $P_{c.сп}$  – систолічний тиск під час роботи та у стані спокою, мм рт. ст.

$$4. K_2 = \frac{n_{роб} - n_{сп}}{n_{сп}},$$

де  $K_2$  – коефіцієнт підвищення частоти пульсу,  $n_{роб}$ ,  $n_{сп}$  – частота пульсу відповідно під час роботи та у стані спокою.

$$5. K_v = \frac{n}{P_n}, K_v - \text{коефіцієнт витривалості.}$$



6.  $K_p = \frac{P_{n2} - P_{n1}}{n2 - n1}$ ,  $K_p$  – коефіцієнт якості реакції,  $n_1, n_2$  – частота пульсу до і після роботи.

7.  $K_{снд} = \frac{n}{n_{\partial}}$ ,  $K_{снд}$  – коефіцієнт співвідношення «пульс-дихання»,  $n_{\partial}, n$  – відповідно частота дихання (вдих/хв.) і пульсу (уд./хв.).

Розв'язок:

1. Пульсовий тиск спокою  $160 - 100 = 80$  мм рт. ст

під час роботи  $100 - 120 = 80$  мм рт. ст

$$V_c = 90,97 + 0,54 \times 80 - 0,57 \times 120 - 0,61 \times 37 = 43,2.$$

2.  $V_{хв} = 43,2 \times 90 = 3888$  мл = 3,98 л.

3.  $K_1 = \frac{200 - 160}{160} = 0,25$

4.  $K_2 = \frac{90 - 80}{80} = 0,13$ ,  $K_1 > K_2$ , отже, регуляція серцево-судинної діяльності відбувається нормально.

5.  $K_{в_{сн}} = \frac{80}{60} = 1,33$ ;  $K_{в_{роб}} = \frac{90}{80} = 1,13$ ;  $K_{в_{сн}} > K_{в_{роб}}$ , серцево-судинна система тренувана.

6.  $K_p = \frac{80 - 60}{90 - 80} = 2,0$ ;  $K_p > 1$ , несприятлива реакція серцево-судинної системи.

7.  $K_{снд.сн} = \frac{80}{20} = 4,0$ ;  $K_{снд.роб} = \frac{90}{25} = 3,5$ .

$K_{снд.роб} < K_{снд.сн}$ ; у дихальній системі відбуваються процеси декомпенсації.

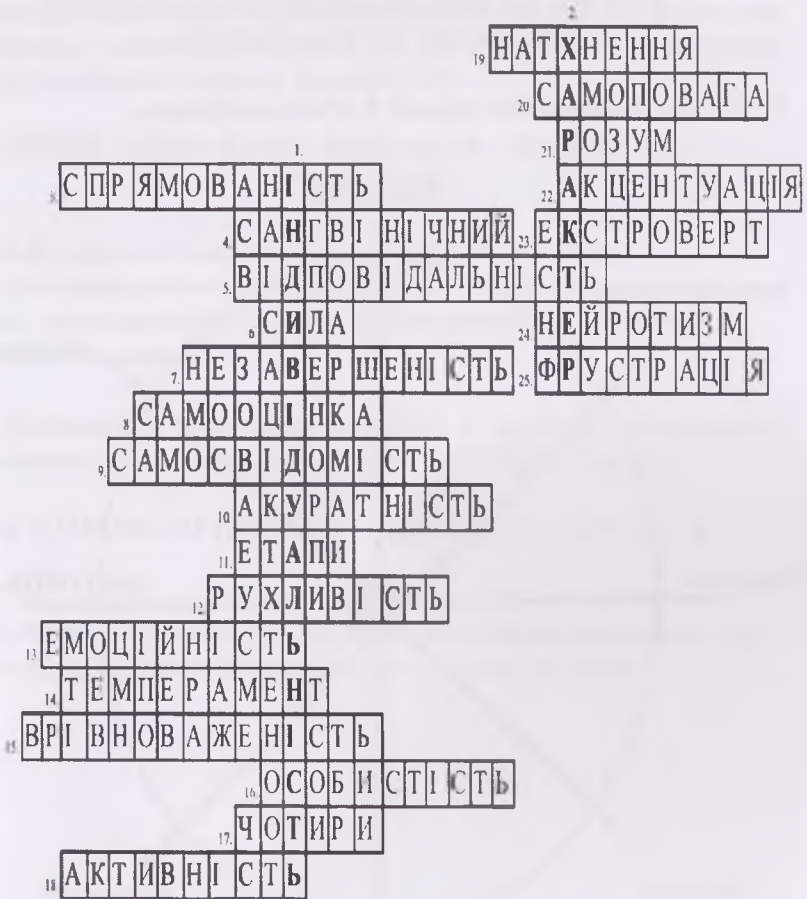
## Блок 5. Розв'язок кросворда.

## ВІДПОВІДІ

## Варіант 1

г <sup>1</sup>	а	л	ь	м	у	в	а <sup>2</sup>	н	н	я									
л							с												
і			м <sup>3</sup>				о												
ї			о				ц			с <sup>4</sup>									
			т				і			е									
н <sup>5</sup>	е	й	р	о	н		а <sup>6</sup>	к	с <sup>7</sup>	о	н								
			р				т		о			с							
		р <sup>8</sup>	н				и		м <sup>9</sup>	о	з	о	ч	о	к				
в <sup>10</sup>	е	г	е	т	а	т	и	в	н	а					р				
			ц				н		т						н				
			н <sup>12</sup>	е	р	в	о	в	а	с	и	с	т	е	м	а			
п <sup>13</sup>			п						ч					з					
а			т						н					у					
р			о						а					м					
а <sup>14</sup>	ф	е	р	е	н	т	н	і						о					
б														в					
і									л <sup>15</sup>	а	б	і	л	ь	н	і	с	т	ь
о																			і
з <sup>16</sup>	б	у	д	ж	е	н	н	я											

## Варіант 2



**МАТЕРІАЛИ І ВІДПОВІДІ ДО ЗАВДАНЬ ТЕМИ 3  
«РІВЕНЬ ТА ЯКІСТЬ ЛЮДСЬКОГО ЖИТТЯ  
В УМОВАХ СУЧАСНОСТІ»**

*1. «Колесо життя» до вправи 9 «Твоє майбутнє»*



## 2. Розв'язок задачі

Використовуючи метод оцінки вартості людського життя «за витратами», який запропонував Л. Д. Ревуцький, розрахуємо вартість людського життя в Україні [18]:

$$\text{ЕЕВЖ} = \text{ПМ1} \times \text{В1} \times \text{N} + \text{ПМ2} \times \text{В2} \times \text{N} + \text{ПМ3} \times \text{В3} \times \text{N} + \\ + \text{ПМ4} \times \text{В4} \times \text{N},$$

*де ЕЕВЖ – економічний еквівалент вартості життя;*  
*ПМ – прожитковий мінімум на одну особу, певної категорії;*  
*В – час, протягом якого будуть здійснюватися ці витрати;*  
*N – кількість місяців.*

Підставивши відповідні значення у формулу обчислюємо економічний еквівалент вартості життя (ЕЕВЖ) в Україні:

$$\text{ЕЕВЖ} = 1355 \times 6 \times 12 + 1689 \times 12 \times 12 + 1600 \times 42 \times 12 + 1247 \times 11 \times 12 = \\ = 131\,1780 \text{ (грн)}.$$

Як бачимо, вартість життя українця повинна становити понад 1 мля грн, якщо його розраховувати методом «витрат».



## ВІДПОВІДІ НА ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. б;	42. а, г;	83. г;	124. б;
2. а;	43. а;	84. б;	125. а;
3. г;	44. в;	85. в;	126. г;
4. б;	45. а;	86. б;	127. в;
5. г;	46. б;	87. а;	128. б;
6. а;	47. г;	88. а;	129. б;
7. в;	48. а;	89. а;	130. в;
8. г;	49. в;	90. б;	131. а;
9. а;	50. в;	91. в;	132. б;
10. а;	51. б;	92. а;	133. в;
11. а;	52. в;	93. г;	134. а;
12. б;	53. г;	94. г;	135. б;
13. г;	54. а;	95. а;	136. в;
14. в;	55. а, г, д;	96. в;	137. а;
15. а;	56. г;	97. г;	138. в;
16. б;	57. б;	98. а;	139. б;
17. б;	58. а;	99. г;	140. б;
18. а;	59. а;	100. а;	141. а.
19. б;	60. в;	101. б;	
20. е;	61. г;	102. в;	
21. в;	62. а;	103. г;	
22. в;	63. г;	104. г;	
23. г;	64. г;	105. б;	
24. б;	65. в;	106. а;	
25. б;	66. б;	107. в;	
26. а;	67. г;	108. б;	
27. б;	68. г;	109. г;	
28. а;	69. в;	110. в;	
29. а;	70. а;	111. а;	
30. б;	71. г;	112. в;	
31. в;	72. б;	113. б;	
32. в;	73. а;	114. а;	
33. г;	74. б;	115. в;	

Продовження додатка В

34. а, б, г;	75. а;	116. а;	
35. в;	76. б;	117. г;	
36. г;	77. в;	118. а;	
37. в;	78. а;	119. г;	
38. б;	79. в;	120. б;	
39. в;	80. б;	121. в;	
40. а;	81. в;	122. а;	
41. г;	82. б;	123. в;	

## ТЕСТ НА ВИЗНАЧЕННЯ ПСИХОТИПУ (ТЕСТ МАЄРС–БРІГґЗ)

### Інструкція:

У кожному з чотирьох блоків тесту потрібно обрати один з наведених варіантів, який Вам найбільше властивий «по життю» (не обов'язково на роботі) і оцінити у процентному співвідношенні так, щоб сума розподілу становила 100%.

Питання спрямовані на з'ясування Вашого «шляху» або способу досягнення результату вашої діяльності (планів, завдань, цілей). При виборі відповіді бажано згадати свою поведінку під час відпочинку, вдома, в сім'ї, тобто коли Ви вільні у своєму виборі. Якщо Ваш варіант відповіді буде 50 на 50%, то варто здійснити вибір, хоча б з перевагою на 1%, наприклад, 49:51.

Тест складено таким чином, що він може викликати у Вас здивування в суперечливості позицій. Не намагайтеся його аналізувати, відповідайте, як вважаєте за потрібне, – цього цілком достатньо для первинної оцінки.

### Опитувальники:

Виберіть з 4-х парних протилежних тверджень по одному, яке Вам більшою мірою підходить (розподіліть співвідношення у відсотках). Після чого складіть із чотирьох букв формулу свого психотипу.

#### ✓ **E або I:**

E – Ви людина відкрита і балакуча, легко сходитесь із новими людьми;

I – Ви неквапливі, стримані у спілкуванні, насторожені до нових людей.

#### ✓ **S або N:**

S – Ви – реаліст і прагматик. Робите вибір на користь старого і перевіреного замість нового;

N – Ви схильні довіряти своїй інтуїції. Легко змінюєте старе на нове (нове віддаєте старому).

#### ✓ **T або F:**

T – Ви ставите логіку вище від почуттів, судите про людей незалежно від симпатій до них;

F – Ви схильні йти на компроміси у справах заради гармонійних стосунків. Довіряєте своїм почуттям.

✓ **J або P:**

J – Ви послідовні в роботі, рішення ухвалюєте однозначно і не любите їх змінювати;

P – Ви можете гнучко пристосовувати свої рішення до умов. Не терпите формалізму.

**Позначення:**

✓ **E або I: Ставлення до навколишнього світу:**

E – екстраверт (орієнтований на інших);

I – інтроверт (орієнтований на себе).

✓ **S або N: Спосіб сприйняття інформації:**

S – сенсорик (практичний, конкретний);

N – тип «Інти» (творчий, абстрактний).

✓ **T або F: Спосіб оцінки інформації перед прийняттям рішення:**

T – логік (об'єктивний, холодно-формальний, черствий);

F – етик (суб'єктивний, емоційно-чуттєвий, чуйний).

✓ **J або P: Метод прийняття рішення і дії:**

J – вирішальний (упертий, рішучий, безкомпромісний);

P – сприймаючий (гнучкий, що сумнівається, що пристосовується).

Тепер поєднайте літери, які у Вас вийшли під час опитування, і знайдіть опис свого психотипу, прочитайте про нього:

(ST) Менеджери (SF)		(NT) Спеціалісти (NF)	
Маршал (ESTP)	Політик (ESFP)	Новатор (ENTP)	Ініціатор (ENFP)
Адміністратор (ETSJ)	Ентузіаст (EFSJ)	Підприємець (ETNJ)	Наставник (EFNJ)
Інспектор (ITSJ)	Зберігач (IFSJ)	Аналітик (ITNJ)	Гуманіст (IFNJ)
Майстер (ISTP)	Посередник (ISFP)	Критик (INTP)	Романтик (INFP)

## Маршал (ESTP)

**Сильні сторони:** Відрізняється лідерським характером. Людина вольова, мобілізована, енергійна. Володіє швидкою реакцією, що поєднується з хорошою витримкою. Уміє керувати людьми, швидко орієнтується в обставинах, що змінилися. Здатний швидко приймати кардинальні рішення. Налаштований на реальні прилегли цілі – гнучкий тактик. Енергійний і діяльний, у періоди підйому розвиває неабияку працездатність. Має критичний склад розуму. Активно відстоює інтереси свої та своєї групи. Прагне до високого матеріального рівня життя. Любить діяти «по-крупному», все ретельно зваживши і розробивши конкретний план дій. Дуже цілеспрямований і практичний у справах. Живе розумом, справи ставить вище від особистих симпатій. Стресостійка особистість, що мобілізується в екстремальних ситуаціях.

**Проблеми:** Досить агресивний з нерішучими людьми, які ухиляються від сміливої дії. Не зносить наказного тону: якщо на нього чинять тиск, дає сильну відсіч. Самолюбний, у гніві проявляє нетерпимість до чужих промахів і помилок. В особистих відносинах непоступливий, хоче все влаштувати по-своєму. Недовірливий до нових людей, прагне за допомогою обережних питань з'ясувати їхнє становище, зв'язки і можливості. У нього бувають періоди спадів і підйомів настрою.

Популярні професії: управлінець вищих рівнів, будівельник, фермер, фінансист, військовий.

## Політик (ESFP)

**Сильні сторони:** Має хороші дипломатичні та комерційні здібності. Швидко орієнтується в екстремальних ситуаціях. Упевнений у собі, сміливий і рішучий, але при цьому добрий. Завжди знає, чого хоче. Рекомендації надає формально, рішення приймає самостійно. Прагне бути в курсі різних подій і сам любить бути в центрі уваги.



У спілкуванні ввічливий, викликає довіру в оточення, уміє створити атмосферу інтимності та задушевності. Чарівний, демократичний, зазвичай тримається розкуто і невимушено. Стежить за здоров'ям і зовнішнім виглядом. Естет, любить одягатися зі смаком і різноманітно. Піклується про близьких, цінує затишок і комфорт. Прагне до практичної діяльності. Віддає перевагу найближчим конкретним цілям, що приносять реальну користь.

**Проблеми:** Схильний відволікатися в роботі на несуттєві деталі. Йому важко довгий час концентрувати свою увагу на чомусь одному. Схильний до коливань у виборі, що призводить до внутрішніх роздумів і сумнівів, які він приховує. Його справжню довіру сприймають небагато людей. Досить консервативний до нового: йому потрібний певний час, щоб розібратися в новій технології і переконатися в її практичності. Йде на ризик лише після того, як усе добре зважить. Схильний нівелювати індивідуальні схильності людей, любить, щоб усі діяли одноманітно. Проявляє агресивність, якщо його свободу обмежують. Своє ставлення переносить на оточення.

Популярні професії: Управлінець, дипломат, продюсер, продавець, тренер, шоумен.

## Майстер (ISTP)

**Сильні сторони:** Уміє робити розумні і корисні вчинки. Адаптує нові ідеї до практики, «витягує» з них максимум користі. Йому притаманна непомітна, тиха завзятість при обов'язковому завершенні всього розпочатого, скромність. Винахідливий у побуті і на роботі, яка йому подобається. У досяжній для нього області простору все організує для роботи і відпочинку. Естет, повністю довіряє своєму смаку. Завжди має власну думку про те, що красиво, а що – некрасиво, де гармонія, а де – несмак. Яскраво і помітно одягатися не любить, вважає за краще позирність і гармонію. Цінує дружбу.

Якщо людина звернулася до нього за допомогою, допомагає, не шкодуючи власного часу. Своєї думки нікому не нав'язує, але потім зазвичай виходить так, як він хотів. Радіє, коли зроблене ним комусь сподобалося. Має репутацію пунктуальної людини. Не любить затягувати зустрічі. Стресостійка особистість, у небезпечній ситуації поводить себе підкреслено холоднокровно. Попередження про небезпеку викликають у нього не страх, а інтерес, бажання випробувати себе.

**Проблеми:** Схильний до скепсису, любить аналізувати і жартувати. На людях зазвичай не демонструє свої емоції і почуття, хоча досить вразливий. Дуже залежить від настрою, періоди спаду чергуються в нього з періодами підвищеної працездатності. Потайливий, не любить фамільярності, вміє поставити людину на місце. Наказ як форма звернення для нього не прийнятна: робить так, як вважає за потрібне. По-справжньому ефективно займається лише тим, що приносить задоволення, через це може справляти враження ледачої людини. За безцілну роботу братися не буде. Йому не подобається млява манера говорити, любить чітко сформульовані, впевнені висловлювання.

Популярні професії: менеджер середньої ланки, слідчий, продавець техніки, дизайнер, механік, нейрохірург, бухгалтер.

### Посередник (ISFP)

**Сильні сторони:** Володіє хорошим смаком, почуттям міри. Може оцінити якість будь-якого продукту, в деталях пояснити, чим він влаштовує, або не влаштовує його. Турботливий й уважний до людей, дуже зважає на їхні зручності. Дипломатичний, добре вміє вмовляти і таки вмовляє кого-небудь на потрібну або вигідну справу. Може відмінно налагодити комфорт у близькому оточенні. Уміє відпочивати, цінує задоволення і життєві радості. Якщо справа йому подобається і буде добре оплаченою, робить її якісно, зі смаком і душею. Намагається за будь-яких обставин не втрачати почуття міри. Багато що вміє робити своїми руками.

Добре відчуває стан інших людей, здатний м'яко підлаштовуватися і пристроюватися до співрозмовника. З усіма дуже привітний, уважний і співчутливий. Прагне до хорошого матеріального рівня життя. Зазвичай нікому не нав'язує свою волю, не критикує сам і не любить, коли при ньому критикують інших людей. У колективі займає позицію «золотої середини».

**Проблеми:** Йому важко дається напружена ділова активність, важко довгий час бути рухомим, динамічним. Буває розслаблений і незібраний. Скритний і ранимий. Може проявляти явне невдоволення, якщо його спокій порушують. У такі хвилини може обуритися, різко відповісти. Досить ледачий: якщо робота мало його цікавить, не обіцяє жодної вигоди особисто йому, може симулювати.

Не бачить сенсу в порожній метушні і марній траті сил. Не любить перебільшень, потребує фактів і доказів. Намагається уникати начальства, ухиляється від нудних, суто ділових розмов. Йому важко виявляти волю і наполегливість, відстоювати інтереси справи. Погане самопочуття сильно знижує його працездатність. Часто робить вигляд, що багато чого може зробити, хоча це не завжди можливо.

Популярні професії: менеджер середньої ланки, дизайнер, модельєр, оператор комп'ютера, бармен, ювелір.

### Адміністратор (ETSJ)

**Сильні сторони:** Діяльна і напориста людина. Уміє твердо оцінити ситуацію й прийняти практичне рішення. Хороший адміністратор: налагоджує якісний робочий процес. Намагається створити всі умови для злагодженої роботи. Здатний координувати діяльність різних людей і підрозділів. Дуже прагматичний: вчинки людей оцінює щодо їхньої користі. Любить в усьому надійність і ґрунтовність. Відрізняється високою працездатністю. Уміє дбайливо і раціонально розпоряджатися грошима. Практичність і добротність речей для нього вище моди. Любить у всьому порядок. Полодіє розвиненим почуттям обов'язку.

Цінує час і не любить витратити його даремно. Дуже пунктуальний, намагається все планувати наперед. Не любить даремно ризикувати. Хороший господар у хаті, винахідливий у побутових питаннях.

**Проблеми:** Консервативний у своїх смаках і звичках. Погано сприймає критику, навіть у жартівливій формі. Буває зайво різкий у своїх критичних оцінках. Засуджує всіх, хто, на його думку, недостатньо якісно і чесно працює. Уникає робити компліменти, хвалити за хорошу роботу – вважає її нормою. Не любить говорити про розваги, прихильник суворого виховання. Якщо його роботу критикують некомпетентні люди, може «спалахнути». З близькими нерідко виявляє владність і вимогливість. Тягочиться довгими очікуванням якої-небудь події. Не маючи достатньої кількості фактів, відкладає ухвалення рішення. Не виносить, коли його підганяють або відволікають від роботи. Дотримуючись установлених правил поведінки, вимагає того ж від оточення. Разом з тим може несподівано розлютитися і проявити різкість.

Популярні професії: організатор вищої ланки (виконавчий директор), економіст, будівельник, аудитор, військовий.

### Ентузіаст (EFSJ)

**Сильні сторони:** Активний, оптимістичний, доброзичлива людина. Уважний до людей, турботливий. Прагне допомогти всім, хто просить про це. Добре відчуває емоційний стан інших людей. Легко заводить нові знайомства особистого і ділового характеру. Противник порожньої трати часу, завжди зайнятий невідкладними справами. Сприйнятливий до перспективних ідей, які можна застосовувати на практиці. Привабливий, що розташовує до себе співрозмовника. Має гарний смак. Багато що вміє робити своїми руками. У житті усього домагається сам, не сподіваючись на інших. Наполегливий і рішучий у діях, особливо в екстремальній ситуації, коли проти нього спрямована агресія або відчувається гострий брак часу.

До порад інших прислухається, але робить по-своєму. З успіхом займається будь-якою практичною діяльністю, але любить, щоб його зусилля і винахідливість цінували. Прагне до стабільності, високого матеріального рівня життя, поваги колег по роботі.

**Проблеми:** Накопичує негативні емоції, які здатний деякий час стримувати. Але якщо їх занадто багато – «виходить зі себе», переживає. Може навіть захворіти. Не може діяти без емоційного контакту зі співрозмовником, тому йому важко взаємодіяти з людьми, які ніяк не виявляють своє ставлення до подій. Не завжди оцінює вигідність і корисність того, що робить. Довго вагається перед прийняттям важливого рішення зі складного питання. Переоцінює свої ділові здібності. Не вміє чекати, йому хочеться зробити якомога більше справ і якнайшвидше.

Популярні професії: організатор вищої ланки (заступник директора), промоутер, продавець, бухгалтер, стиліст.

### Інспектор (ITSJ)

**Сильні сторони:** Хороший організатор і ретельний виконавець. Нетерпимий до розхлябаності і безвідповідальності. Послідовний у своїх справах і рішеннях, завжди доводить почате до кінця. Любить у всьому порядок, точність і конкретність, довіряє тільки офіційним або перевіреним джерелам інформації. Хороший дослідник вузьких проблем. Вникає в усі деталі і не випускає з уваги дрібниць. Акуратно веде документацію, любить уточнювати факти, охоче інформує тих, хто звертається до нього з приводу будь-яких інструкцій і законів, які зазвичай добре знає. Будучи адміністратором, вміє налагодити чітку роботу, дисципліну і порядок, завжди контролює виконання своїх доручень. Справи ставить вище від особистих стосунків і настроїв. Дуже працездатний, володіє розвиненим почуттям обов'язку, вимогливий до себе і підлеглих. Знання воліє впроваджувати у практику. До всього готується заздалегідь, не любить експромтів.



**Проблеми:** Безкомпромісний у тому, що вважає важливим. Періодично «одягає» на себе офіційний і неприступний вигляд, дотримується субординації. Досить нетерпимий до інших думок. Недостатньо гнучкий у стосунках з людьми, погано враховує їхні індивідуальні здібності. Його практично неможливо змусити змінити свої переконання. Не любить, коли йому заперечують, нав'язують свою волю або методи роботи. Потайливий, не любить ділитися своїми враженнями із сторонніми. Боїться змін і нестабільності. Погано розбирається у ставленні інших до себе. Не переносить, коли хтось чіпає його речі, втручається без дозволу у справи.

Популярні професії: менеджер середньої та вищої ланок, аудитор, бухгалтер, хірург, юрист, логістик, офіс-менеджер.

### Зберігач (IFSJ)

**Сильні сторони:** Добре знається на відносинах між людьми. Добросовісний, обов'язковий, пунктуальний. До всього готується завчасно. Виконує розпочату роботу ретельно і послідовно. Людина боргу. Не шкодує сил і часу для створення порядку. Змушує себе робити навіть не цікаву, але потрібну роботу. Хороший економіст, уміє раціонально поводитись із фінансами. Не любить боргів. Має сильну витримку і самовладання. Принциповий: якщо треба, твердо і напористо захищає себе і своїх близьких. Постійний у своїх звичках та уподобаннях. Нетерпимий до неохайності і халтури, вимагає дотримання методів роботи, які раніше вже були перевірені на практиці і виправдали себе. Охоче приходиться на допомогу людям у важкі для них хвилини, надає різні поради і послуги. Зберігає вірність у родині. На заходи не запізнюється. Прагне рівномірно розподіляти справи за часом, постійно завантажений якоюсь-небудь роботою. Працьовитий у побуті.

**Проблеми:** Болісно переносить несправедливість і неетичність. Ранимий і вразливий, на добро і зло відповідає тим самим.

Добре бачить чужі недоліки, відрізняється різкістю оцінок, але частіше своє ставлення висловлює не стільки словами, скільки тоном і поглядом. Схильний ділити людей на «своїх» і «чужих». Не прощає зради. Недовірливий, погано переносить ситуації невизначеності. Не любить частих змін. Йому важко визначити індивідуальні здібності людей, до всіх схильний пред'являти однаково високі моральні вимоги. Не любить, коли хтось піддає оцінці його якості, оскільки внутрішньо не завжди в них впевнений. При спробах «придушити» його думку – може виявляти агресивність.

Популярні професії: менеджер середньої ланки, економіст, бухгалтер, офіс-менеджер, комірник.

### Новатор (ENTP)

**Сильні сторони:** Добре розвинене пізнавальне мислення. Ерудований, допитливий, багато читає і запам'ятовує. Володіє розвинутою інтуїцією, що допомагає обрати правильне рішення. Добре бачить правильні перспективи ідей і справ. Може знайти несподіване вирішення проблеми там, де не бачать його інші, на підставі різноманітної інформації і розгляду її ніби з боку, інтуїтивно. Охоче радить, як виплутатися зі складних ситуацій. Розпливчасті ідеї здатний переробити в теорію, що має форму системи. Структураліст і класифікатор, що йде від загального до приватного. Досить напористий, нерідко володіє організаторськими здібностями щодо пошуку принципово нових підходів. Часто роботу ставить вище сімейних чи особистих стосунків. Демократичний, не любить чиношанування.

**Проблеми:** Не переносить сувору регламентацію і монотонний режим роботи. Не може жити за строгого плану. Досить неорганізований: відволікаючись на цікаві деталі, іноді не встигає зробити головне до наміченого терміну. Може говорити не за темою, ідучи у свої думки. Пому ледве вдається порятунок у справах, на робочому місці. Може допускати помилки в оформленні ділової документації.

Не завжди стежить за своїм зовнішнім виглядом. Буває найвим, надто довірливим. Через підприємливість, з одного боку, і невміння йти на компроміси – з другого, йому важко вдаються безконфліктні відносини з людьми. Буває непоступливим, навіть агресивним, особливо якщо на нього тиснути. Може з апломбом доводити свою правоту, якщо переконаний у ній.

Популярні професії: підприємець, бізнес-консультант, маркетолог, політолог, соціолог, розробник комп'ютерних систем, науковий працівник.

### Підприємець (ENTJ)

**Сильні сторони:** Дуже динамічна, рухлива, діяльна людина. Гостро відчуває потік часу, вважає неприпустимим відставання у справах. Великий трудівник, із задоволенням займається справами, які приносять користь. Допитливий, цікавиться новинками, які можна застосовувати на практиці. Добре розбирається в питаннях ділової активності. Бачить вигідність або невикідність, перспективність або безперспективність тих чи інших справ. Пропонує неординарні шляхи збільшення ефективності, може піти на діловий ризик. У всьому прагне до ділової ясності і чіткості. Не любить діяти наосліп, без підготовки. Планує свої заходи заздалегідь. Не любить хитрості і вивертів, воліє домовлятися на взаємовикідних умовах. Часто проявляє себе як спонсор і меценат. Може жити без комфорту, якщо треба. Навіть якщо йому буде важко, «нити» ніколи не стане. Оптиміст, постійно випромінює дружелюбність. Активний прихильник здорового способу життя.

**Проблеми:** Не всі можуть витримати його напружений робочий режим, який він до того ж схильний довільно міняти, нав'язуючи свій ритм оточенню. Зазвичай турбот виявляється так багато, що не може всюди встигнути. Може надмірно ризикувати, першим «кидається» у усі сумнівні заходи.

Дуже балакучий, любить розповідати й обговорювати прочитане і почуте. Може одягатися досить недбало, не любить, коли на його зовнішність звертають пильну увагу. Нетерплячий за вдачею, тому часто допускає недбалість в оформленні ділової документації, в роботі, що вимагає скрупульозності та ретельності. У побуті та на робочому місці в нього панує «творчий безлад». Метушливий, непосидючий. У принципових для нього питаннях проявляє твердість і непоступливість. Іноді допускає нетактовність, грубуватий гумор. Неохоче відвідує лікарів.

Популярні професії: підприємець, керівник власної фірми, бізнес-консультант, фінансист, юрист, науковий працівник.

### Аналітик (ITNJ)

**Сильні сторони:** Має гарне аналітичне мислення, добре розвинену логіку. Вміє виділити головне, а другорядне – «відсікти» в аналізованому матеріалі. Любить узагальнювати факти, добре розбирається в схемах, класифікаціях і структурах. Реально оцінює практичні можливості проведеної справи, не випускає з уваги альтернативи. Прихильник дисципліни і порядку, заснованих не на адміністративному натиску, а на совісті, боргу, особистій відповідальності. За вдачею добрий, але справу ставить вище від особистих інтересів і відносин. Людина слова, цінує справедливість, розум і порядок у всьому. Хороший доповідач, вміє коротко і дохідливо донести матеріал до слухача. Прагне до незалежності, але дає собою керувати людям, які вміють вмовляти м'яко, не наполегливо. Добре відчуває час, на заходи та зустрічі зазвичай приходиться пунктуально. Обережний, відчуває небезпеку. Рідко виходить зі себе. Демократичний, терпимо ставиться до думок інших.

**Проблеми:** Недостатньо гнучкий у стосунках. Віддає перевагу говорити про те, що його цікавить, сторонні подробиці у мові співрозмовника пропускає повз вуха.

Якщо тема йому не цікава, намагається піти від розмови, тому що не бажає витратити час даремно. Не любить робити кілька справ відразу, особливо в поспіху. Може проявляти упертість і безкомпромісність. Не терпить, щоб командували, холоднокровно відкидає вольовий тиск. Скритний. Не любить обговорювати своє особисте життя. Не терпить, коли обмежують його свободу, висловлюють необґрунтовані вимоги.

Популярні професії: фінансовий аналітик, менеджер, програміст, економіст, адвокат, викладач ЗВО, науковий працівник, бізнес-консультант.

### Критик (INTP)

**Сильні сторони:** Прагне до корисних, раціональних дій. Економний, ретельний у роботі, сумлінний і старанний. Ерудований, багато читає і розмірковує. Пам'ятає прочитане в подробицях і образно переповідає оточенню. Має сильну інтуїцію, завдяки якій може передбачити підсумок справи, що започатковується (затівається). Добре оцінює ступінь ризику, часто дає поради проявляти обережність і обачність, щоб уникнути несподіванок і неприємностей. Добре відчуває логічні прорахунки в будь-якій системі. Пунктуальний, якщо від нього цього вимагають. Скромний у побуті й одязі, проте цінує комфорт і затишок. Ввічливий у спілкуванні. Має почуття гумору, вміє втішити зневірених.

**Проблеми:** Скептик за природою, зауважує всі суперечності і недосконалості навколишнього світу. Схильний до частих сумнівів і коливань. Йому погано вдається утримувати внутрішню рівновагу. Не вміючи керувати своїм настроєм, буває то надміру прискіпливим і буркотливим, то добрим і поступливим. Його емоції відбиваються на оточенні. Через свою скрупульозність не завжди встигає доводити почате до кінця. Обережний і нерішучий у нових починаннях. Не любить поспішати, метушитися; недовірливо ставиться до людей, «забігає наперед».



Буває впертий і неговіркий, якщо впевнений у своїй правоті, яку він доводить фактами. Прямому вольовому впливу не підпорядковується. Не любить робити компліменти, вважає більш чесним говорити про недоліки. Йому важко виявляти вольовий тиск або вмовляти що-небудь зробити.

Популярні професії: маркетолог, фінансовий аналітик, психоаналітик, бізнес-консультант.

### Ініціатор (ENFP)

**Сильні сторони:** Товариський і емоційний. Здатний знайти підхід до будь-якої людини в разі потреби. У цьому йому допомагає природна привабливість і дипломатичність. Каже компліменти, прагне робити людям приємне. Розбирається у здібностях людей. Добре відчуває їхні приховані мотиви і недоліки. Здатний навіть передбачати поведінку оточення. Тяжіє до неабияких людей, цікавиться всім незвичайним і загадковим. Захопившись якою-небудь ідеєю, охоче її рекламує, стаючи її активним прихильником. Вразливий і чуйний, співчуває людям, любить давати їм поради у складних життєвих ситуаціях. Емоційний, потребує постійного припливу нових вражень. Стресостійка особистість, що в екстремальних умовах мобілізується, може дати рішучу відсіч. У разі невдачі переживає її бурхливо, але не довго. Любить гарні речі, прагне оригінально одягатися.

**Проблеми:** Через бажання підтримувати з усіма добрі стосунки перевантажує себе зайвими контактами. Довірливий за вдачею, у розмові може деколи розповісти зайве. Швидко розчаровується в об'єктах своїх симпатій. Може бути екзальтованим, сильно залежить від настрою. Не любить регламентації та строгих правил, що обмежують його незалежність. Противник ієрархії і чиношанування. Не сприймає умовностей і забобонів. Досить неорганізований і непрактичний. Часто не встигає зробити намічене до терміну, оскільки схильний відволікатися на другорядні справи.

Часом йому не вистачає терпіння і ретельності, не завжди доводить почате до кінця. Засуджує грубих і невихованих людей, проте сам буває запальний, нестриманий, часом навіть агресивний.

Популярні професії: психолог, менеджер з персоналу, менеджер з PR та реклами, журналіст, бізнесмен.

### Наставник (EFNJ)

**Сильні сторони:** Емоційний, тонко відчуває настрій інших людей. Уміє красиво висловлювати свої почуття: від піднесених інтонацій до тонкої іронії. Може захоплювати людей своїми емоціями, повести за собою. Тривожиться про безпеку, яка таїться в розвитку ситуації, вміє вжити необхідних заходів, щоб її уникнути. Передбачливий і далекоглядний, уміє правильно розподілити заходи в часі. Вірить у необмежені можливості і здібності людини. Намагається зрозуміти мотиви поведінки людей, стоїть на моральних позиціях вихователя і наставника. Пунктуальний, має розвинене почуття відповідальності. Зазвичай має широкі гуманітарні інтереси.

**Проблеми:** Йому ледве вдається тримати внутрішню рівновагу. Схильний надмірно драматизувати події. Самолюбний, ранимий, налаштований на коректне, ввічливе ставлення до себе, довго пам'ятає образи. Не любить, коли його переривають, кваплять. Гостро переживає свої невдачі і розчарування. Категоричний у судженнях і висновках, не схильний до компромісів. За вдачею аристократичний, може допускати крайності в одязі, самовиражатись, таким чином (екстравагантність або, навпаки, елементи недбалості). Не любить робити багато справ відразу. Недовірливий до неперевіреної інформації. Критику своєї зовнішності і звичок у побуті переносить хворобливо. Може допускати недбалість в оформленні ділової документації.

Популярні професії: директор з персоналу, викладач, артист, рекламний агент, спеціаліст з PR та реклами.

## Гуманіст (IFNJ)

**Сильні сторони:** Добре розбирається у взаєминах між людьми. Прагне до самовдосконалення, проявляє інтерес до морально-філософських проблем. Може оцінити здібності людей. Виявляє розуміння, терпимість. Може йти на компроміси заради миру і злагоди. Чуйний і уважний. Приймає людей такими, якими вони є: прощає їм їхні слабкості і не намагається переробити насильно. Дуже стійкий у своїх уподобаннях. З розумінням ставиться до прояву бурхливих емоцій іншої людини. Намагається її заспокоїти, дати ділову пораду. Якщо це не допомагає, уміє терпляче чекати, поки та не заспокоїться сама. Любить в усьому ретельність і ґрунтовність. Кропіткий у праці. Сумлінний і пунктуальний. Намагається вести здоровий спосіб життя, уникає шкідливих звичок. Прагне в усьому дотримуватися принципів гуманізму та справедливості.

**Проблеми:** Вразливий і ранимий. Важко переживає конфлікти і непорозуміння. Дуже делікатний, не любить обтяжувати собою інших. Разом з тим погано переносить самотність, потребує уваги близьких людей. Грузнич в деталях, часто перевтомлює себе. Йому важко дається оцінка якості своєї роботи і витраченого на неї часу. Довірливий і щирий, про що доводиться деколи шкодувати, тому що його добротою зловживають. Досить самодостатній, мало ініціативний; інертний у своїй поведінці. Не вникає в те, що не стосується кола його інтересів.

Популярні професії: психолог, викладач, менеджер з персоналу, драматург.

## Романтик (INFP)

**Сильні сторони:** Емоційний, привабливий. М'яка, тактовна людина. Володіє витонченістю у сприйнятті світу. Часто має розвинені гуманітарні інтереси. Чуйний і уважний до людей, намагається з усіма підтримувати рівні стосунки. Виявляє терпимість до недоліків і слабкостей інших.

Романтичний і оптимістичний, вірить у світле майбутнє. Компромісний: уміє терпляче чекати і прощати. Добре розвинене передчуття, тривожиться за результат справи, хоча зовні цього не показує. Поважає сильних авторитетних людей, які можуть видати конкретні вказівки. В інтересах справи може проявляти хороші дипломатичні здібності, розташовуючи людей до себе своєю скромністю і чарівністю. Володіє непоганим почуттям гумору. Митецький в умінні подобатися. До кожного вміє знайти індивідуальний підхід. Демонструє вишуканість, хороші манери, граціозний у рухах. Зі смаком одягається, елегантний.

**Проблеми:** Внутрішньо вразливий, суперечливий. Невпевнений у собі, схильний до сумнівів і коливань у виборі рішення. Його потрібно залучати до справи. Потребує моральної та фізичної підтримки. Через неухважність іноді забуває виконувати обіцянки. У роботі схильний потопати в деталях, відволікати та відволікатися на дрібниці і при цьому не встигати зробити в термін більш важливі справи. Не любить суворих порядків, бездумного підпорядкування регламентам та інструкціям. Йому важко даються економія і тверезий розрахунок у справах. На робочому місці і в побуті може допускати «художній безлад». Не любить людей, які «скупляться» у дрібницях. Болісно сприймає критику своєї роботи. Охоче ділиться своїми проблемами з оточенням, шукає розуміння, співчуття і підтримки. Його працездатність має яскраво виражені періоди спадів і підйомів.

Популярні професії: психолог, менеджер з персоналу, художник, музикант, видавець.

*Наукове видання*

**Ольга Ігорівна ЗАВИДІВСЬКА**

**ОСНОВИ ЗДОРОВ'ЯОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ**

Навчально-методичний посібник

В авторській редакції

Підписано до друку 01.06.2020. Формат 60×84 1/16.

Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman.

Друк цифровий Умовн. друк. арк. 16,04.

Наклад 150 прим. Зам. № 06/02

Видавництво ТЗОВ «Простір-М»

Свідоцтво ДК № 5068 від 22.03.2016 р.

79000, м. Львів, вул. Чайковського, 8

Тел.: (032) 261-09-05, e-mail: prostir.druk@gmail.com





**Ольга Ігорівна Завидівська** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського.

Є автором понад 80-ти наукових публікацій, у тому числі 1 підручника, 1 монографії, 6 статей, опублікованих у журналах бази SCOPUS та WEB OF SCIENCE, понад 30 статей у фахових виданнях України.

Напрями наукових досліджень: підвищення рівня та якості життя населення, професійна підготовка майбутніх менеджерів у частині формування у них здоров'язбережувальних вмінь; методики психологічного менеджменту; технології HR-менеджменту; механізми оптимізації здоров'яорієнтованого середовища організації майбутніми менеджерами.

