

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра психології

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЕКТ)

на тему:

**ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОГО
ІМІДЖУ МІЖНАРОДНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

(на прикладі ТОВ «Серв'є Україна»)

Студентка 2 курсу, 5 групи
Спеціальності 053 «Психологія»

Прядко Ірина
Володимирівна

Науковий керівник
д-р психол. наук

Корольчук Валентина
Миколаївна

Науковий консультант
канд. філософ. наук, доцент

Ванюшина Олена
Феліксівна

Керівник освітньо-професійної
програми д-р психол. наук

Корольчук Валентина
Миколаївна

КИЇВ - 2018

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 КОРПОРАТИВНИЙ ІМІДЖ ЯК ПСИХОЛОГІЧНА ПРОБЛЕМА.....	6
Висновки до розділу 1.....	16
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО ІМІДЖУ	17
2.1 Умови та особливості діяльності працівників міжнародної компанії ТОВ «Серв'є Україна».....	17
2.2 Обґрунтування психодіагностичного інструментарію та програми дослідження ТОВ «Серв'є Україна»	20
Висновки до розділу 2.....	24
РОЗДІЛ 3 АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ.....	26
3.1 Характеристика чинників формування корпоративного іміджу організації	26
3.2 Практичні рекомендації щодо формування корпоративного іміджу міжнародних організацій	40
Висновки до розділу 3	48
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56
ДОДАТКИ	62

ВСТУП

Актуальність теми. На ефективність діяльності організацій впливає безліч факторів, серед яких можна виділити імідж. Проблема формування і розвитку іміджу актуальна і своєчасна. Організації працюють в умовах жорсткої конкуренції, тому вони повинні бути відомими, мати позитивну репутацію і т. ін. Останнім часом технології формування іміджу різних об'єктів знаходять все більше застосування в багатьох областях людської діяльності. Інтерес до проблеми іміджу обумовлений необхідністю вирішення практичних завдань у сфері управління і комунікацій. Використання знань і навичок у формуванні іміджу стало одним із найважливіших критеріїв успішності професійної діяльності фахівців у галузі менеджменту, маркетингу, реклами, зв'язків з громадськістю. Особливим попитом в останні роки набуває сфера технологій формування іміджу керівника і персоналу. Методики, що розробляються у даному напрямку, знаходять своє застосування не тільки в сфері управління організацією, а й основах ділового спілкування, етиці, в етичних питаннях сучасного бізнесу. Підвищена увага приділяється питанням формування іміджу лідера. У сучасній діяльності з управління персоналом підприємства робота над іміджем організації знаходить своє застосування як складова частина корпоративних PR технологій. Проаналізувавши визначення іміджу, подані в енциклопедичних словниках, вчені обґрунтували, що воно походить від лат. *imago* – «образ» і відоме ще з часів Гіппократа та Аристотеля. Але відповідно до перекладу, поданому в латинському словнику, це слово мало тоді інше значення і відрізнялось залежно від місцевості, рівня розвитку людської цивілізації.

Проблемам історичної зумовленості поняття «іміджу» велику увагу приділяли такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як П. Берд, О. Бриза, І. Гофман, А. Панасюк, Г. Почепцов, О. Перелигіна, Є. Семпсон, Н. Хазратова, В. Шепель, В. Шпалінський, Ю. Падафет, Т. Хомуленко, О. Скориніна, зокрема іміджу

лідера, О. Романовський. У 60-х роках ХХ ст. американський економіст Болдуінг уперше застосував термін «імідж» стосовно ділового успіху.

Більшість сучасних методик, що застосовуються у сфері діяльності з іміджем організації, не мають достатньої теоретичної опрацьованості, часто є лише набором еkleктичних практичних рекомендацій, які не виходять на рівень наукового узагальнення. У зв'язку з цим одним із найважливіших завдань соціально-психологічних досліджень іміджу організації є подолання розриву між практичною діяльністю з формування іміджу організації та теоретичними знаннями, накопиченими в різних галузях соціально-психологічної науки.

Об'єкт: процес формування корпоративного іміджу організації

Предмет: психологічні особливості формування корпоративного іміджу в міжнародній організації ТОВ «Серв'є Україна»

Мета дослідження: на основі теоретико-методологічного аналізу та емпіричного дослідження, визначити психологічні засади формування корпоративного іміджу у міжнародній організації та обґрунтувати практичні рекомендації щодо його поправки.

Завдання дослідження:

- 1) визначити теоретичні підходи щодо формування іміджу міжнародних організацій;
- 2) здійснити аналіз умов та особливостей професійної діяльності працівників міжнародної організації;
- 3) обґрунтувати психодіагностичний інструментарій та розробити програму дослідження;
- 4) визначити чинники формування корпоративного іміджу в міжнародній організації;
- 5) розробити практичні рекомендації щодо покращення корпоративного іміджу у міжнародних організаціях.

Інформаційна база дослідження представлена науковими публікаціями та монографіями вітчизняних та закордонних вчених, матеріалами періодичних публікацій, наукових конференцій з питань економічної безпеки та іміджу,

методична література кафедри психології та менеджменту, дані анкетування, ресурси Internet.

Методи дослідження, які використовувалися під час написання дипломної роботи: теоретичний аналіз наукових джерел, систематизація отриманої інформації та її інтерпретація, узагальнення та порівняння. Також застосовували емпіричні методи такі, як спостереження, тестування, бесіда. Були застосовані такі психодіагностичні методики: «Метод визначення індивідуального стилю керівництва» А.Л. Журавльова, методика «Визначення психологічного клімату в організації», тест «Формування позитивної групової мотивації» (В.Розанова), методика діагностики міжособистісних відносин Тімоті Лірі, діагностика схильності особистості до конфліктного поведіння К.Томаса. Для обробки статистичної інформації, створення таблиць, графіків та діаграм було використано програму Microsoft Office Excel, Word, Paint 3D.

Практичне значення одержаних результатів обумовлено тим, що результати досліджень, отриманих у магістерській дипломній роботі, можуть бути використані ТОВ «Серв'є Україна» з метою покращення іміджу компанії. Отримані напрацювання є актуальними для більшості підприємств України.

Структура і обсяг роботи Дана дипломна робота складається зі 84ст., вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних 77джерел та додатків.

Наукова новизна дослідження полягає в визначенні теоретичних підходів щодо формування іміджу міжнародних організацій, в здійсненні аналізу умов та особливостей професійної діяльності працівників міжнародної організації, в обґрунтуванні психодіагностичний інструментарій та розробки програми дослідження, в визначенні чинників формування корпоративного іміджу в міжнародній організації, та в розробки практичних рекомендації щодо покращення корпоративного іміджу у міжнародній організації.

Апробація За результатами магістерської роботи була опублікована стаття у збірнику наукових статей студентів Частина 1 «Організаційна та економічна психологія» Київ 2018

РОЗДІЛ 1

КОРПОРАТИВНИЙ ІМІДЖ ЯК ПСИХОЛОГІЧНА ПРОБЛЕМА

У сучасній науковій літературі існують різні підходи до визначення поняття «імідж».

Етимологічно слово «імідж» походить від латинського «*imago*» - «образ» і було відомо ще з давніх часів. Так, у Стародавньому Римі так називали статуї богоподібних істот, представлених у скульптурному вигляді, які наділялись ідеальними та виключно позитивними характеристиками і мали вагомий вплив на життя як всього народу, так і окремої людини[28].

Еволюція поняття імідж відбувалася упродовж тривалого історичного періоду і питання іміджу було об'єктом дослідження різних галузей науки.

Досить часто у працях філософів трапляється визначення іміджу через термін «харизма». Слово «харизма» прийшло з давньогрецької мови і означає «притягувати до себе увагу». Пізніше термін «харизма» був використаний М. Вебером і, на думку Н. Корабльової, запозичений з ранньохристиянської літератури, де він означав «богонатхненність». Цим терміном сучасна соціологія та політологія позначають своєрідну рольову дію, *«що властива особі, здатній піднятися над іншими, виділитись із середовища «пересічних» людей. Харизматичний лідер наділяється надлюдськими та надзвичайними видатними здібностями вести за собою, підпорядковувати собі інших»* [24, с. 242].

Загалом інтерпретація поняття «імідж» філософськими науками має специфічний характер. Видатні мислителі різних епох розглядали імідж у взаємозв'язку з: 1) образом лідера; 2) характеристикою влади; 3) описом держави.

Із погляду соціальної психології, імідж різновид образу, і в перцептивному процесі увагу соціальних психологів зосереджено на характеристиках суб'єкта й об'єкта сприйняття, які є значимими для виникнення образу[14, с. 62].

Досить часто поняття імідж ототожнюють із такими поняттями, як думка, репутація, авторитет. Однак якщо проаналізувати кожне визначення, стає очевидним, що вони не тотожні. Так, думка визначається як судження про щонебудь, виражене в словах, і припускає висловлювання, а імідж обов'язково включає невербальні елементи.[16]

Поняття репутація також відрізняється від іміджу, адже перше означає набуту оцінку, думку про достоїнства й недоліки, а останнє є виразною стороною образу, він може бути оцінений, але оцінка є необов'язковим елементом. Поняття авторитет трактується як вплив, а імідж може слугувати для впливу, але це не є його єдиною функцією [63, с. 11].

Дослідник О.Б. Перелигіна визначає поняття імідж як символічний образ суб'єкта, створюваний у процесі суб'єкт-суб'єктної взаємодії. Автор трактує це поняття з точки зору, що імідж, включаючи поняття образ, що має на увазі свою включеність у систему людської діяльності. При цьому явище імідж є не тільки включеним у процес діяльності, а й створюється в результаті процесу діяльності, зокрема в такому її специфічному виді, як спілкування, що описується як суб'єкт-суб'єктна взаємодія [45].

Інші дослідники поняття імідж з психологічного погляду визначають як маніпулятивний, привабливий, легко зрозумілий психічний образ, який впливає на емоційну сферу людини (іноді на її підсвідомість), а через них - на механізми свідомості й поведінки, вибір людини. Дія іміджу ґрунтується на сильному емоційному враженні, коли знижуються механізми свідомого контролю, і тоді головним стає вплив іміджу як маніпулятивного образу. Крім того, підкреслюється, що імідж є реальністю ілюзорного простору, що цілеспрямовано спотворюється і певним чином підноситься звичайно відповідно до приховуваних інтересів. [20]

В одній із робіт, присвячених проблемі іміджу, дослідник О.А. Феофанов тлумачить його як образ-подання, котрий методом асоціацій наділяє об'єкт додатковими цінностями (соціальними, психологічними, естетичними), що не мають підстави в реальних властивостях самого об'єкта, а має соціальну значимість для реципієнтів такой образ [66]. Імідж блокує раціональне пізнання

об'єкта й водночас своїм навіювальним впливом створює специфічну соціально-психологічну настанову дії. Він виділяє явище, створює враження його радикальної відмінності від інших, наділяє явище характеристиками, котрі знаходяться за межами його реальних якостей, причому будь-якими, оскільки це наділення формується за допомогою асоціацій. Через усі можливі психологічні й соціально-психологічні механізми імідж упроваджується в масову свідомість, а асоціації «прив'язують» до явища задані характеристики залежно від цілей тих, хто створює образи. З погляду дослідника, імідж робить найбільш ефективний пропагандистський вплив на масову свідомість і є основним засобом формування соціальних ілюзій.

Ще одне з визначень іміджу: це синтетичний, інтегративний образ, який складається у свідомості людей стосовно конкретної особи, організації або іншого соціального об'єкта, містить значний обсяг емоційно забарвленої інформації про об'єкт сприйняття та спонукає до певної соціальної поведінки.

Імідж - це символічний образ суб'єкта, який характеризується динамічністю, неподільною єдністю чуттєвих й змістовних компонентів та відтворює потреби соціальної групи.

Якщо взяти до уваги той факт, що процес створення іміджу є безперервним (щоразу, коли певний суб'єкт вступає у взаємодію з іншими), відіграє певну соціальну роль, то стає можливим виділити своєрідну універсальну природу існування іміджу. Кожна людина, усвідомлюючи рівень впливу на оточення справленого нею враження, свідомо чи несвідомо намагається відповідати запитам тієї групи, яка на даний момент є для неї найбільш значущою [37].

Г. Почепцов виділяє три можливих підходи до класифікації іміджу, а саме: функціональний, у якому він виокремлює різні типи іміджу, беручи за основу характер функціонування; контекстний, де ці типи перебувають у різних контекстах щодо реалізації; та зіставний, при якому відбувається порівняння близьких іміджів [27].

Функціональному підходу притаманні такі типи іміджів:

1. Дзеркальний: імідж - своєрідний аналог нашого уявлення про себе.

2. Поточний: в його основу покладено сприйняття об'єкта аудиторією.

3. Бажаний: імідж - специфічний ідеал, до якого людина прагне, якою уявляє себе або інший суб'єкт.

4. Корпоративний: імідж організації, образ якої він і висвітлює у цілісному сприйнятті.

5. Множинний: імідж створюється за рахунок існування низки незалежних структур замість єдиної корпорації [49, с. 41-43].

В основу іншої класифікації іміджу покладено рівень охоплення аудиторії:

- моноімідж - створення стійкого образу об'єкта, однакового у всіх груп громадськості;

- мультиімідж - створення спеціального іміджу послуг, товарів, споживачами яких є різні групи населення [65].

Якщо взяти за основу класифікації емоційну сферу, на яку впливає імідж, та врахувати, для якого її аспекту він створюється, впроваджується й актуалізується, можна виділити такі типи іміджу:

1) позитивний, який покликаний визвати відповідні емоції до прототипу іміджу, тобто повагу, шану, доброзичливість і т. ін.;

2) негативний, що має на меті формування негативних емоцій з боку реципієнта відносно носія іміджу, тобто презирство, ненависть тощо.

Відносно механізму формування та поширення імідж поділяється на такі види:

1. Образ, який виник у масовому уявленні стихійно. Його створення та впровадження найчастіше розтягуються на досить тривалий період.

2. Штучно сформований образ, який цілеспрямовано створюється, впроваджується у масове сприйняття. Цей процес може тривати мінімальну кількість часу, але такий образ швидко зникає. Саме тому він потребує постійної підтримки та актуалізації, аж доки ця необхідність не зникне [62, с. 37].

Запропоновані останні дві класифікації найчастіше тісно переплітаються, результатом чого є чотири основних типи іміджу: стихійний позитивний, стихійний негативний, штучний позитивний, штучний негативний.

Слід зауважити, що важливим моментом є відслідковування і усунення можливих суперечностей між стандартами орієнтованого назовні корпоративного іміджу та культурою і традиціями поведінки внутрішнього іміджу. Тому процес створення внутрішнього і зовнішнього іміджу має супроводжуватися формуванням корпоративної культури. Незалежно від профільної діяльності доцільно, щоб створення і підтримка іміджу базувалися на таких основних елементах:

- на якості послуг та соціальній відповідальності (цей підхід реалізується через ретельний підбір персоналу, постійне підвищення якості послуг), що приводить до формування природного сприятливого іміджу;
- на чітко спланованій рекламі, вивченні громадської думки, що формує емоційний імідж;
- на гармонійному поєднанні попередніх двох елементів відповідно до стратегії розвитку [37].

Поряд із поняттям корпоративного іміджу існують пов'язані з ним поняття брэнда і репутації. Якщо корпоративний імідж - це набір створених образів і повідомлень, які організація транслює у світ, то брэнд - це стійкий набір очікувань і емоцій щодо організації та її діяльності, а репутація - стійке оцінне судження про організацію, яке складається у суспільстві упродовж тривалого часу [30].

Результати системного аналізу, виконаного автором, та узагальнення підходів вітчизняних і зарубіжних науковців до визначення іміджу організації викладено у таблиці 1.1.

Визначення іміджу організації у працях науковців

Дослідник, джерело	Визначення іміджу
А.В. Петровський та М.Г. Ярошевський [48]	Імідж - це стереотипізований образ конкретного об'єкту, що існує в масовій свідомості. Як правило, поняття іміджу відноситься до конкретної людини, але може також поширюватися на певний товар, організацію, професію і т. д.
Ф. Котлер [28]	Імідж - це сприйняття компанії чи її товарів суспільством.
О С. Виханський [37]	Імідж явища - це стійке уявлення про особливості, специфічні якості і риси, характерні для цього явища.
А.Б. Звіринцев [20]	Імідж - це відносно стійке уявлення про який-небудь об'єкт.
Андрєєва Г.М. [2]	Імідж - це специфічний «образ» сприймаючого предмета, коли ракурс сприйняття умисне зміщений і акцентується лише на певні сторони об'єкту. Тому досягається ілюзорне відображення об'єкту або явища. Між «іміджем» і реальним об'єктом існує так званий «розрив в достовірності», оскільки імідж згущує фарби образу і тим самим виконує функцію механізму навіювання. Імідж будується на включенні емоційних апеляцій.
О.А. Феофанов [67]	Імідж - це образ - уявлення, який методом асоціацій наділяє об'єкт додатковими цінностями (соціальними, естетичними, психологічними та ін.), не обґрунтованими в реальних властивостях самого об'єкту, але мають соціальну значущість для того, хто сприймає такий образ. Імідж блокує раціональне пізнання об'єкту і в той же час своєю дією створює специфічну соціально-психологічну установку поведінки.
Д. Доті [16]	Імідж - це все і всі, хто має хоч якесь відношення до компанії і пропонує нею товарів і послуг. Це витвір, що постійно створюється як словами, так і образами, які химерно перемішуються і перетворюються в єдиний комплекс.
Robinson E.J. [42]	Імідж - це підсумок адекватного сприйняття організації, її керівника, персоналу, політики або діяльності. Тобто передбачається, що маніпулятивні дії не роблять вирішального впливу на образ організації або їх взагалі немає. Досвід показує, що реальна практика буде сильніше трансльованого іміджу, але для цього потрібний час, іноді досить тривалий.
Сучасний словник іноземних слів	Імідж - цілеспрямовано сформований образ якої-небудь особи, явища або предмету, що виділяє певні цінносні і покликаний надати емоційно-психологічну дію на когось в цілях популяризації, реклами і так далі

Отже, єдиного визначення іміджу немає, кожен з дослідників розкриває певну сторону цього поняття. Тому автором пропонується нове визначення поняття іміджу.

Суб'єктами, тобто носіями корпоративного іміджу, його комунікаторами, адресантами можуть бути всі - хто і що здатне поширювати інформацію в масштабах підприємства і за його межами, тобто різні категорії персоналу,

громадські організації, а також ті, від кого конкретно виходить «соціальне замовлення», тобто суб'єктів - організаторів, чиї інтереси реалізуються в процесі формування іміджу. Поняття суб'єкта автоматично поширюється і на носіїв, провідників цього інтересу, тобто канали і засоби інформації [14, с. 21].

Основними складовими іміджу організації є:

- корпоративна філософія;
- історія-легенда організації;
- зовнішній вигляд організації;
- корпоративна культура;
- розвиток стосунків з контрагентами [65].

Даний опис складових іміджу є загальним. Річ у тому, що одна і та ж організація може по-різному сприйматися (або прагнути до специфічного сприйняття) своїми контрагентами. Синтез уявлень про організацію різних груп громадськості створює загальніше і ширше уявлення про організацію.

Імідж - це не лише засіб, інструмент управління, але і об'єкт управління. Позитивний імідж створюється основною діяльністю компанії, а також цілеспрямованою інформаційною роботою, орієнтованою на цільові групи громадськості.

Створення іміджу бізнес-організації в ринковому середовищі ведеться на основі стратегічного підходу, за допомогою інтегрованих маркетингових комунікацій, де кожен із засобів має свої сильні і слабкі сторони. Системна інтеграція цих засобів (за часом і послідовністю використання, за розподілом бюджету між ними) забезпечує посилення переваг кожного із засобів і нівелює їх недоліки [24, с. 12].

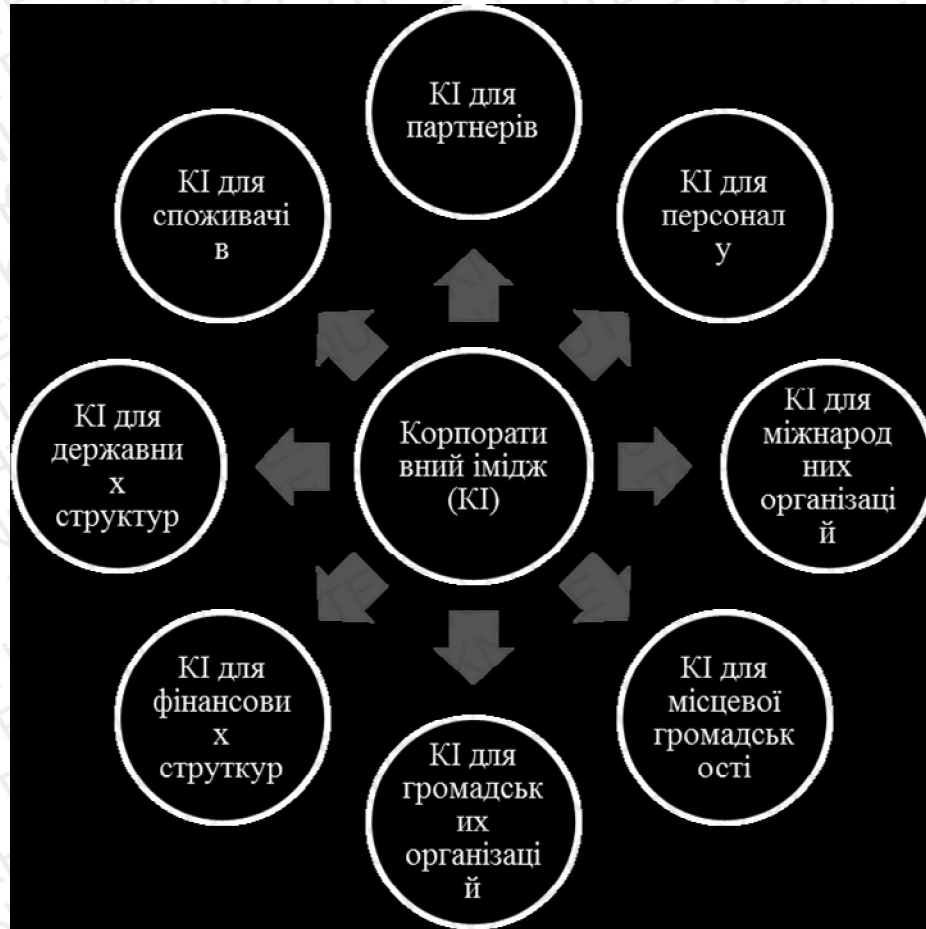


Рис 1.1. Корпоративний імідж для різних груп [1]

Процес управління корпоративним іміджем починається з формулювання бачення, потім місії як соціально-значимого статусу організації. Далі визначається корпоративна індивідуальність, корпоративна ідентичність і лише тоді створюється позитивний корпоративний імідж (рис. 1.2).

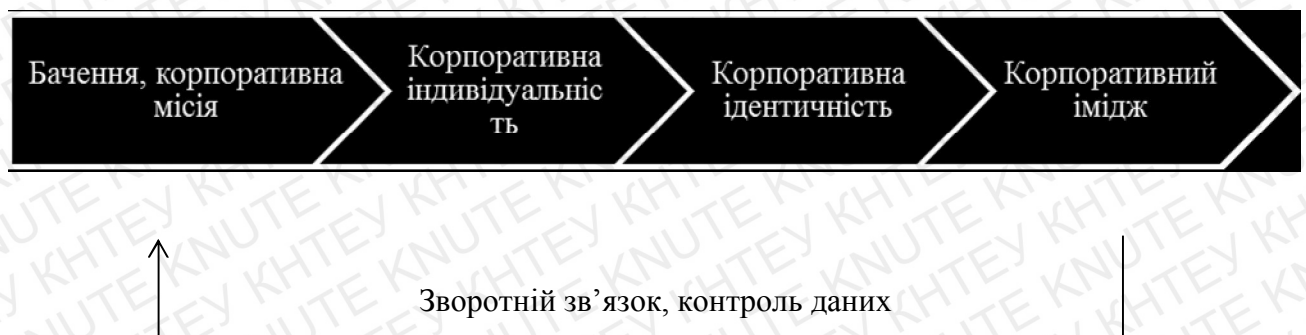


Рис 1.2. Процес формування корпоративного іміджу [1]

Трактування цих термінів не завжди однозначне, проте важливий сам факт їх використання. Знання термінів дозволяє орієнтуватися у вирішенні методичних і практичних завдань управління іміджем організацій.

Корпоративна місія - суспільно-значимий статус, соціально значуща роль організації. Місію можна розглядати як стратегічний інструмент, що ідентифікує цільовий ринок і широко визначальний бізнес, або основну діяльність підприємства [14].

Корпоративна індивідуальність - цінності, думки і норми поведінки, що розділяються в організації і визначають суть індивідуальної корпоративної культури. Корпоративна індивідуальність відтворюється в організаційному «життєвому стилі», що є способом життя компанії, те, як вона «проводить» час, використовує матеріальні, фінансові, інформаційні, людські та інші ресурси [14].

Після визначення «характеру» компанії приймається рішення щодо того, як донести цей «характер», який вигідно відрізняється від інших, до цільових груп. На цьому етапі формується корпоративна ідентичність [14].

Корпоративна ідентичність - це система комунікативних засобів, - назв, символів, знаків, логотипу, кольорів, міфів, ритуалів, - що проектують, або що відображають індивідуальність організації [14].

Корпоративна ідентичність повинна відображати місію, структуру, бізнес і цілі організації. І лише в результаті проходження всіх етапів, виникає корпоративний імідж, що може базуватися на віруваннях, так само, як і на фактах. Він може бути позитивним, негативним та нечітким [14].

Окремих слів заслуговує поняття зворотного зв'язку та контролю даних в процесі побудови іміджу. В іміджі організації є дві виражені частини: перша - активні дії компанії з формування і адекватного сприйняття своєї «особи»; друга - власне «відображення» обличчя компанії в «дзеркалі» клієнта [14].

Досягнення сприятливого корпоративного іміджу і лояльності споживачів є основною метою управління корпоративною ідентичністю.

Імідж має свою структуру, описується параметрично і моделюється, так само, як і процес його формування. Враховуючи те, що модель - віддзеркалення

значимих сторін об'єкту, можна представити імідж набором різних його характеристик [14].

В основу систем моніторингу компонентів, складових іміджу покладені інформаційні моделі. Вже існують бази даних і системи підтримки рішень, які використовуються для оцінки і оптимізації іміджу організації [23, с. 62].

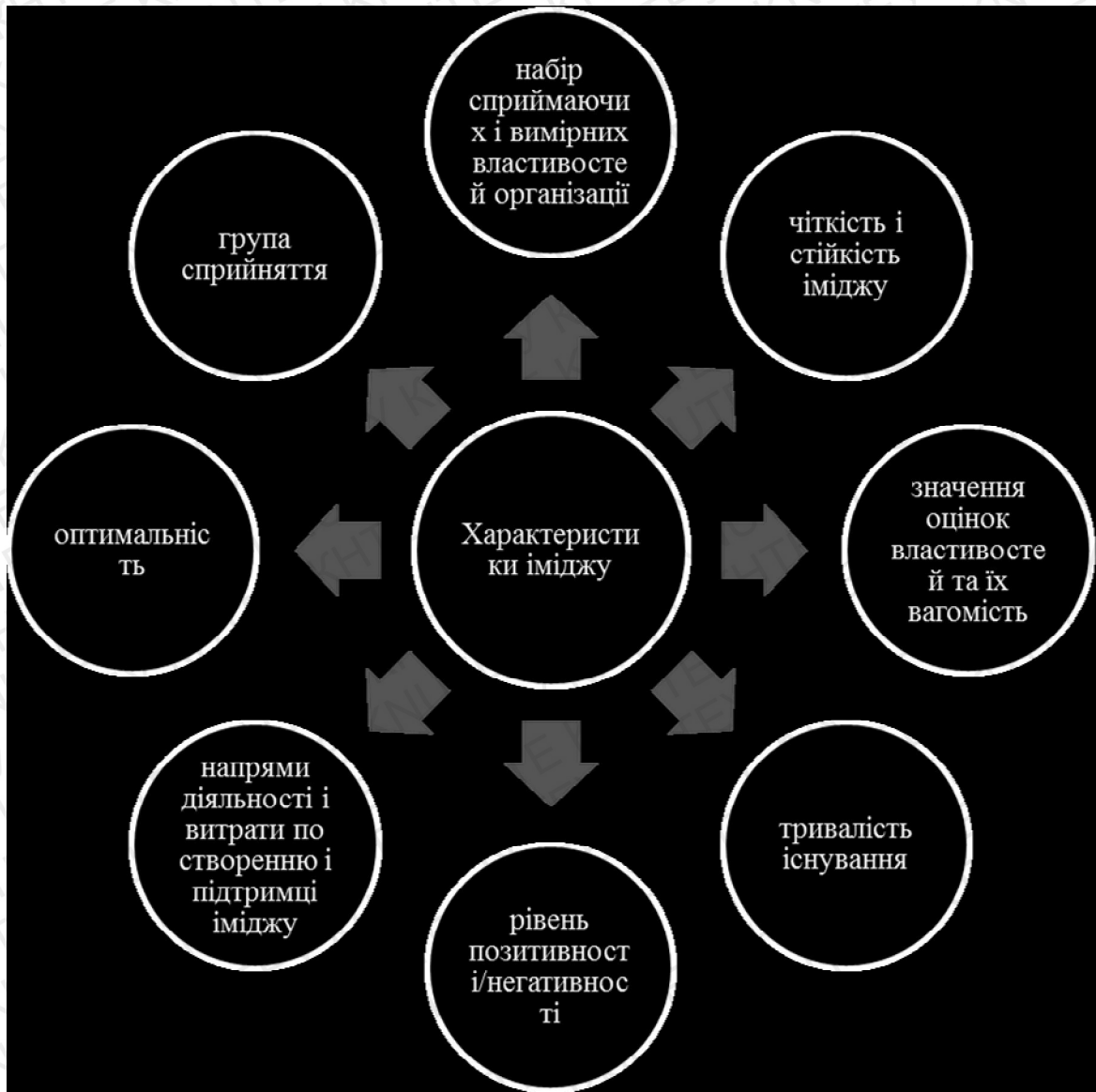


Рис 1.3. Характеристики іміджу організації

Науково обґрунтована робота по управлінню корпоративним іміджем повинна вестися на основі моделювання іміджу.

Оцінки іміджу:

- якісні: цілі, структура, зміст, виконавці, технології;
- кількісні: витрати, терміни, результати, економічна ефективність.

Висновки до 1 розділу

1. Імідж - це символічний образ суб'єкта, який характеризується динамічністю, неподільною єдністю чуттєвих й змістовних компонентів та відтворює потреби соціальної групи.
2. Імідж формується на основі об'єктивних характеристик діяльності організації або окремої особи, він може складатися природним шляхом, у ході «еволюційного» розвитку організації або індивіда, і містити значний обсяг раціонального.
3. Основними складовими іміджу організації є корпоративна філософія, історія-легенда організації, зовнішній вигляд організації, корпоративна культура, розвиток стосунків з контрагентами.
4. Корпоративний імідж - це набір створених образів і повідомлень, які організація транслює у світ.
5. Виділяють такі види іміджу як дзеркальний, поточний, бажаний, корпоративний, множинний імідж.
6. Відносно механізму формування та поширення імідж поділяється на образ, який виник у масовому уявленні стихійно та штучно сформований образ.
7. Створення іміджу бізнес-організації в ринковому середовищі ведеться на основі стратегічного підходу, за допомогою інтегрованих маркетингових комунікацій, де кожен із засобів має свої сильні і слабкі сторони.
8. Імідж має свою структуру, описується параметрично і моделюється, так само, як і процес його формування.
9. Процес формування корпоративного іміджу складається з наступних етапів – бачення корпоративної місії, формування корпоративної індивідуальності, корпоративної ідентичності. Та як результат успішного іміджу буде отримання бажаного зворотного зв'язку.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО ІМІДЖУ

2.1 Умови та особливості діяльності працівників міжнародної компанії ТОВ «Серв'є Україна»

«Серв'є» - це приватна французька фармакологічна компанія, яка спеціалізується на ліках для лікування кардіологічних, ревматологічних захворюваннях, а також лікуванні діабету та депресії. Вона має філії в 140 країнах світу. Четверту частину від свого обороту, компанія інвестує в дослідницьку діяльність, залучаючи велику кількість вчених в даній галузі. Тому компанія використовує най нові методи лікування захворювань та розробляє нові ліки [45].

В Україні компанія Серв'є почала свою діяльність у 1997 році. Завдяки чіткому дотриманню стратегії, яка базується на етиці і проведенні наукових досліджень, за понад двадцять років більше 20 найменувань лікарських засобів знайшли широке застосування в Україні і є лідерами у своїх терапевтичних напрямках. Надійність препаратів підтверджена даними клінічної ефективності і безпеки [43].

Компанія «Серв'є» має успішний досвід і стабільні стосунки з українськими спеціалістами в області медицини і є лідером у кардіології. Серв'є бере активну участь в організації і проведенні освітніх програм, медичних конгресів та форумів, наукових досліджень, які спрямовані на розвиток системи української охорони здоров'я, розповсюдження наукових знань серед лікарів і підвищення медичної освіченості пацієнтів, зокрема, при захворюваннях серця і судин, органів дихання, діабету та ін [44].

Серв'є займає впевнену позицію на фармацевтичному ринку України: перше місце у кардіологічній галузі, шосте місце серед всіх фармацевтичних компаній на ринку України та 17 препаратів представлено на ринку України.

За цей час керівництвом накопичений великий досвід проведення переговорів з українськими партнерами.

Своїх партнерів компанія розрізняє не за національною ознакою, а за тривалістю співпраці. З багаторічними партнерами компанію часто пов'язують не лише ділові, а й неформальні дружні стосунки.

«Серв'є» працює на українському фармацевтичному ринку вже кілька десятиліть, і ім'я компанії, як виробника, стало відомо спочатку лікарям, а потім провізорам, пацієнтам і дистриб'юторам, ім'я фірми асоціюється з високою якістю та ефективністю лікування, тому головним завданням компанії є збереження наявного іміджу.

Що стосується нової продукції, компанія намагається, поряд з іншими засобами інформування, знайомити з нею професійну громадськість шляхом проведення тематичних семінарів та конференцій для лікарів, публікувати статті в спеціалізованих журналах, а в разі безрецептурних препаратів - і в засобах масової інформації.

Кожна компанія, успішно пропрацювала на ринку хоча б кілька років (а ми двадцяту річницю своєї діяльності відзначали в минулому році), волею-неволею набуває деякі впізнавані риси.

В умовах різкого загострення конкурентної боротьби і ослаблення впливу на її результат цінових факторів, скорочення термінів дії конкурентних переваг різко зростає роль ефективності і якості праці персоналу фірми. Соціальний ресурс виробництва не вичерпується (на відміну від матеріального), якщо робочий душею і тілом відданий своїй справі.

У значного числа вітчизняних компаній немає чіткого уявлення про структуру іміджу організації, особливості його формування в свідомості персоналу.

Гроші, мотив матеріальної вигоди не можуть розглядатися в якості «вічного двигуна», тому що люди працюють за них, поки не реалізують свої уявлення про «хорошого життя». Далі починають працювати мотиви особистої відповідальності за результати своєї праці.

Ідеологія компанії повинна визначити мету, визначити той ідеал, до якого прагне компанія. В цьому випадку ідеал стає предметом переконаності і віри. Ідеологія компанії виконує чотири взаємопов'язані функції: визначення мети,

мобілізація людей, самоідентифікація колективу, створення системи цінностей. Без вирішення цих завдань спроби створення ефективного внутрішньоорганізаційного інформаційного середовища є мало результативними.

Звичайно, рішення загальних завдань залежить не тільки від плану або новомодної програми внутрішньофірмових відносин. Однак не потрібно забувати, що будь-який план тим і гарний, що орієнтує людей на оптимальний режим роботи, заздалегідь згладжуючи і пом'якшуючи гостроту кризових ситуацій і конфліктних відносин [10].

Функціонально робота по формуванню іміджу ділиться між двома службами: департамент по підборі персоналу та відділом маркетингу. Працівники департаменту з підбору персоналу несуть місію по створенню, закріпленню та підтримки вже давно існуючого іміджу в колективі з середини. Цю роботу відчуваєш неодмінно від першого моменту появи в офісі, там є своя атмосфера створена символікою, яку ти бачиш звідусіль та яка нагадує про те, що це французька фармакологічна компанія, що в неї велика історія, що вона існує в багатьох країнах, що вона розробляє та виробляє ліки, що вона прагне допомогти людям. Доброзичливий та дружній клімат теж відчутний через привітання, посмішку та увагу працівників.

Тоді як відділ маркетингу працює над створенням та укріпленням зовнішнього іміджу компанії. Вони беруть на себе всю роботу з позаштатними працівниками, медичними представниками, лікарями. Це дуже велика та об'ємна праця, тому майже третина офісних працівників працюють в маркетинговому відділі.

Центральне місце займає керівник: він задає напрямок робіт і координує дії всіх підрозділів. Йому вдається підтримувати не тільки професійне але й між особисте спілкування серед співробітників. Він постійно приймає участь у різних акціях спільного проведення вільного часу. Таким чином створює середовище відкрите для спілкування, підтримки, взаємодопомоги та довіри тим самим нівелюючи ворожу конкуренцію між співробітниками.

2.2 Обґрунтування психодіагностичного інструментарію програми дослідження ТОВ «Серв'є Україна»

Основа компанії – це штат кваліфікованих спеціалістів, що здійснюють управлінську, економічну, консультативно-методичну діяльність.

В якості респондентів виступали працівники ТОВ «Серв'є Україна» в кількості 30 осіб.

Соціально-демографічні особливості досліджуваних можна охарактеризувати наступним чином:

- в дослідженні прийняли участь 18 жінок та 12 чоловіків;
- 28 респондентів мають вищу освіту, 2 – неповну вищу;
- у віці від 20 до 25 – 18 осіб, 26 до 35 років – 12 осіб;
- стаж роботи: 0-12 міс. – 14 осіб, 1-3 роки – 10 осіб, 3-6 років – 2 чол., більше 6 років – 4 чоловіки.

Дослідження процесу формування корпоративного іміджу організації проводились за трьома етапами згідно з поставленими задачами.

На першому етапі були досліджені теоретичні аспекти формування корпоративного іміджу організації, проведений аналіз психологічної літератури, розроблена програма дослідження та визначені об'єкт, предмет, завдання та мета дослідження.

Підбір та обґрунтування психодіагностичних методики проводилось на другому етапі дослідження. Була розроблена модель емпіричного дослідження засад формування корпоративного іміджу ТОВ «Серв'є Україна» та були застосовані методики серед співробітників організації.

Обробка, аналіз отриманих результатів, формулювання висновків та розробка практичних рекомендацій щодо покращенню корпоративного іміджу організації проводиться на третьому етапі дослідження.

Для дослідження було обрано наступні методики:

1. Методика визначення індивідуального стилю керівництва А.Л. Журавльова [9].

Данна методика широко використовується у кадровому менеджменті, у процесі відбору керівного персоналу. Використовується у дослідженнях, спрямованих на оптимізацію виробничих відносин та соціально-психологічного клімату у колективі, підвищення продуктивності праці. Також доцільно використовувати методику для діагностики міжособистісних проблем взаємодії керівника та підлеглих, корекції індивідуального стилю керівництва. Основні наукові галузі використання методики - психологія управління, психологія праці, кадровий менеджмент, психологія професійного відбору та навчання (Додаток А).

Отримані результати дослідження інтерпретуються, використовуючи типологію стилів керівництва А.Л. Журавльова. Ним виділено три стилі керівництва, які визначають особливості взаємодії керівника та персоналу, визначають особливості делегування та виконання управлінських рішень.

Автократичний тип керівника відрізняється схильністю до одноособового керівництва в гіпертрофованих формах, надмірною централізацією влади, особистим вирішенням абсолютної більшості питань, свідомим обмеженням контактів з підлеглими.

Демократичний тип керівника, на відміну від автократа, прагне надання підлеглим самостійності відповідно до їх кваліфікації і функцій, які вони виконують, залучає їх до таких видів діяльності, як визначення цілей, оцінка роботи, підготовка та прийняття рішень, створює необхідні для виконання роботи передумови і справедливо оцінює зусилля, з повагою ставиться до людей і турбується про них.

Ліберальний тип керівника відрізняється відсутністю розмаху в діяльності, безініціативністю і постійним очікуванням вказівок зверху, небажанням приймати на себе відповідальність за рішення і їх наслідки. Керівник-ліберал мало втручається у справи підлеглих і не виявляє достатньої активності, виступає в основному в ролі посередника у взаємовідносинах з іншими колективами. Як правило, він дуже обмежений, можливо, через свою

невпевненість у власній компетентності, а отже, і в становищі, яке він займає в службовій ієрархії. Такий керівник несподіваний у діях, легко зазнає впливу оточуючих, схильний пасувати перед обставинами і миритися з ними, може без серйозних підстав скасувати раніш прийняте рішення.

Наведена методика дозволяє дослідити спосіб взаємодії керівника з персоналом, підлеглими, манеру міжособистісної взаємодії з працівниками, що підлягає опису у визначені стиль керівництва. На основі отриманих результатів ми можемо визначити та порівняти продуктивність обраного стилю керівництва задля досягнення загальної мети діяльності організації; висунути певні передбачення щодо можливої поведінки керівника, визначити який вплив він здійснює на підлеглих, можливі результати та наслідки такого впливу.

Методика не може використовуватися як інструмент для пояснення зв'язків між стилем керівництва керівника та іншими динамічними процесами у групі: соціально-психологічний клімат колективу, продуктивність праці тощо.

2. Методика «Визначення психологічного клімату в організації» [8]

В основі цієї методики лежить специфічний вид опитування, в якому беруть участь всі члени того чи іншого підрозділу. Кожному з них дається опитувальний лист, який містить 74 судження. Номери суджень, що мають відношення до досліджуваного колективу, обводяться в опитувальному листі. Причому всі опитувані попереджаються, що обводити судження можна лише в тому випадку, коли зафіксована в судженні форма поведінки відповідає всім або більшості членів колективу (Додаток Б).

3. Тест «Формування позитивної групової мотивації» (В.Розанова) [30]

Цей тест складено за типом семантичного диференціала. Він може застосовуватися як для індивідуального користування, так і для колективної оцінки факторів, що відносяться до формування загальногрупової мотивації.

Біля кожного пункту опитувальника є шкала оцінок у балах від 1 до 7. У лівій частині тесту представлені позитивні фактори, що характеризують

групову мотивацію. У правій – представлені фактори, що негативно характеризують групову мотивацію (Додаток В).

4. Методика діагностики міжособистісних відносин Тімоті Лірі [30, 33]

Знання характеру людини дає можливість прогнозувати поведінку людини, заздалегідь корегувати і контролювати способи звертання до інших людей, дії, вчинки. Особливої уваги заслуговує аналіз основних тенденцій, якими є домінування і дружелюбність. Якщо переважає домінування, очевидні конфлікти і неправильне розуміння стосунків людей, важче організувати ефективну з психологічного погляду взаємодію. Тому важливо зорієнтуватися на дружелюбні та кооперативні взаємовідносини з іншими.

Методику створено Т.Лірі, Г.Лефоржем, Р.Сазеком у 1954 р. для дослідження уявлень суб'єкта про себе та своє ідеальне «Я», а також для вивчення взаємостосунків у малих групах. За допомогою даної методики виявляється тип, що переважає у ставленні до людей у самооцінці та взаємооцінці.

Т.Лірі пропонував застосовувати методику для оцінки поведінки людей через спостереження («зі сторони»), для самооцінки, оцінки близьких людей, для описання ідеального «Я». У відповідності з цими завданнями змінюється інструкція для відповідей. Різні напрями діагностики допомагають визначити тип особистості, а також зіставити дані за окремими аспектами. Наприклад, «соціальне Я», «реальне Я, «мої партнери» тощо.

Методика може бути представлена респонденту або списком (за алфавітом чи у випадковому порядку), або на окремих картках (Додаток Г).

5. Діагностика схильності особистості до конфліктного поведіння К.Томаса [36]

У своєму підході до вивчення конфліктних явищ К. Томас робив акцент не лише на розв'язанні конфліктів, а й на управлінні ними.

Відповідно до цього К. Томас вважає потрібним сконцентрувати увагу на тому, які форми поведіння в конфліктних ситуаціях характерні для людей, які

з них є більш продуктивними чи деструктивними, у який спосіб можливо стимулювати продуктивне поведження.

Для опису типів поведження людей у конфліктних ситуаціях К. Томас застосовує двомірну модель регулювання конфліктів, основними вимірами в якій є кооперація, пов'язана із увагою людини до інтересів інших людей, залучених у конфлікт, і напористість, для якої характерний акцент на захисті власних інтересів.

Відповідно до цих двох основних вимірів К. Томас виділяє такі способи врегулювання конфліктів:

- 1) суперництво;
- 2) пристосування;
- 3) компроміс;
- 4) уникнення;
- 5) співробітництво.

У своєму опитувальнику для виявлення типових форм поведження К. Томас описує кожний з п'яти перерахованих можливих варіантів дванадцятьма судженнями про поведження індивіда в конфліктній ситуації.

У різних ситуаціях вони згруповані у 30 пар, в кожній з яких респонденту пропонується вибрати те судження, що є найбільш типовим для характеристики його поведження.

Оптимальним поведженням у конфліктах вважається таке, коли застосовуються всі стратегії і кожна з них має значення в інтервалі від 5 до 7 балів (мінімум - 0 балів, максимум - 12 балів).

Бланк і ключ методики представлені в Додатку Д.

Висновки до 2 розділу

1. Організація роботи по формуванню іміджу компанії-складний багатоплановий процес, що вимагає участі різних фахівців: маркетологів, соціологів, фахівців з персоналу, юристів, програмістів та ін. Поки в Україні практично немає організацій або колективів, що спеціалізуються на подібній діяльності. Популярні останнім часом центри управлінського консультування,

ПР - агентства цим поки не займаються. Незалежно від того усвідомлюємо, чи ні, корпоративний імідж грає ключову роль в оцінці організації, а також в тому, як її сприймають працівники, клієнти та конкуренти. Таким чином, можна сказати, що ефективне формування корпоративного іміджу є ключовим етапом для будь якого підприємства в ринкових умовах. З огляду на цей факт, представляється актуальною розробка методології формування корпоративного іміджу підприємства.

2. Дослідження процесу формування корпоративного іміджу організації проводились за трьома етапами згідно з поставленими задачами. Перший етап теоретичний, який розкриває формування корпоративного іміджу організації, проведений аналіз психологічної літератури, розроблена програма дослідження та визначені об'єкт, предмет, завдання та мета дослідження. На другому етапі проведена підбор та обґрунтування психодіагностичних методики. Та на третьому етапі проведена обробка, аналіз отриманих результатів, формулювання висновків, розробка практичних рекомендацій щодо покращенню корпоративного іміджу організації проводиться на третьому етапі дослідження.

3. Для дослідження було використано наступні методики: методика визначення індивідуального стилю керівництва А.Л. Журавльова, методика «Визначення психологічного клімату в організації», тест «Формування позитивної групової мотивації» (В.Розанова), методика діагностики міжособистісних відносин Тімоті Лірі, діагностика схильності особистості до конфліктного поведіння К.Томаса.

РОЗДІЛ 3

АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

3.1 Характеристика чинників формування корпоративного іміджу організації

Процес формування іміджу починається всередині самої організації на основі цінностей, політики, організаційної культури, що проявляється в баченні, місії, поведінковій культурі персоналу і методах конкурентної боротьби.

Всередині компанії ТОВ «Серв'є Україна» основними критеріями внутрішнього корпоративного іміджу є, перш за все, корпоративна культура і соціально-психологічний клімат.

Корпоративна культура - поняття досить об'ємне. Її визначають як сукупність цінностей і норм поведінки, характерних для кожної окремо взятої компанії. Корпоративна культура керує вчинками працівників, вона формує їх погляди на роботу компанії, закладає основи спілкування з клієнтами і діловими партнерами.

Співробітники ТОВ «Серв'є Україна» мають високу компетентність, оскільки в компанії надають великого значення професіоналізму і високій кваліфікації.

ТОВ «Серв'є Україна» забезпечує співробітникам розумне керівництво і конструктивну співпрацю, оплату, що залежить від результатів роботи, великі можливості для кар'єрного зростання. Один з найважливіших елементів корпоративної політики компанії - просування молодих фахівців, їх рання інтеграція в діловий процес. Це дозволяє забезпечити підприємству конкурентоспроможність в довгостроковій перспективі.

В компанії закладені основи для підтримки високої продуктивності, основною умовою досягнення якої є гарний баланс між вимогами і здібностями персоналу. З цієї причини, компанія і не перевантажує своїх співробітників, і не

допускає відхилень від робочої норми і дисципліни. Ведеться цілеспрямований розвиток персоналу та організації праці. Корпоративна культура зосереджена не тільки на людях, але й на стійкості економічних і соціальних цілей, «корпоративної соціальної відповідальності».

Керівництво прагне підвищити задоволеність своїх співробітників шляхом турботи про них. Це досягається за рахунок неформальної атмосфери (спільно відзначаються дні народження співробітників, Новий рік і ін.) І створення максимально комфортних умов для роботи.

Компанія ТОВ «Серв'є Україна» підтримує управління здоров'ям - спосіб захистити здоров'я трудових ресурсів і тим самим підвищити економічну ефективність. Девіз: «Якщо Ви очікуєте якісну роботу від співробітників, Ви повинні добре захистити їх здоров'я».

Однак, незважаючи на широку гаму методів нематеріального стимулювання, фінансова винагорода залишається тією базою, без якої неможлива повноцінна залученість і зацікавленість співробітників в справах автоцентру. Система преміювання, яка використовується на «Серв'є-Україна», безпосередньо пов'язана з виробничими показниками виконавців.

На корпоративний імідж підприємства суттєво впливає задоволеність працівників, що відображають внутрішній імідж компанії.

Для дослідження сформованості корпоративного іміджу компанії ми провели ряд діагностичних досліджень..

На першому етапі дослідження нами були визначені стиль управлінської діяльності за допомогою методики А.Л. Журавльова.

За результатами даної методики нами було отримано наступні результати (Рис. 3.1)

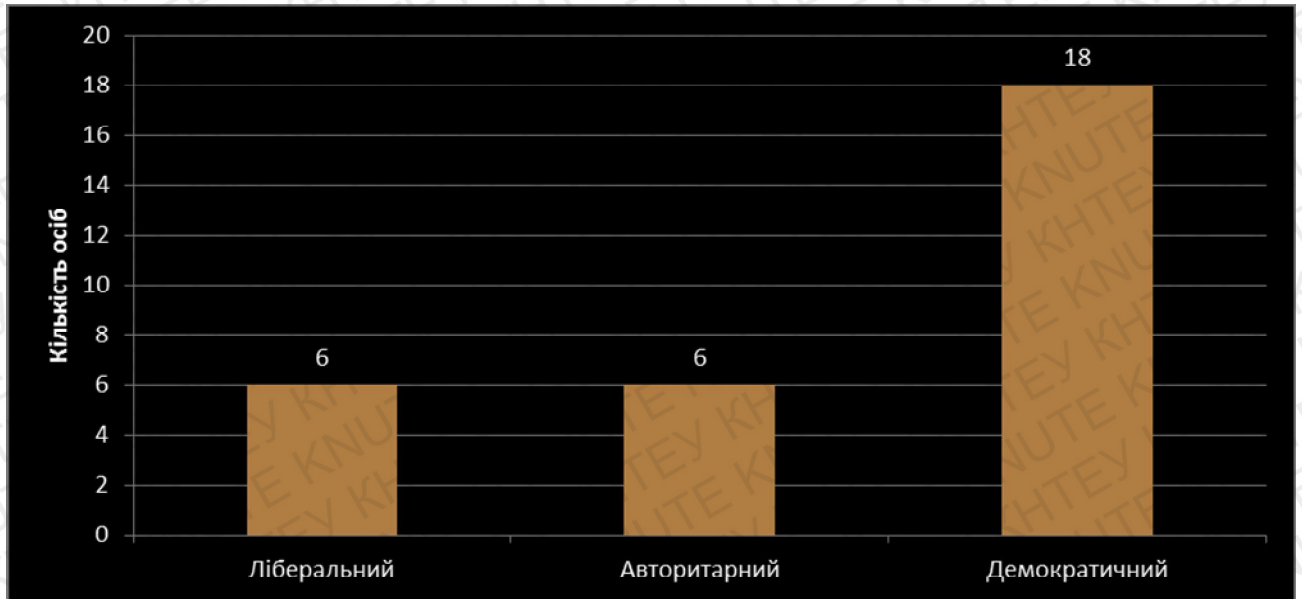


Рис 3.1. Визначення стилю керівництва за методикою Журавльова

За результатами даної методики ми вияснили, що серед опитаних 20% (6 чол.) вважають стиль управління керівника ліберальним, така сама кількість опитаних (20%) вважають стиль управління керівника авторитарним, проте більша половина трудового колективу вважає, що стиль управління їх керівника – демократичний – 60% (18 чол.). Це свідчить про те, що працівники відчують з боку керівництва турботу та поважливе ставлення до людей. Працівники часто залучаються до визначення цілей, підготовки та прийняття рішення в роботі та проінформовані про справи компанії і перспективи розвитку. В колективі прийнято обговорювати справи. А керівник прислухається до думки співробітників. При даних умовах кожній працівник може проявити свої інтелектуальні здібності та професійний потенціал.

На наступному етапі дослідження було визначено психологічний клімат в організації за допомогою відповідної методики (Додаток Б).

Ця методика налічує 74 судження, які характеризують поведінку особистості і відносини в колективі (70 суджень – робочі, 4 – контрольні). Робочі судження розподілено на 7 блоків по 10 суджень у кожному відповідно до таких характеристик колективу, як відповідальність, колективізм, згуртованість, контактність (особисті взаємовідносини), відкритість, організованість та інформованість. Контрольні судження дають змогу зробити

висновок про ширість, правдивість і добросовісність осіб, які заповнюють анкету. Результати доцільно зображувати к вигляді графіків, що дає змогу краще побачити соціально-психологічний рельєф у групі (Рис 3.2-3.8)

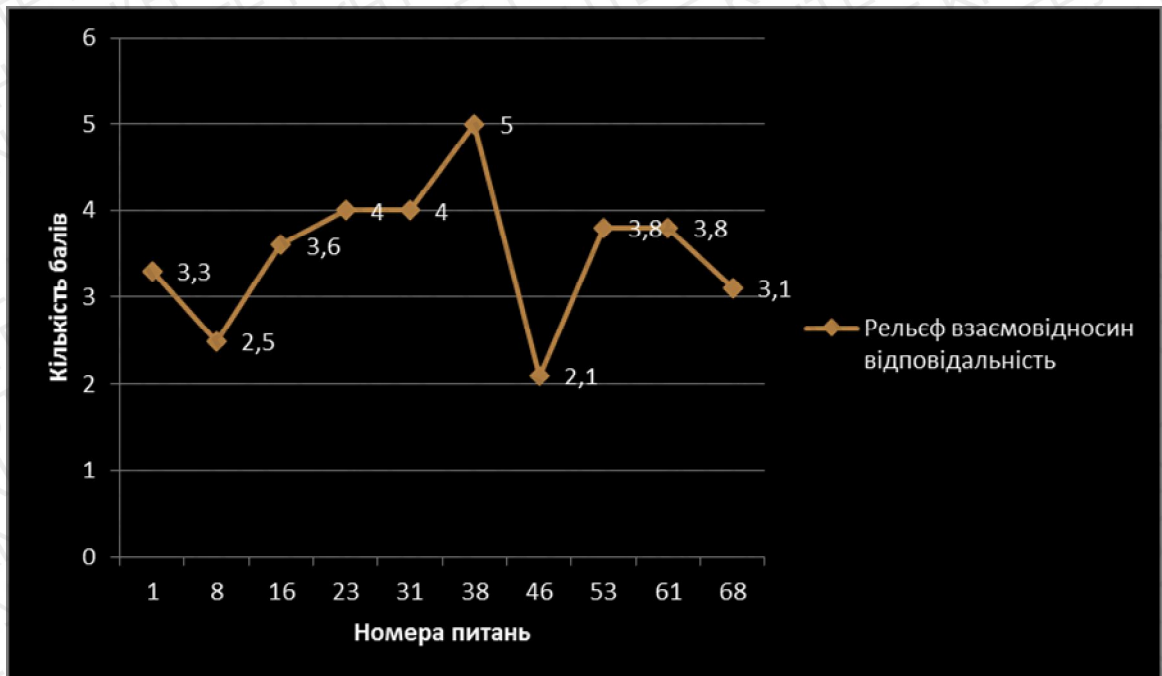


Рис 3.2. Рельєф взаємовідносин у групі (відповідальність)

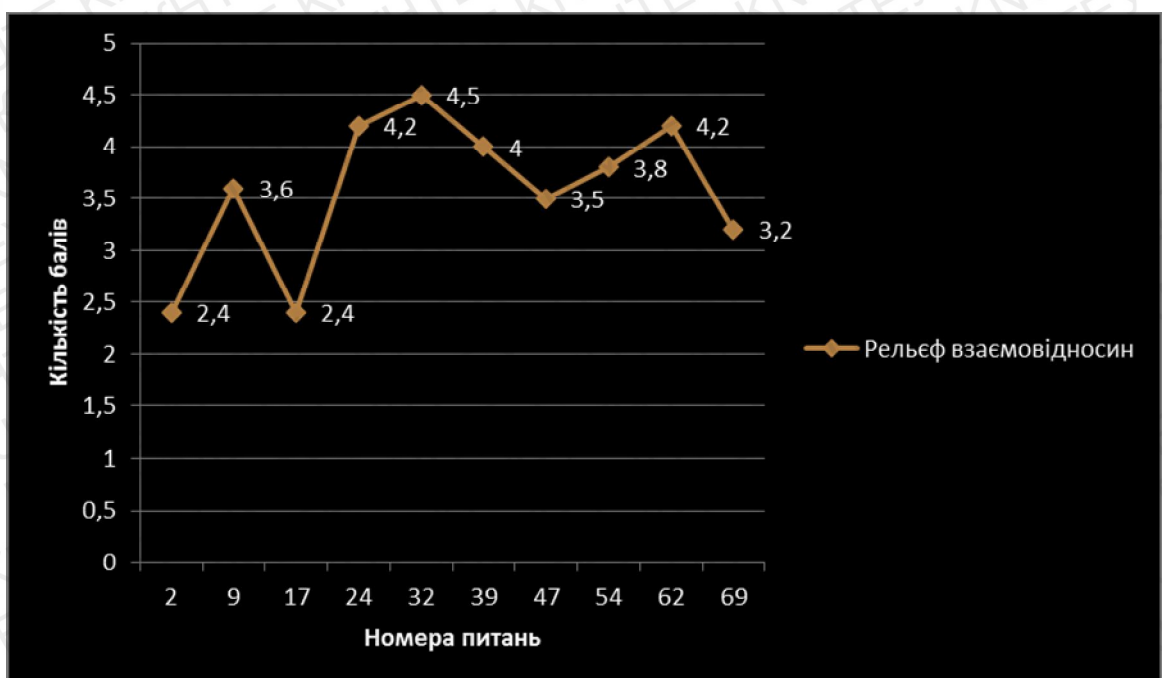


Рис 3.3. Рельєф взаємовідносин у групі (колективізм)

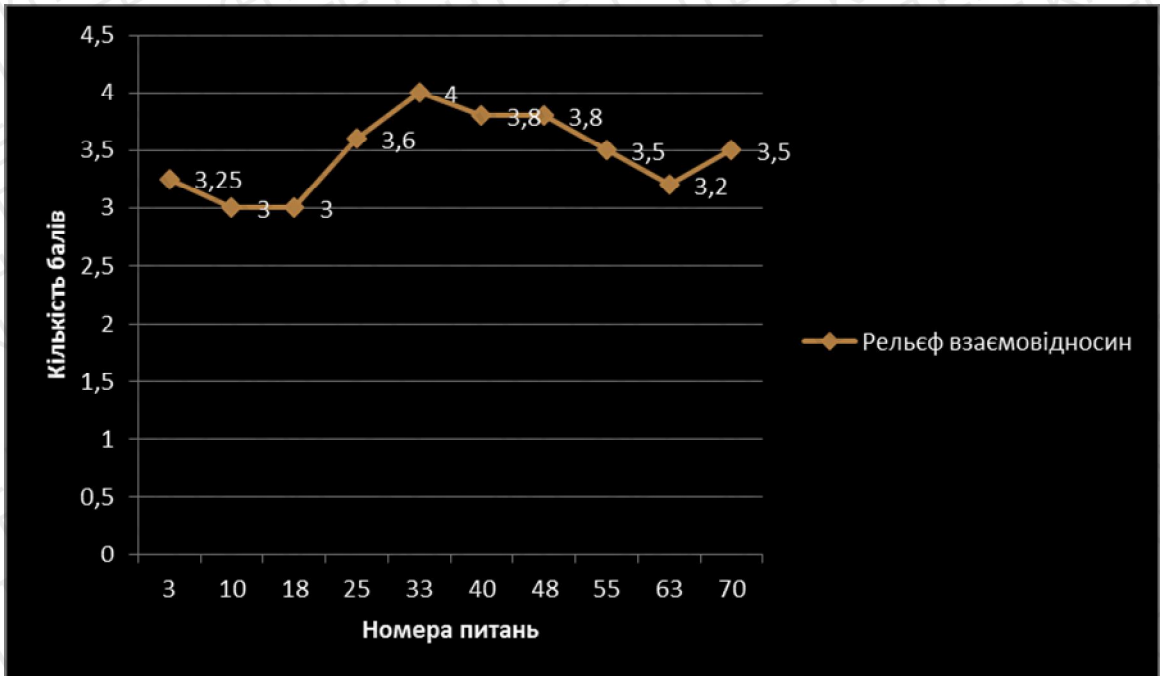


Рис 3.4. Рельєф взаємовідносин у групі (згуртованість)

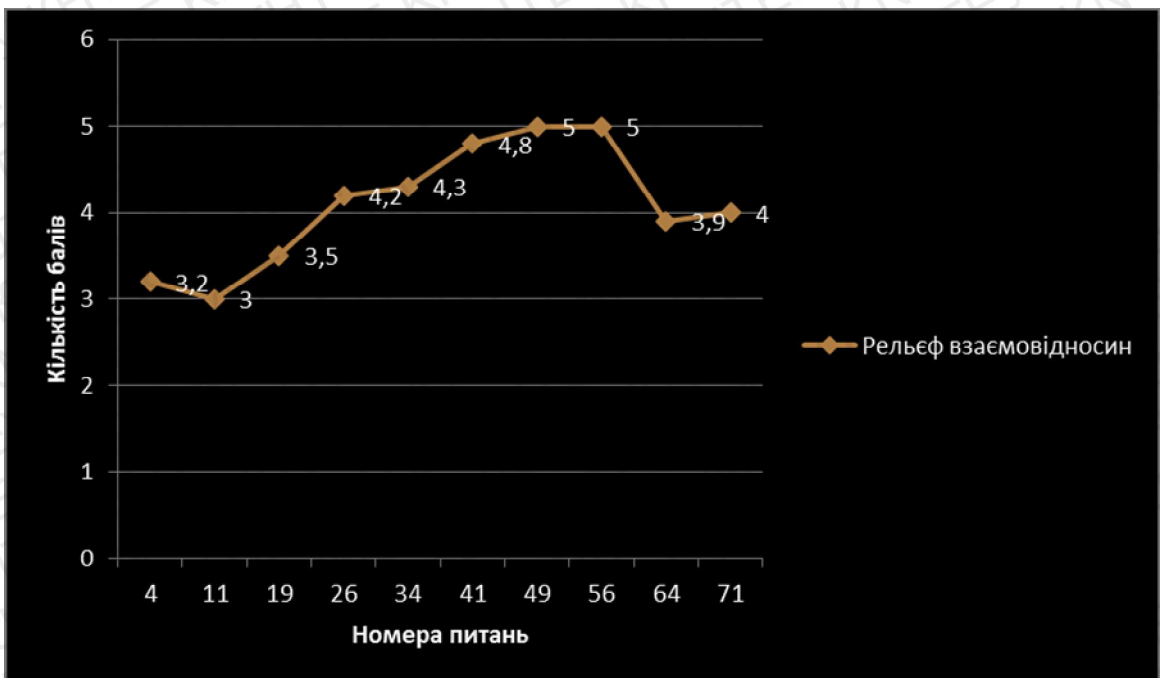


Рис 3.5. Рельєф взаємовідносин у групі (контактність)

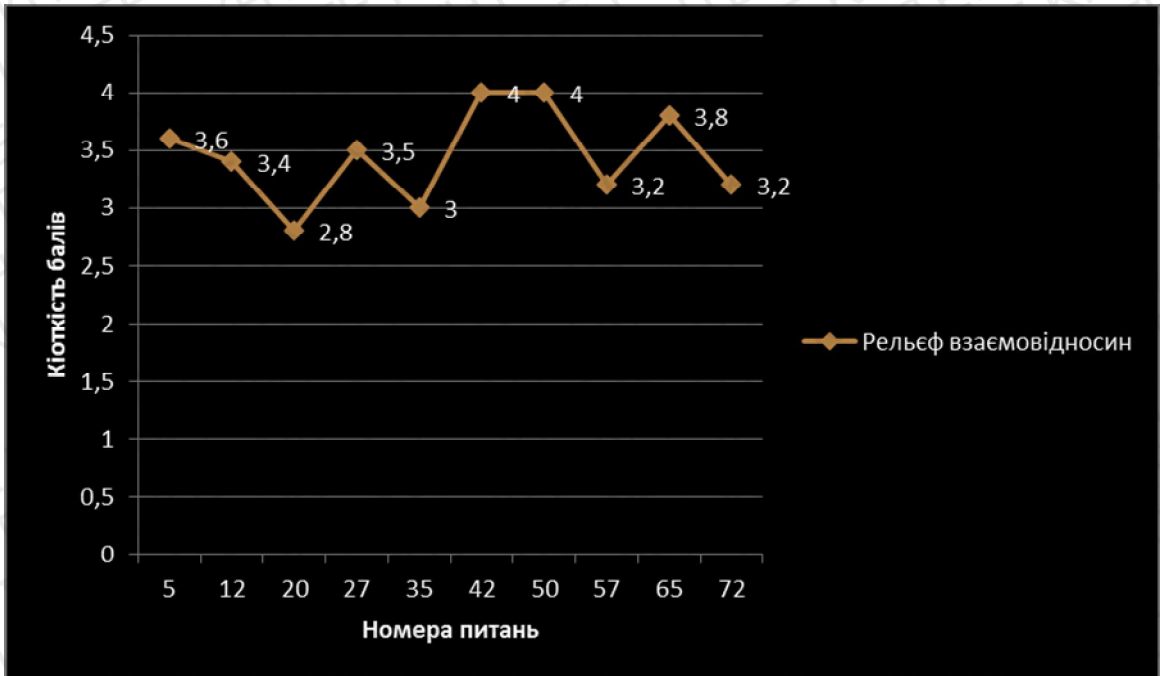


Рис 3.6. Рельєф взаємовідносин у групі (відкритість)

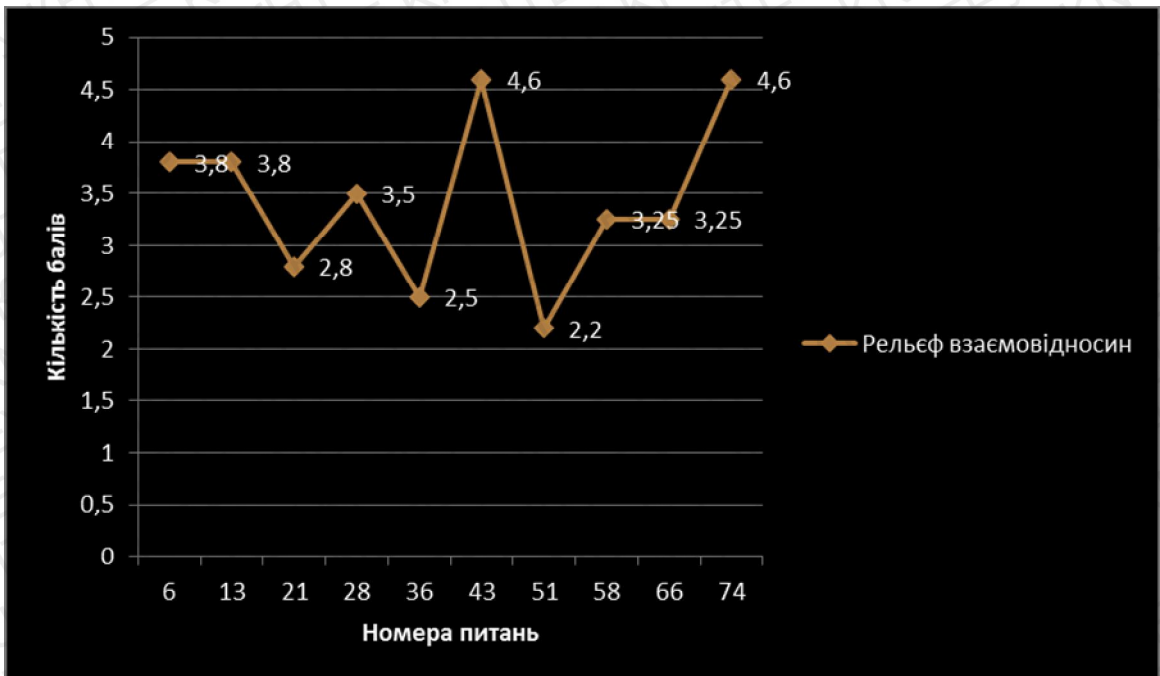


Рис 3.7. Рельєф взаємовідносин у групі (організованість)

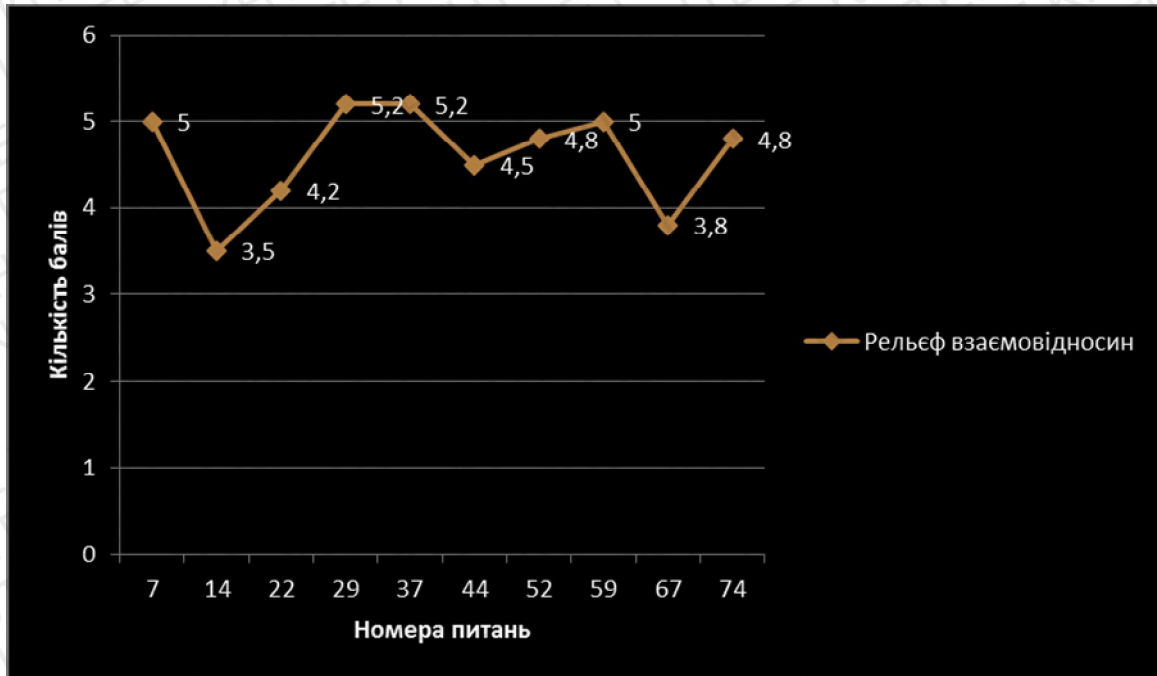


Рис 3.8. Рельєф взаємовідносин у групі (інформованість)

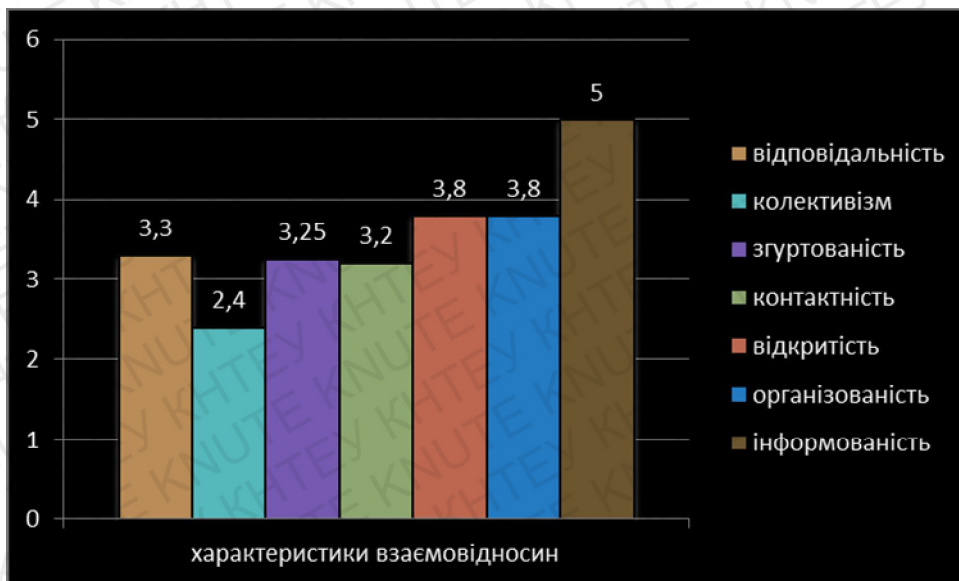


Рис 3.9. Середні показники рел'єфу взаємовідносин

З графічного матеріалу чітко простежується, що соціально-психологічний клімат у колективі позитивний. За критерієм відповідальності колектив знаходиться на середньому рівні (3,3). Це свідчить про те, що працівники не чітко дотримуються правил та норм компанії, та не охоче беруть на себе відповідальність за поразки та перемоги в спільній праці. За критерієм колективізму значення на низькому рівні (2,4), це говорить про те, що в колективі не сформована згуртована група, скоріш за все кожен діє сам за себе. За критерієм згуртованості компанія має середній бал(3,25), що підтверджує

показник за попереднім критерієм і свідчить про спокійну симпатію в колективі та цікавість один одним. Майже на однаковому рівні показники контактності (3,2) та відкритості (3,8), що вказує на те, що в колективі є особисті взаємовідносини, більш близькі стосунки та відверті розмови. За критерієм організованості в колективі є і низькі бали (2,2), і високі бали (4,6), що може суттєво впливати на діяльність компанії. А от за критерієм інформативності були найбільші бали (5,5) від всієї характеристики, що каже про достатню інформованість колективу в справах компанії. Загалом можна сказати, що колектив характеризується достатньою інформованістю, відкритістю, згуртованістю, контактністю. Однак відповідальність та організованість перебувають у дещо гіршому стані. Саме на це повинен зважити керівник колективу для вдосконалення та оптимізації соціально-психологічного клімату.

Для оцінки ступеня сформованості групової мотивації нами було використано тест «Формування позитивної групової мотивації» В. Розанової. Результати розподілу думок про ступінь групової мотивації наведено в табл. 2.1

Таблиця 2.1.

**Розподіл показників уявлень про групову мотивацію в групах з різним
стажем роботи**

Ступінь сформованості групової мотивації	До року	До 3 років	Більше 3 років	Разом
Група негативно мотивована	0	0	0	0
Група слабо мотивована	0	0	0	0
Група недостатньо мотивована на отримання позитивних результатів	6	4	0	10
Група в достатньому ступені мотивована на досягнення позитивних результатів	7	5	3	15
Група позитивно мотивована на успіх в діяльності	1	1	3	5



Рис 3.9. Розподіл показників уявлень про групову мотивацію в групах з різним стажем роботи

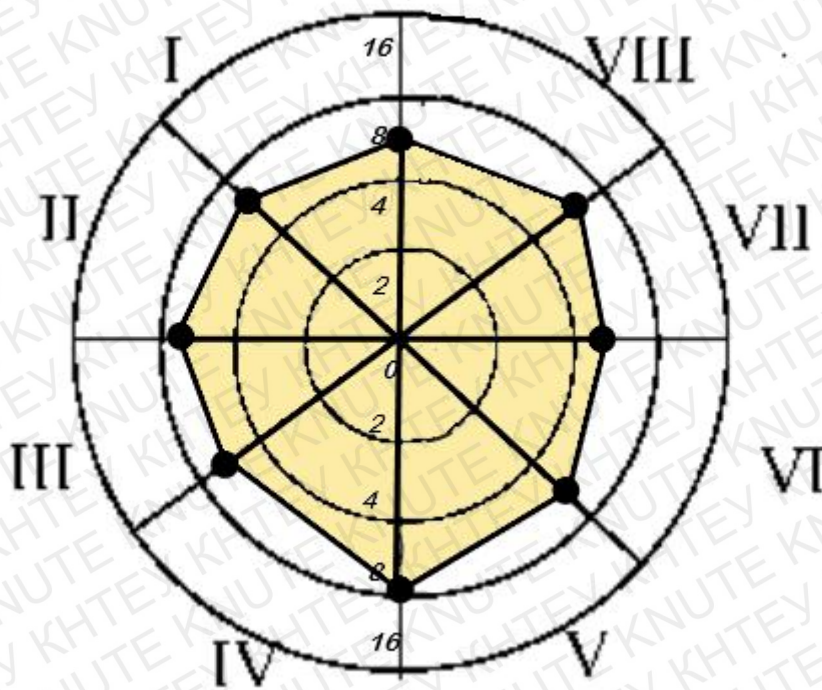
Як видно з кругових діаграм розподіл уявлень про групову мотивацію в групах з різним стажем роботи практично однаковий ($\chi^2 = 1,384; p = 0,84$).

При цьому в жодній групі немає працівників, що відмічають негативну, або слабку вмотивованість групи і усереднюючи значення всередині кожної групи можна стверджувати, що в незалежності від стажу роботи респонденти вважають свій робочий колектив в достатній мірі мотивованим на досягнення успіху в діяльності та ще відмічається тенденція в підвищенні мотивації на успіх з збільшенням часу роботи в компанії.

Відповіді респондентів за методикою діагностики міжособистісних відносин Тімоті Лірі наведено в додатку Ж.

Результати дослідження за методикою Т. Лірі можна побачити на дискограммі середньо групових показників діагностики міжособистісних відносин (Рис 3.10).

Рис 3.10. Дискограмма середньо групових показників діагностики міжособистісних відносин за методикою Т. Лірі



Значення показників за Типи ставлення до оточуючих :

I - Авторитарний; II – Егоїстичний; III – Агресивний; IV – Підозрілий; V – Підкоряємося; VI – Залежний; VII – Доброзичливий; VIII – Альтруїстичний

Таким чином, за результатами дослідження міжособистісних відносин Т. Лірі можна сказати, що у досліджуваній групі зустрічається яскраво виражені всі типи відношення до оточуючих. I - Авторитарний тип відносин в середньому складає 5,6 балів по групі, що каже нам про наявність таких рис, як впевненість в собі, наполегливість та завзятість. Але лідером бути не обов'язково. II – Егоїстичний тип відносин склав 7,1 бал в середньому по

групі, що вказує нам на присутні егоїстичні риси та спрямованість на себе, схильність до суперництва. III – Агресивний тип має 6,7 балів в середньому значенні по групі. Можна сказати про наявність в групі таких рис як впертість, затятість. Загалом притаманна енергійність та наполегливість. IV – Підозрілий тип відносин складає 7,9 балів в середньому по групі, та характерний критичністю, як по відношенню до оточуючих, так і по відношенню до всіх подій. V – Підкоряємося тип відносин склав 6,3 бали в середньому по групі, якому характерна скромність, поступливість, емоційна стриманість, здатність підпорядковуватися та не мати чіткої власної думки, слухняно та чесно виконувати свої обов'язки. VI – Залежний тип відносин складає 5,7 балів, що вказує на наявність довірливих та комфортних рис за даним типом. Відрізняється м'якістю та ввічливістю. VII - Дружелюбний тип відносин має 6,6 балів в середньому по групі, що характеризує відносини, як гнучкі у вирішенні проблемних ситуацій, у конфлікті прагне до співпраці та компромісу. Також притаманна свідоме виявлення ознак конформності, так як прагне до згоди в оточуючими. Дотримується правил гарного тону, ініціативний, завжди готовий допомогти. Намагається завжди бути в центрі увазі, віжливе визнання та любов оточуючих. Доброзичливий та товариський. VIII – Альтруїстичний тип відносин в середньому по групі склав 6,6 балів, Для цього типу характерна чуйність та безкорисливість, відповідальність по відношенню до оточуючих людей, проявляє чуйність та співчуття. Турботливий, м'який і делікатний.

За результатами діагностики схильності особистості до конфліктної поведінки К.Томаса переважає стиль поведінки «Суперництво», це найбільший середній показник 21,41, який притаманний 70%, від загальної кількості досліджуваних (21 особа).

При цьому способі поведінки людина прагне поставити власні цілі вище інтересів інших людей та взаємин з ними. Тут часто діє принцип «мета виправдовує засоби».

При такій поведінці людина постійно намагається «загнати іншого в куток», «поставити на місце», «обійти когось». Застосовуючи цей стиль вона вважає, що «сильний завжди правий».

Її поведінка стає неврівноваженою, нетерпимою, негнучкою, агресивною. Вона прогне здійснювати контроль над усіма, підвищує вимогливість до інших, прагне до суперництва, виявляє схильність до нападок і критики.

Зрозуміло, що такий стиль не призводить ні до чого доброго, а здатний ще більше поглибити конфлікт. Якщо людина «перемагає» у конфлікті, то не відчуває радості перемоги, а зовсім навпаки. Вона відчуває себе розлюченою, роздратованою, а це призводить до нових конфліктів, суперечок.

Але є ряд сфер, де такий стиль вирішення конфлікту буде доцільним. Так, суперництво може мати місце в спорті, бізнесі, політиці. Цей стиль поведінки доцільно використовувати у випадках, коли треба відстояти справу, підштовхнути когось до прийняття рішень в екстремальних ситуаціях.

На другому місці стиль «Компроміс», середній показник 6,12, до нього вдається 20 % від загальної кількості досліджуваних.

Люди, які, бажають частково задовольнити як свої домагання, так і прагнення партнера, відзначаються компромісним типом поведінки. Люди, схильні до компромісу як правило міркують так «краще синиця в руках, ніж журавель в небі», «якщо не можеш перемогти, шукай нічию», «сьогодні мені - завтра тобі». Але оскільки повністю їх інтереси не задовольняються то обидві сторони зберігають напруження, незадоволення, що з часом призводить до нових конфліктів.

Зазвичай компроміс супроводжується своєрідним торгом, у процесі якого сторони сповіщають наскільки вони можуть поступитися. Компроміс - це серія кроків, чим більше затягується цей процес тим гірші стосунки між партнерами.

Часто вважають, що компроміс - це не найкращий вихід із конфліктної ситуації. Але це не так. У ситуаціях, коли вирішується не дуже важлива справа або коли немає часу і компроміс дає змогу його зберегти - тоді доцільно використовувати цей стиль. А в інших випадках все-таки варто звернутися до співробітництва. У будь-якому випадку при компромісі вирішується питання,

«як різати пиріг», у той час як при співробітництві - «як цей пиріг зробити більшим».

Третє місце за результатами цього дослідження розділяють такі види стилю поведінки, як «Пристосування» показник 4,86 і «Співпраця» показник 5,14. Працівника з рисами пристосування можна охарактеризувати як такого, який під час конфлікту відмовляється від своїх інтересів заради інтересів іншої людини, для того, щоб підтримувати з нею добрі стосунки. Людина з такими поглядами схильна вважати: «Я програю, зате виграють інші». Це знаходить своє вираження у висловлюваннях типу: «Вбий свого ворога добротою», «Пливи за течією», «Не можна воювати з вітряками» тощо.

Така поведінка у конфліктних ситуаціях доцільна у стосунках із найближчими людьми, особливо коли необхідна допомога і підтримка для слабкого і хворого. Але коли такий стиль використовують постійно - це може призвести до того, що людина весь час буде програвати. Це може позначитися на особистому розвитку людини та її стосунками з іншими. Протилежна сторона, що звикла до перемог, завжди чекатиме нових поступок. Якщо ж людина спробує змінити свою поведінку, то її можуть звинуватити у підступності.

Цей стиль доцільний тоді, коли людина знає, що помиляється, коли вона впевнена, що інші види поведінки дадуть ще гірший результат. Тимчасові поступки можливі, коли людина «будує трамплін для нових дій», «заліковує рани», прагне зменшити втрати. Але при цьому не слід забувати, що партнер буде чинити тиск, очікувати і вимагати все більшого і більшого. Таким чином стосунки можуть стати недозрілими і недовірливими. Так може розвиватись підозра і недовіра.

Співпраця - це такий стиль поведінки, при якому людина прагне встановити рівновагу між власною метою та зацікавленістю в реалізації інтересів іншого. У даному випадку сторони займають взаємовигідну позицію «дорослий - дорослий». Людині, що використовує стиль співробітництва, властивий пошук інформації і виявлення власної позиції без агресії. Вона діє на основі принципу: «Я хочу добитись того, чого хочу я».

Позиція людей, які прагнуть вирішити конфлікти на основі співробітництва відбивається в таких міркуваннях «одна голова добре, а дві краще», «що добре для тебе, то добре для мене», «разом ми сильніші». Спільна перемога складається не з окремих перемог, а в результаті співпраці.

Співпраця сприяє подальшому зближенню людей їх єдності, взаємній турботі. Цей спосіб допомагає попередити образливість, розірвати ланцюг неприємних стосунків між людьми вдома, на роботі, з друзями. У результаті такого підходу з'являються нові ідеї, творче співробітництво, задоволення інтересів партнера.

Слід звернути увагу на такий стиль, як «Уникнення», який ні в кого з досліджуваних чітко не виражений. Тобто можна сказати, що всі досліджувані у конфліктних ситуаціях не ухиляються від вирішення конфлікту, для того, щоб його вирішити, співпрацюють з іншими.

Існує думка, що уникнення конфлікту здатне знизити взаємну напругу. Але це не так. Дуже часто він її підживлює, тому що партнер, марно чекаючи ваших дій, стає незадоволеним, а це породжує нове напруження, нові проблеми. Крім того, ситуація, «нічого нікому не роблю» відбивається на взаєминах, оскільки те, що для одного не зовсім важливе, для другого може бути вкрай необхідним і потрібним.

У деяких респондентів немає одного домінуючого стилю, а два, такий працівник може краще знаходити вихід із конфліктних ситуацій, тому, що йому притаманні декілька стилів поведінки і тому, в різних ситуаціях він може обрати правильний спосіб вирішення конфлікту.

За результатами проведеного дослідження можна сказати, що більшість опитаних намагаються поставити власні цілі вище інтересів інших людей.

Однак більш детальний розгляд отриманих даних співробітників ТОВ «Серв'є Україна» змушує зробити висновок про те, що основними проблемними зонами в управлінні персоналом є: мотивація персоналу, що включає і заробітну плату, і додатковий пакет послуг, а також систему заохочень; розвиток персоналу, а саме: перспективи просування, оцінка та реалізація здібностей і можливостей співробітників.

Хоча більшість співробітників компанії ТОВ «Серв'є Україна» вважають, що знайомі з місією і етикою компанії, опис базових цінностей абсолютно неузгоджені. В якості останніх розглядалися і показники, що описують якість наданих послуг, товару, рівень обслуговування, додаткові послуги та ін., і спрямованість діяльності (отримання прибутку, збільшення клієнтської бази та частки ринку, примноження капіталу), і принципи, що лежать в основі відносин з клієнтами (максимальне задоволення потреб, чесність, повага, ввічливість, порядність, конфіденційність інформації, люб'язність), і характеристики менеджменту персоналу (соціальна захищеність співробітників, професіоналізм і компетентність, умови праці, методи керівництва, перспективи просування, моральний клімат, згуртованість колективу). Це свідчить про те, що питанню впровадження корпоративної ідентичності серед співробітників підприємства приділяється недостатньо уваги.

3.2 Практичні рекомендації щодо формування корпоративного іміджу міжнародних організацій.

Розглянувши різні підходи до розуміння природи іміджу та класифікації його видів, ми дійшли висновку, що до найважливіших характеристик корпоративного іміджу можна віднести:

- прагматичність - передбачає, що в основу створення іміджу покладена конкретна мета. Зараз може йтися про стихійно сформований імідж органів державної влади, який не працює на підвищення ефективності державної служби;
- життєздатність - ця характеристика відображає, наскільки імідж здатен існувати у соціокультурному середовищі. Оскільки, якщо носії іміджу - державні службовці - не лояльні до організації, то імідж так і не буде працювати на користь організації;
- узагальнений характер іміджу - імідж має силу і вплив, поки він відображає цінності середовища, у якому він створений і функціонує;

- довірчість - передбачає, що усі вищезазначені характеристики залежать від відчуття правдивості представленого іміджу у цільовій аудиторії;
- виразність іміджу - те, наскільки цілісним і гармонійним буде представлений імідж і чи викликає він емоційні переживання.

Згідно думки К. Келлера, імідж визначається, як уявлення про продукт, а також асоціації, пов'язані з товаром, що залишаються в пам'яті споживача [23]. Американський вчений Ф. Котлер дійшов висновку, що, імідж марки - це сформований образ в свідомості споживачів, що формується не лише фактичними характеристиками послуги чи продукту, а усім, що з ними пов'язано [28].

Як відомо, мотивами здійснення покупок в сфері охорони здоров'я, як і у інших підприємствах, є здебільшого емоційні мотиви, і вони переважають над раціональними.

Метою формування позитивного іміджу для підприємства є лояльність споживачів. Проте, треба мати на увазі те, що сформований у свідомості образ може зробити споживачів, як лояльнішими до марки, так і відштовхнути від неї. У конкурентному середовищі кожне підприємство намагається сформувати певний імідж всіма доступними засобами. Згідно досліджень К. Келлера, імідж виглядає як єдине ціле, що складається з конкретних характеристик товару і з емоційно-соціальних характеристик, що формується у споживача під впливом як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів[11].

В першу чергу, підприємство повинно створювати стійкі асоціації з певними характеристиками і властивостями продукту та наданням послуг. Маркетолог розробляє концептуальну ідею, що формує у споживача певні уявлення про переваги продукту. Кожна послуга має мати як функціональні (об'єктивні) переваги, так і переваги, що сформовані на емоційному рівні. На рівні об'єктивних характеристик продукту визначення переваг є досить однозначним: кожен продукт і послуга мають бути якісними та безпечними, а невідповідність об'єктивних характеристик зведе нанівець всі зусилля по формуванню гарного іміджу. У сфері обслуговування, як вже зазначалось, акцент потрібно зробити на емоційній сфері, адже відчуття споживача є

суб'єктивними та можуть змінюватись під впливом нефункціональних факторів.

Вибір управлінця постає у площині між керованим і некерованим іміджем. І це справа не тільки фахівців в цій області (маркетологів, рекламістів), і формується не лише заходами та акціями. У сфері, де робота персоналу передбачає безпосередній контакт із клієнтом, дуже важливим є ставлення обслуговуючого персоналу до роботи і якість обслуговування.

Сприятливий образ-імідж має бути адекватним, оригінальним, пластичним [23]. Під адекватністю розуміється відповідність реально існуючій специфіці фірми. Оригінальність передбачає певні тригери, за якими люди будуть надавати переваги певному закладу, тобто це те, що їм запам'яталось у закладі з позитивної сторони. Адекватність і оригінальність здебільшого є суб'єктивними категоріями, адже тут основою є вплив на емоційну сферу споживача та його ставлення. Пластичність передбачає можливість покращити імідж, збільшити лояльність, та залучити нових клієнтів за рахунок пошуку можливості забезпечити певні конкурентні переваги.

Розробки та створення іміджу - це досить тривалий, багатокроковий процес. Основні етапи розробки іміджу передбачають: визначення цільової аудиторії, вивчення її віку, роду занять тощо; розробка концепції іміджу [1]. Аналіз наукових досліджень з іміджології дозволяє визначити наступні етапи розвитку підприємств з урахуванням іміджевої політики:

- 1) формування ідеї підприємства, орієнтації на певний сегмент ринку;
- 2) завоювання позицій;
- 3) затвердження компанії на захоплених позиціях і стабільна діяльність;
- 4) інноваційна діяльності компанії з метою розширення ринку при стабільно міцному положенні на займаних позиціях;
- 5) трансформація компанії, встановлення нових пріоритетів за умови зміни конкурентного середовища.

На першому етапі витрати на формування іміджу і загальну рекламу мінімальні, проводиться розробка загального стилю, концепції, визначення

цілей, проводяться маркетингові дослідження і складаються прогнози розвитку. На цьому етапі визначається пріоритетний вигляд організації - дружелюбна вона чи сувора, консервативна чи модна, дорога чи дешева. Невірний вибір позиціонування підприємства і формування невідповідного іміджу на початковому етапі є однією з найважливіших проблем, на ряду з об'єктивними проблемами, і причиною неможливості успішного функціонування.

Другий та третій етапи передбачають створення та підтримку загального стилю підприємства та корпоративного «духу». Але основним, напевно, є створення зовнішнього іміджу. Для цього необхідно забезпечити: висвітлення в рекламі переваг діяльності; постійний зв'язок (у тому числі зворотний) з існуючими клієнтами; організацію широкомасштабних рекламних компаній з активним використанням слоганів, логотипу і донесення до клієнта потрібної інформації. Для великих організацій для підтримки іміджу особливо важлива робота із засобами масової інформації (преса, телебачення, радіо), спонсорство, партнерство з державними структурами і громадськими організаціями [11]. Можлива певна корекція сформованих на першому етапі ідей, особливо після аналізу реакції споживачів на них.

Четвертий етап передбачає розширення соціальної орієнтації, впровадження інноваційних рішень для підвищення лояльності клієнтів. Це можуть бути певні акції, програми лояльності для вже існуючих клієнтів та заходи залучення нових, але вже не простими методами пасивного просування ідеї, а через активні маркетингові рішення.

П'ятий етап потребує негайних інноваційних рішень, які не були використані на попередньому етапі, можливі ребрединг, зміна слогану, логотипу, ключових положень якщо стало зрозумілим, що попередня концепція втрачає актуальність або має негативний імідж серед споживачів. Приклад тенденції останнього часу в світі є акцент на екологічності та безпечності для здоров'я, і тому більшість підприємств враховують саме цей чинник як частину формування іміджу.

Таким чином, підприємство з вдало сформованим іміджем зміцнює свої позиції на ринку за рахунок посилення своїх конкурентних переваг та підвищення лояльності з боку споживачів.

Час від часу для своїх співробітників компанія проводить спеціальні семінари, пов'язані з етикою і технікою ділового спілкування; на них провідні спеціалісти компанії намагаються врахувати найрізноманітніші аспекти. Форма одягу, привітне обличчя, вміння слухати - все це надзвичайно важливо. Семінари, тренінги, на яких розглядаються питання ділової етики, особливо актуальні для молодих або недавно прийшли в компанію співробітників. В принципі, колеги реагують на таке навчання адекватно, розуміючи, що подібні навички, в кінцевому рахунку, тільки полегшують їм життя.

У кожного з керівних співробітників представництва є свій власний стиль. Двічі в рік компанія проводить семінари, на які збирає всіх співробітників - представників компанії в різних містах України, проводяться десь за кордоном. Такого роду семінари не носять суто навчальний характер, скоріше, їх можна розглядати як заохочення на хорошу, результативну роботу. Такі зібрання являються одним з вагомих інструментів по підсиленню іміджу компанії і підвищують мотивацію працівників.

У «Серв'є» не забувають про доброю традицією привітання партнерів зі святами. Важливі в цьому відношенні дати - Новий рік і Різдво, Міжнародний жіночий день, дні народження. Для партнерів різного рівня існують різні форми привітань. До Нового року і Різдва компанія замовляє спеціальні календарі, виконують частково і рекламні функції. Керівництво намагається для кожної країни, де «Серв'є» працює, вносити якусь специфіку, щось незвичайне, щоб піти від шаблону - простого щоденника з логотипом фірми. Подарунок від компанії повинен бути стильним, при цьому він може бути елегантним або забавним - головне, щоб він не виглядав черговим, безликим, холодним і не зобов'язував людини, що при сформованих ділових відносинах виглядало б дуже негарно. Іноді, особливо якщо мова йде про індивідуальний привітанні партнера, який перебуває у відпустці, відрядженні, досить буває телефонного

дзвінка. Такий знак уваги може виявитися набагато більш цінним, ніж нехай навіть дуже дорогий «черговий» подарунок.

Організація роботи по формуванню іміджу компанії-складний багатоплановий процес, що вимагає участі різних фахівців: маркетологів, соціологів, фахівців з персоналу, юристів, програмістів та ін. Поки в Україні практично немає організацій або колективів, що спеціалізуються на подібній діяльності. Популярні останнім часом центри управлінського консультування, ПР - агентства цим поки не займаються. З огляду на цей факт, представляється актуальною розробка методології формування корпоративного іміджу підприємства для персоналу.

Відправним пунктом організації даної роботи на підприємстві повинно бути визначення мети та принципи підприємства. Мета підприємства являє собою напрямок, в якому повинна здійснюватися його діяльність. Вона повинна бути продекларована у вигляді деякої філософії, яка визначає моральні і етичні пріоритети, які регулюють повсякденну діяльність співробітників підприємства. Принципи, кредо підприємства вимагають від працівників виходу на якісно інший рівень мотивації, що проявляється в стандарті поведінки.

Формування концепції внутрішнього іміджу компанії обов'язково повинно ґрунтуватися на ретельному аналізі вже існуючої культури зі своїми традиціями та цінностями. Обговорення корпоративної місії фірми, перспектив її розвитку передбачає проведення комплексної діагностики сучасного стану організаційної культури підприємства, ретельного аудиту внутрішніх комунікацій.

Підвищення корпоративного іміджу неможливо без перегляду сформованих підходів до організації та управління підприємством.

Для досягнення мети дипломної роботи - розробка концепції проведення корпоративних заходів з метою зміцнення іміджу компанії «Серв'є Україна» - необхідно розібратися, що вже проводиться, які цілі дозволяє це досягти. Для цього необхідно розділити всі проведені корпоративні заходи на кілька груп.

Єдиної типології корпоративних заходів в науковій літературі не існує, це можна пояснити широким розмаїттям варіантів проведення заходів і переслідуваними цілями. У даній роботі ми розділимо все корпоративні заходи на ділові (навчальні семінари, конгреси, презентації), розважальні, мають інформативний характер (презентації, конкурси, день народження компанії) і події вільного часу, які орієнтовані на спілкування і розвага. Також розділимо корпоративні заходи на що проводяться регулярно (періодично) і разові.

Перший тип корпоративних заходів - ділові. Дані заходи спрямовані на досягнення бізнес-завдань компанії за допомогою взаємодії з співробітниками, їх навчання, освіти. У компанії «Серв'є Україна» передбачені заходи такого роду, але на практиці втілюються інколи.

Другий тип корпоративних заходів - розважальні. Вони являють собою спеціальні заходи, організовані переважно для співробітників, присвячені знаменній події. Даний тип заходів покликаний формувати і естетично оформляти вільний час, а також визнавати антитезою робочих буднів.

При вдалий організації таких заходів мінусів практично не буває, а до позитивного ефекту можна віднести ефективний спосіб згуртування колективу.

У компанії «Серв'є Україна» серед корпоративних заходів розважального характеру можна виділити - Новий рік, 8 Березня, зібрання 2 разі на рік для відведення підсумків півріччя та року. Всі ці заходи зазвичай гарно плануються за декілька місяців, для цього винаймають організацію з організації та проведенні святкових заходів. Свята відбуваються на якусь тему та завжди різних, кращих містах Києва.

Розглядаючи корпоративні свята компанії «Серв'є Україна», зокрема святкування Нового року, слід відзначити такий факт: на форумі сайту компанії є повідомлення про те, що на це свято були вручені подарунки дітям співробітників, кращі колективи нагороджені цінними призами, а кращі співробітники подячними дипломами і пам'ятними значками.

Третій тип корпоративних заходів - дозвільні. Вони включають в себе різноманітні виїзні події: на природу, будь то пікнік, туристичний зліт або спортивне змагання, на культурно-масовий захід, це може бути поїздка в театр

або на концерт всім колективом, а також екскурсійні заходи, які можуть навіть припускати поїздки в вигляді невеликих туристичних турів. Після таких виїздів, коли відбувається серйозна зміна обстановки, обов'язково варто очікувати викиду маси позитивних емоцій. Спільна гра, участь у нестандартних ситуаціях, часто супроводжуються здоровою порцією веселощів, знайомство один з одним вже на побутовому, більш неофіційному рівні, безсумнівно, сприяють зближенню учасників колективу і усвідомлення кожного співробітника частиною команди, невід'ємною і невіддільною. В ході таких заходів можливо розпізнати проблеми, що існують усередині колективу.

У компанії «Серв'є Україна» щорічно проводиться «Спартакіада» - єдиний захід, який об'єднує співробітників головного офісу. Спартакіада складається з декількох етапів - різних видів спорту (футбол, волейбол, туристичне багатоборство, боулінг). Переможці отримують дипломи, медалі, подарунки і головний приз - перехідний кубок.

В даний тип корпоративних заходів в компанії «Серв'є Україна» входить безліч подій, організованих співробітниками компанії за участю керівництва. Переважно ці заходи характерні для співробітників головного.

Відмінною рисою заходів, ініційованих та організованих співробітниками компанії, є запрошення членів їх сімей. Це дозволяє згуртувати не тільки персонал компанії, але і покласти початок дружнім відносинам між сім'ями колег. Напр., Співробітники ІТ відділу компанії «Серв'є Україна» близько двох разів на рік організовують відпочинок на туристичній базі разом зі своїми сім'ями.

Підводячи підсумок розгляду корпоративних заходів в компанії «Серв'є Україна» можна сказати, що організовується чимало заходів, які відрізняються особливою якістю. Висока якість організації заходів, правильна розстановка пріоритетів, гарна інформованість співробітників про те, що відбувається, а також залученням всього колективу компанії; призводить до позитивного впливу корпоративних заходів на імідж компанії в цілому.

В компанії «Серв'є Україна» чітко діють ряд заходів по укріпленню зовнішнього іміджу організації. Перш за все компанія має свій, яскравий,

неповторний стиль, свій колір який проявляється в символіці та принципи які відчуваєш з першої взаємодії з компанією. Наступне є те, що за препаратами компанії вже існує своя репутація, яка склалася за роки перебування на ринку України і яка говорить про якість даної продукції. На користь зовнішньому іміджу компанії слугує те що в компанії діє мабуть не одна з най найкращих соціальних політик. Вона включає в себе медичне страхування працівників та їх родичів, страхування життя, підвищена відпустка, премії, пільги та багато іншого що є привабливим при виборі роботодавця. Також постійно ведеться масштабна робота з медпрацівниками, професорами в області фармакології та лікарями у вигляді створення конференцій, засідань та гучних тематичних зібрань.

Висновки до 3 розділу

1. Проведене дослідження стану іміджу компанії ТОВ «Серв'є Україна», показало, що в цілому корпоративний імідж компанії позитивний: співробітники задоволені компанією, своїми посадовими обов'язками, персонал мотивований, що включає і заробітну плату, і великий соціальний пакет, а також систему заохочень, розвиток персоналу, а саме: перспективи просування, оцінка та реалізація здібностей і можливостей співробітників. Компанія одним із своїх пріоритетних принципів декларує можливість кожного із співробітників реалізувати свої професіональні здібності в компанії. За весь період існування компанії на ринку України відмічається стрімкий зріст в чисельності працівників з 10 чол. до 200 чол. Що каже про постійні нові вакансії та перспективи в кар'єрі працівників.

2. За методикою А.Л. Журавльова визначено стиль управлінської діяльності. За результатами даної методики ми вияснили, що більша половина трудового колективу вважає стиль управління їх керівника – демократичний. Це свідчить про те, що працівники відчувають з боку керівництва турботу та поважливе ставлення до людей. Працівники часто залучаються до визначення цілей, підготовки та прийняття рішення в роботі та проінформовані про справи компанії і перспективи розвитку. В колективі прийнято обговорювати справи.

А керівник прислухається до думки співробітників. При даних умовах кожній працівник може проявити свої інтелектуальні здібності та професійний потенціал.

3. За допомогою методики «Визначення психологічного клімату в організації» можемо зробити висновок, що соціально-психологічний клімат у колективі позитивний. Най нижчі показники за критерієм колективізму та за критерієм організованості, а за критерієм інформативності були найбільші бали. Загалом можна сказати, що колектив характеризується достатньою інформованістю, відкритістю, згуртованістю, контактністю. Однак відповідальність та організованість перебувають у дещо гіршому стані. Саме на це повинен зважити керівник колективу для вдосконалення та оптимізації соціально-психологічного клімату.

4. За результатами тесту «Формування позитивної групової мотивації» В. Розанової колектив компанії в незалежності від стажу роботи достатньо мотивований на досягнення успіху в діяльності. Відмічається також тенденція в підвищенні мотивації на успіх зі збільшенням стажу роботи в компанії.

5. За методикою діагностики міжособистісних відносин Тімоті Лірі можна зробити висновок, що у досліджуваній групі зустрічається яскраво виражені всі типи відношення до оточуючих, це нам вказує на збалансовані відносини в колективі. Та все ж таки можна визначити схильність відносин до конфліктності, не схильні до компромісів, суперницькі, домінуючі але не нав'язливі, з орієнтації на себе більш ніж на оточуючих. З підвищеною критичністю до будь яких соціальних проявів, більш стійкі до суджень оточуючих. Відносини більш недовірливі та не потребуючі в допомозі чи пораді, скоріше жорсткі, та не дуже доброзичливі.

6. За результатами діагностики схильності особистості до конфліктної поведінки К.Томаса переважає стиль поведінки «Суперництво», де кожен прагне поставити власні цілі вище інтересів інших людей та взаємин з ними. На другому місці стиль «Компроміс», проявляється через бажання частково задовольнити як свої інтереси, так і прагнення партнера. Третє місце розділяють такі види стилю поведінки, як «Пристосування» та «Співпраця».

Працівникам за даними стилями поведінки характерно під час конфлікту, відмовлятися від своїх інтересів заради інтересів іншої людини, для того, щоб підтримувати з нею добрі стосунки або прагнуть встановити рівновагу між власною метою та зацікавленістю в реалізації інтересів іншого.

ВИСНОВКИ

1. Підчас розгляду теоретичних положень щодо формування позитивного іміджу було узагальнено та визначено:

Сильний корпоративний імідж стає необхідною умовою досягнення підприємством стійкого і тривалого ділового успіху. По-перше, сильний імідж в ринковій системі обумовлює придбання певної конкурентної сили. По-друге, сильний імідж зменшує змінюваність товарів, а значить, захищає підприємство від атак конкурентів і зміцнює позиції щодо товарів-замінників. По-третє, сильний імідж полегшує доступ підприємства до фінансових, інформаційних, людських та інших ресурсів.

Визначені внутрішні складові іміджу організації: імідж продукту; створення інтер'єру офісу або робочого простору організації; формування корпоративної культури; розробка іміджу персоналу; розробка іміджу керівного складу.

Дії по формуванню позитивного іміджу компанії повинні бути спрямовані не тільки в зовнішнє середовище, але і на вибудовування внутрішньокорпоративного іміджу. Значимість цього обумовлена тим, що між двома цими явищами має бути гармонійна відповідність.

2. Зв'язок, що внутрішній імідж компанії є виробленим враженням компанії в очах колективу. Особливе місце в системі інструментів формування іміджу займають корпоративні заходи. Значимість їх обумовлена тим, що сприйняття компанії будується на емоційному відгуку аудиторії - емоції в колективі. Завдання корпоративних заходів полягає в тому, щоб залучити до субкультури компанії, емоційно приєднати компанію до особистості представників цільової аудиторії. Завдання зводиться не просто до виділення компанії серед інших, але і до наближення її до аудиторії. У зв'язку з цим необхідно говорити про організацію подій як таких не заради самих же заходів, а необхідно розглядати їх як один з головних елементів комунікації. Всі елементи комунікації корпоративного заходу повинні, з одного боку,

підкреслювати позиціонування і унікальність компанії, а з іншого - бути привабливими і цікавими цільовим аудиторіям. У свою чергу, заходи вбудовуються в інформаційну стратегію компанії і можуть бути інформаційними приводами для зовнішньої аудиторії. Відповідно, всебічне вивчення та розробка саме цього аспекту формування та зміцнення корпоративного іміджу є вкрай необхідними з точки зору теорії і практики.

Формування позитивного корпоративного іміджу вимагає активної цілеспрямованої скоординованої роботи.

Корпоративність як сполучна ланка послідовності функціонування кожного окремого елемента окремо як єдине ціле.

Цікаві і змістовні розваги, які вживає керівництво, змушують людей зібратися, згуртуватися і надалі дають свої плоди у вигляді єднання і взаєморозуміння між співробітниками компанії. Цікаві розваги дають можливість спілкування між співробітниками компанії, між підлеглими і керівництвом, між працівниками і службовцями. Люди мають можливість пізнати один одного краще. Невимушені та розслаблюючі умови збільшують можливість формування взаємин і проведення бесід в неформальній обстановці.

Цілісний корпоративний імідж розглянуто як феномен, що володіє множинним значенням для різних аудиторій. У зв'язку з цим виділені дві основні: внутрішня і зовнішня. Відповідно, корпоративний імідж розділений на два прояви: внутрішній імідж - уявлення про компанії співробітників; зовнішній імідж - уявлення широкої громадськості. Доведено, що два перерахованих прояви надають взаємовплив і, тому, повинні гармонійно поєднуватися і доповнювати один одного.

3. Визначено, що імідж - це символічний образ суб'єкта, який характеризується динамічністю, неподільною єдністю чуттєвих й змістовних компонентів та відтворює потреби соціальної групи. Імідж формується на основі об'єктивних характеристик діяльності організації або окремої особи, він може складатися природним шляхом, у ході «еволюційного» розвитку організації або індивіда, і містити значний обсяг раціонального. Основними складовими іміджу організації є корпоративна філософія, історія-легенда

організації, зовнішній вигляд організації, корпоративна культура, розвиток стосунків з контрагентами.

4. Дослідження процесу формування корпоративного іміджу організації проводились за трьома етапами згідно з поставленими задачами. Перший теоретичний, який розкриває формування корпоративного іміджу організації, проведений аналіз психологічної літератури, розроблена програма дослідження та визначені об'єкт, предмет, завдання та мета дослідження. На другому етапі проведена підбор та обґрунтування психодіагностичних методики. Та на третьому етапі проведена обробка, аналіз отриманих результатів, формулювання висновків, розробка практичних рекомендацій щодо покращенню корпоративного іміджу організації проводиться на третьому етапі дослідження.

Для дослідження було використано наступні методики: методика визначення індивідуального стилю керівництва А.Л. Журавльова, методика «Визначення психологічного клімату в організації», тест «Формування позитивної групової мотивації» (В.Розанова), методика діагностики міжособистісних відносин Тімоті Лірі, діагностика схильності особистості до конфліктного поведіння К.Томаса.

5. Емпіричне дослідження показало, що більша половина трудового колективу вважає стиль управління їх керівника – демократичний. Це свідчить про те, що працівники відчують з боку керівництва турботу та поважливе ставлення до людей. Працівники часто залучаються до визначення цілей, підготовки та прийняття рішення в роботі та проінформовані про справи компанії і перспективи розвитку. В колективі прийнято обговорювати справи. А керівник прислухається до думки співробітників. При даних умовах кожній працівник може проявити свої інтелектуальні здібності та професійний потенціал.

Соціально-психологічний клімат у колективі позитивний. Колектив характеризується достатньою інформованістю, відкритістю, згуртованістю, контактністю. Однак відповідальність та організованість перебувають у дещо гіршому стані.

В незалежності від стажу роботи колектив достатньо мотивований на досягнення успіху в діяльності. Відмічається також тенденція в підвищенні мотивації на успіх зі збільшенням стажу роботи в компанії.

З діагностики міжособистісних відносин можна зробити висновок, що у досліджуваній групі зустрічається яскраво виражені всі типи відношення до оточуючих, це нам вказує на збалансовані відносини в колективі. Та все ж таки можна визначити схильність відносин до конфліктності, не схильні до компромісів, суперницькі, домінуючі але не нав'язливі, з орієнтації на себе більш ніж на оточуючих. З підвищеною критичністю до будь яких соціальних проявів, більш стійкі до суджень оточуючих. Відносини більш недовірливі та не потребуючі в допомозі чи пораді, скоріше жорсткі, та не дуже доброзичливі.

За результатами діагностики схильності особистості до конфліктної поведінки в компанії переважає стиль поведінки «Суперництво», де кожен прагне поставити власні цілі вище інтересів інших людей та взаємин з ними. На другому місці стиль «Компроміс», проявляється через бажання частково задовольнити як свої інтереси, так і прагнення партнера. Третє місце розділяють стилі поведінки, як «Пристосування» та «Співпраця», таким працівникам характерно відмовляється від своїх інтересів заради інтересів іншої людини, для того, щоб підтримувати з нею добрі стосунки або прагнуть встановити рівновагу між власною метою та зацікавленістю в реалізації інтересів іншого.

6. Виходячи з аналізу проведеного дослідження, можна сказати, що для покращання іміджу, потрібно постійно та одночасно працювати над зовнішнім і внутрішнім іміджем організації. Для формування позитивного зовнішнього іміджу необхідно створювати якісні, стійкі асоціації з певними характеристиками і властивостями продукту, проведення заходів та акцій для споживачів та клієнтів, підвищення якості роботи працівників із клієнтами, впровадження інноваційних рішень, можливо ребрединг або зміна слогану. Позитивно на внутрішній імідж впливають проведення різноманітних заходів як ділового так і розважального характеру, покращення соціальної політики компанії, що включає медичне страхування працівників та їх родичів,

страхування життя, підвищена відпустка, премії, пільги та багато іншого, що є привабливим при виборі роботодавця.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алешина И.В. Корпоративный имидж [Текст] / И.В. Алешина // Маркетинг, 1998, № 1. - С. 50-53.
2. Андреева Г. М. Социальная психология / Г. М. Андреева. - М. : Аспект Пресс, 2001. - 378 с.
3. Артёмова Д. И. Чинники, що впливають на імідж підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://intkonf.org/artomova-d-i-chinniki-scho-vplivayut-na-imidzh-pidpriemstva/>.
4. Ахтямов Т.М., Шкардун В.Д. Оценка и формирование корпоративного имиджа предприятия. - Маркетинг в России и за рубежом , 2001, №3.
5. Білоус В. С. Зв'язки з громадськістю (паблік рилейшнз) в економічній діяльності: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2005. — 275 с.
6. Бебик В. М. Політичний маркетинг і менеджмент / В. М. Бебик. - К. : МАУП, 1996. - 144 с.
7. Богданов Е. Н. Психологические основы «Паблик рилейшнз» / Е. Н. Богданов, В. Г. Зазыкин. - 2-е изд. - СПб. : Питер, 2003. - 208 с.
8. Браун Л. Имидж — науки к успеху. — СПб.: Питер Пресс, 1996.- 288 с.
9. Бурцева Т. Исследование корпоративного имиджа/ Т. Бурцева //Маркетинг. - 2008. - № 3. - С. 24-34
10. Бурстін Д. Імідж. — СПб.: Пітер, 2000. — 216 с.
11. Голубков Е. П. Маркетинговые исследования [Текст]: теория, методология и практика / Е.П. Голубков. - М.: Финпресс, 2008. - 496 с.
12. Горчакова В. Г. Имидж. Искусство и реальность: учеб. пособие для студентов вузов. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 279 с.
13. Горчакова, Р. Р. Особенности формирования корпоративного имиджа / Р. Р. Горчакова // Известия высших учебных заведений. – 2012. – № 2(22). – С. 185–192.

14. Гусарова Ю. В. О некоторых основаниях разделения понятий „образ” и „image” // Вестник АмГУ, № 7, 1999
15. Джи Б. Имидж фирм. Планирование, формирование, продвижение. - СПб.: Издательство « Питер», 2000. - 224 с.
16. Доти Д. Паблицити и паблик рилейшнз. - М.: Информационно-издательский дом «Филинь», 1996 - С.237.
17. Жан-Пьер Бодуан. Управление имиджем компании. Паблик рилейшнз: предмет и мастерство: — М.: Консалтинговая группа имиджа. Контакт, 2001. — 233 с.
18. Жигайло Н.І. Роль керівника у формуванні соціально-психологічного клімату в колективі: монографія / Н.І. Жигайло. – Науковий вісник 2(1) 2012. – 374 с.
19. Журавлев А.Л., Рубахин В.Ф., Щокин В.Г. Индивидуальный стиль руководства производственным коллективом. - М.: ИУНХ, 1976. - 119 с
20. Зверинцев А.Б. Коммуникационный менеджмент: Рабочая книга менеджера PR. - М.: Глоссарий, 1998.
21. Карков Ф. И. Рекламный рынок: методика изучения / Ф. И. Карков, А. А. Родионов. – М. : Экзамен, 2010. – 326 с.
22. Катлип СМ. и др. Паблик рилейшнз.— М., 2000.— 624 с.
23. Келлер К.Л. Стратегический бренд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом [Текст]: [пер. с англ.] / К. Л. Келлер. - 2-е изд. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. - 704 с.
24. Корабльова Н. С. Багатомірність рольової реальності: ролі і маски - лик і личина / Н. С. Корабльова. - Х. : ХНУ, 2000. - 288 с.
25. Корольчук М.С., Крайнюк В.М., Марченко В.М. Психологія: схеми, опорні конспекти, методики: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / За заг.ред. М.С. Корольчука. – К.: Ельга, Ніка-Центр, 2007. – 320 с.
26. Ковальчук А. С. Основы имиджологии и делового общения: учеб. пособие. - М.: Феникс, 2003. - 224 с.

27. Коварш І.С. Вплив іміджу фірми на споживача. // Проблеми іміджології. Збір, матер. IV Міжнародної конференції з іміджології. — К., 2003. — 88 с.
28. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент [Текст]: експрес-курс. 2-е изд. / [Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук]. - СПб.: Питер, 2006. - 464 с.
29. Краткий политический словарь / В. П. Абаренков, Т. Е. Абова, А. Г. Аверкин и др. ; [сост.- ред. Л. А. О니кова, Н. В. Шишлина]. - 6-е изд., доп. - М. : Политиздат, 1989. - 623 с.
30. Куликов М. Д. Исследование и формирование имиджа товарной марки: учеб. пособие. - М.: Лаборатория Книги, 2010. - 106 с.
31. Леви В. Л. Искусство быть собой / В. Л. Леви. - М. : Знание, 1977. - 208 с.
32. Липпман У. Общественное мнение /пер. с англ. Т. В. Барчунова, под ред. К. А. Левинсон, К. В. Петренко. М.: Институт Фонда «Общественное мнение», 2004. - 384 с.
33. Маркин В. М. «Я» как личностная характеристика государственного служащего / В. М. Маркин // Имидж госслужбы. - М. : Аспект Пресс, 1996. - 122 с.
34. Маслова Н. О. Маркетингові комунікації у створенні іміджу // Збірник наукових праць. — Черкаси, 2002. — №2. —143–147 с.
35. Маценко В. Технологія іміджу. — К. : Главник, 2005. — 96с.
36. Межерицька О. Роль реклами та PR-кампанії у формуванні позитивного іміджу //Управління школою. - 2008. - № 22-24. - 42-45 с.
37. Менеджмент. Виханский О.С., Наумов А.И. 4-е изд., перераб. и доп.-М.: Экономистъ, 2006. - 670 с.
38. Мойсеев В. А. Паблік Рілейшнз: Навч. посіб. – К.: «Академвидав». – 2007. – 224 с.
39. Науковий вісник 2 (1) 2012
40. Новиченкова Л. Ділова репутація: від системи до результату / Новиченкова Л. // Управление компанией. – 2007. – №2. – 47-48 с.

41. Норіцина Н. Формування іміджу як інтегрованої комунікації підприємства //Актуальні проблеми економіки. - 2002. - № 9. - С. 48-50
42. Ожегов С. И. Словарь русского языка / [ред. Н. Ю. Шведова]. - М. : Сов. энцикл., 1972. - 846 с.
43. Палеха Ю.І. Іміджологія: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Європейський ун-т. — К. : Видавництво Європейського університету, 2004. — 323с
44. Панасюк А. Ю. Вам нужен имиджмейкер? Или о том, Как создавать свой имидж / А. Ю. Па- насюк. - 3-е изд. - М. : Дело, 2001. - 240 с.
45. Перельгина Е. Б. Психология имиджа : учеб. пособие / Е. Б. Перельгина. - М. : Аспект Пресс, 2002. - 223 с.
46. Петракова Є. Деякі аспекти формування іміджу лідера //Політичний менеджмент. - 2004. - № 2. - 109-120 с.
47. Петрова Е. А. Психология имиджа: Психосемиотический поход / Е. А. Петрова // Психология как система направлений : ежегодник Рос. психол. о- ва. - Т. 9. - Вып. 2. - М. : [б. и.], 2002. - С. 72-89.
48. Петровский А.В., Ярошевский М.Г. М.: ИНФРА-М, Основы теоретической психологии, 1998. - 528 с.
49. Почепцов Г. Г. Имиджелогия / Г. Г. Почепцов. - М. : Рефл-бук ; К. : Ваклер, 2000. - 768 с.
50. Почепцов Г. Г. Символы в политической рекламе / Г. Г. Почепцов. - К. : Принт сервис, 1997.- 331с.
51. Примак Т. О. PR для менеджерів і маркетологів : навчальний посібник / Примак Т. О. – К. : Центр учбової літератури ЦУЛ, 2013. – 200 с.
52. Приходченко Я. В. Іміджологія / Приходченко Я. В. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. – 49 с.
53. Психологический словарь. - 2-е изд., перераб. и доп. / под ред. В. П. Зинченко, Б. Г. Мещерякова. - М. : [б. и.], 1996. - С. 49.
54. Психология : словарь / [ред. А. В. Петровский, М. Г. Ярошевский]. - 2-е изд. - М. : Политиздат, 1990. - 494 с.

55. Пугачов В. П. Тести, ділові ігри, тренінги в управлінні персоналом. М., 2003. Робоча книга практичного психолога. М., 2002.
56. Рид С. Эффективно ли вы поддерживаете свой корпоративный имидж? //Маркетинг. - 2008. - № 6. - С. 86-90
57. Розанова В.А. Психологія управління. - М.: «Бізнес-школа «Інтел-Синтез», 1999. - С. 110.
58. Секерин В. Природно-экологические образы и формирование корпоративного имиджа //Маркетинг. - 2008. - № 6. - С. 28-36
59. Симан Р. Управление корпоративной репутацией: учеб. пособие. - Санкт-Галлен: Кювилье, 2008. - 516 с.
60. Сліпушко О. М. Політичний і фінансово-економічний словник / О. М. Сліпушко. - К. : Криниця, 1999. - 390 с.
61. Собчик Л. Н. Методи психологічної діагностики. Вип. 3. Діагностика міжособистісних відносин. Модифікований варіант інтерперсональною діагностики Т. Лірі. Метод. Керівництво. М., 1990.
62. Соловьев Э. Имидж делового человека / Э. Соловьев // Психология в бизнесе. - 1998. - № 1-6. - С. 139-155.
63. Толковый словарь русского языка : в 4 т. / сост. В. В. Виноградов, Г. О. Винокур и др. ; под ред. Д. Н. Ушакова. - М. : [б. и.], 1994. - Т. 1-4.
64. К. Томаса (адаптація Н. В. Грішиній) // Психологічні тести / Под ред. А.А.Кареліна: У 2т. - М., 2001. - Т.2. С.69-77.
65. Ульяновский А. В. Корпоративный имидж: Технологии формирования для максимального роста бизнеса / Андрей Ульяновский. - М. : Эксмо, 2008. - 400 с. - Режим доступа : http://www.fictionbook.ru/author/andreyi_ulyanovskiyi/korporativniyyi_imidj_tehnologii_formiro/read_online.html?page=0
66. Феофанов О. А. Агрессия лжи / О. А. Феофанов. - М. : Политиздт, 1987. - 398 с.
67. Феофанов О.А. Реклама. Новые технологии в России. Учебное пособие для подготовки профессионалов в сфере рекламы. - Санкт-Петербург: Питер, 2000.

68. Філософія : навч. посіб. / С. В. Головка. - К. : Либідь, 1994. - 390 с.
69. Химич І. Г. Імідж як важливий показник діяльності підприємства у сучасних умовах розвитку корпоративної культури // Економіка та держава. – 2009. – № 9. – С. 59–61.
70. Чумиков А. Н. Имидж - репутация - бренд: традиционные подходы и новые технологии: сб. ст. -М.: Директ-Медиа, 2015. - 106 с.
71. Шаша О. І. Корпоративна соціальна відповідальність як фактор формування позитивного іміджу підприємства / Шаша О. І. // Науковий збірник Харківського технічного університету, 2012. – №2. – С. 34-38.
72. Шкардун В.Д., Ахтямов Т.М. Оценка и формирование корпоративного имиджа предприятия // Маркетинг в России и за рубежом. 2001. № 3.
73. Эстетика : словарь / [ред. А. А. Беляева и др.]. - М. : Политиздат, 1989. - 447 с.
74. Robinson E.J. Communication and Public Relations. Columbus, Ohio, Merrill, 1966.
75. <https://servier.ua>
76. https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9B%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%8F_%D0%A1%D0%B5%D1%80%D0%B2%D1%8C%D0%B5_%D0%98%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B8
77. <https://servier.com/en/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Методика «Стиль керівництва»

Інструкція. Вам пропонується 16 груп тверджень, які характеризують ділові якості керівника. Кожна група складається трьох тверджень, що позначені символами «а», «б», «в». Вам не обхідно уважно прочитати усі три твердження в складі кожної групи і вибрати одне, яке найбільш відповідає вашій думці про керівника. Відмітьте вибране вами твердження на бланку опитувальника знаком «+» біля відповідної літери.

Текст опитувальника

1	а	Керівництво вимагає, щоб про усі справи доповідали саме йому	
	б	Намагається все вирішувати разом з підлеглими, одноосібно вирішує лише нагальні питання	
	в	Завжди щось наказує, дає розпорядження, наполягає, але ніколи не просить	
2	а	Завжди щось наказує, дає розпорядження, наполягає, але ніколи не просить	
	б	Наказує так, що хочеться виконати	
	в	Наказувати не вміє	
3	а	Намагається, щоб його заступники були кваліфікованими працівниками	
	б	Керівнику все рівно, хто у нього працює заступником	
	в	Він вимагає безвідмовного виконання та підпорядкування заступників та працівників	
4	а	Його цікавить лише виконанню плану, а не ставлення людей один до одного	
	б	У роботі не зацікавлений, підходить до справи формально	
	в	Вирішуючи виробничі завдання, намагається створити нормальні стосунки між людьми у колективі	
5	а	Напевне він консервативний, тому що боїться усього нового	
	б	Ініціатива підлеглих керівників не приймається	
	в	Сприяє тому, щоб працівники працювали самостійно	
6	а	На критику керівник, зазвичай, не ображається, прислуховується до неї	
	б	Не любить, коли його критикують і не намагається приховувати це	
	в	Критику вислуховує, навіть намагається приймати міри, але нічого не робить	
7	а	Складається враження, що керівник боїться відповідати за свої вчинки, бажає зменшити свою відповідальність	
	б	Відповідальність розподіляє між собою та підлеглими	
	в	Керівник одноосібно приймає рішення чи відмінює їх	
8	а	Регулярно радиться з підлеглими, особливо з кваліфікованими працівниками	
	б	Підлеглі не тільки радяться, але й можуть давати вказівки своєму керівнику	
	в	Не допускає, щоб підлеглі давали йому поради, тим паче суперечили	
9	а	Зазвичай радиться з заступниками та підлеглими керівниками, але не рядовими підлеглими	
	б	Регулярно спілкується з підлеглими, розповідає про стан справ в колективі, труднощі, які доведеться подолати	
	в	Для виконання будь якої справи нерідко доводиться вмовляти своїх підлеглих	

10	а	Завжди поводитьься зі своїми підлеглими ввічливо та доброзичливо
	б	У спілкуванні з підлеглими часто виражає власну невпевненість та поступливість
	в	Недостатньо товариський, з людьми розмовляє мало
11	а	У критичних ситуаціях керівник погано справляється зі своїми обов'язками
	б	У критичних ситуаціях керівник, як правило, переходить на більш жорсткі методи керівництва
	в	Критична ситуація не змінює способу керівництва
12	а	Сам вирішує навіть ті питання, з якими навіть не досить добре знайомий
	б	Якщо чогось не знає, не боїться цього показати та звернутися за допомогою до інших
	в	Він не зможе діяти сам, а чекає «підштовхування» збоку
13	а	Мабуть, від досить вимогливий керівник
	б	Від вимогливий, але одночасно і справедливий
	в	Про нього можна сказати, що він буває вимогливим і навіть придиркуватим
14	а	Контролюючи результати, завжди помічає позитивну сторону, хвалить підлеглих
	б	Завжди дуже строго контролює роботу підлеглих і усього колективу
	в	Контролює роботу нерегулярно
15	а	Керівник уміє підтримувати дисципліну та порядок
	б	Часто робить зауваження підлеглим, догани, зауваження
	в	Не може впливати на дисципліну
16	а	В присутності керівника підлеглим завжди доводиться працювати у напрузі
	б	З керівником працювати цікаво
	в	Керівник не цікавиться роботою підлеглих

Ключ до методики визначення стилю керівництва трудовим колективом

Авторитарний стиль

№ питання	Варіанти відповіді			№ питання	Варіанти відповіді		
	А	Б	В		А	Б	В
1	А			9	А		
2	А			10			А
3			А	11		А	
4	А			12	А		
5		А		13			А
6		А		14		А	
7			А	15		А	
8			А	16	А		

Ліберальний стиль

№ питання	Варіанти відповіді			№ питання	Варіанти відповіді		
	А	Б	В		А	Б	В
1			Л	9			Л
2			Л	10		Л	
3		Л		11	Л		
4		Л		12			Л
5	Л			13	Л		
6			Л	14			Л
7	Л			15			Л

8		Л		16		Л
---	--	---	--	----	--	---

Демократичний стиль

№ питання	Варіанти відповіді			№ питання	Варіанти відповіді		
	А	Б	В		А	Б	В
1		Д		9		Д	
2		Д		10	Д		
3	Д			11			Д
4			Д	12		Д	
5			Д	13		Д	
6	Д			14	Д		
7		Д		15	Д		
8	Д			16		Д	

Методика «Визначення психологічного клімату в організації»*Список суджень*

1. Свої слова завжди підтверджують справою.
2. Засуджують прояви індивідуалізму.
3. Мають однакові переконання.
4. Радіють успіхам один одного.
5. Завжди надають допомогу один одному.
6. Уміло взаємодіють один з одним у роботі.
7. Знають завдання, що стоять перед колективом.
8. Вимогливі один до одного.
9. Всі питання вирішують спільно.
10. Одноставні в оцінці проблем, що стоять перед колективом.
11. Довіряють один одному.
12. Діляться досвідом роботи з членами колективу.
13. Безконфліктно розподіляють між собою обов'язки.
14. Знають підсумки роботи колективу.
15. Ніколи і ні в чому не помиляються.
16. Об'єктивно оцінюють свої успіхи і невдачі.
17. Особисті інтереси підпорядковують інтересам колективу.
18. Займаються на дозвіллі одним і тим же.
19. Захищають одне одного.
20. Завжди рахуються з інтересами один одного.
21. Замінюють один одного в роботі.
22. Знають позитивні і негативні сторони колективу.
23. Працюють з повною віддачею сил.
24. Не залишаються байдужими, якщо зачеплені інтереси колективу.
25. Однаково оцінюють розподіл обов'язків.
26. Допмагають один одному.
27. Пред'являють однаково об'єктивні вимоги до всіх членів колективу.

28. Самостійно виявляють і виправляють недоліки в роботі.
29. Знають правила поведінки в колективі.
30. Ніколи і ні в чому не сумніваються.
31. Не кидають почату справу на півдорозі.
32. Відсутні прийняті в колективі норми поведінки.
33. Однаково оцінюють успіхи колективу.
34. Щиро засмучуються при невдачі товаришів.
35. Однаково об'єктивно оцінюють вчинки старих і нових членів колективу.
36. Швидко дозволяють розгортатися протиріччям і конфліктам.
37. Знають свої обов'язки.
38. Свідомо підкоряються дисципліні.
39. Вірять у свій колектив.
40. Однаково оцінюють невдачі колективу.
41. Тактовно поведуться у стосунках один до одного.
42. Не підкреслюють своїх переваг один перед одним.
43. Швидко знаходять між собою спільну мову.
44. Знають основні прийоми і методи роботи.
45. Завжди і в усьому праві.
46. Суспільні відносини ставлять вище особистих.
47. Підтримують корисні для колективу починання.
48. Мають однакові уявлення про норми моральності.
49. Доброзичливо ставляться один до одного.
50. Тактовно поведуться по відношенню до членів іншого колективу.
51. Беруть на себе керівництво, якщо потрібно.
52. Знають роботу товаришів.
53. По-хазяйськи ставляться до суспільного добра.
54. Підтримують традиції, що склалися в колективі.
55. Однаково оцінюють якості особистості, необхідні в колективі.
56. Поважають один одного.
57. Тісно співпрацюють з іншими членами колектива
58. При необхідності приймають на себе обов'язки інших членів колективу.

59. Знають риси характеру один одного.
60. Уміють робити все на світі.
61. Відповідально виконують будь-яку роботу.
62. Чинять опір силам, що роз'єднують колектив.
63. Однаково оцінюють правильність розподілу заохочення у колективі.
64. Підтримують одне одного у важкі хвилини.
65. Радіють успіхам інших членів колективу.
66. Діють злагоджено і організовано в складних ситуаціях.
67. Знають звички і схильності один одного.
68. Активно беруть участь у громадській роботі.
69. Дбають про успіхи колективу.
70. Однаково оцінюють правильність покарань в колективі.
71. Уважно ставляться один до одного.
72. Щиро засмучуються при невдачі інших членів колективу.
73. Швидко знаходять такий розподіл обов'язків, який влаштовує всіх.
74. Знають, як ідуть справи один у одного.

Судження характеризують найбільш важливі правила поведінки та відносини, які повинні бути присутніми в ідеальному колективі. В цілому вони формують еталон ідеального колективу, в якому всі учасники проявляють наднормативну активність.

Ці характеристики такі:

- відповідальність (1, 8, 16, 23, 31, 38, 46, 53, 61, 68);
- колективізм (2, 9, 17, 24, 32, 39, 47, 54, 62, 69);
- згуртованість (3, 10, 18, 25, 33, 40, 48, 55, 63, 70);
- контактність (4, 11, 19, 26, 34, 41, 49, 56, 64, 71);
- відкритість (5, 12, 20, 27, 35, 42, 50, 57, 65, 72);
- організованість (6, 13, 21, 28, 36, 43, 51, 58, 66, 73);
- інформованість (7, 14, 22, 29, 37, 44, 52, 59, 67, 74).

Наведені вище дані підсумовуються (за кожним показником) і заносяться до графіку, який наочно демонструє соціально-психологічний клімат обраного для вивчення колективу:

1 бал - дуже низький;

2-3 бали – низький;

4-5 балів – середній;

6-7 балів – оптимальний;

8-10 балів – ідеальний.

Додаток В

Тест «Формування позитивної групової мотивації»

Інструкція з використання тесту: Перед вами тест, що містить 25 чинників (позитивних і негативних). Ці фактори дозволяють оцінити ступінь сформованості групової мотивації. Просимо вас уважно оцінити ці фактори і вибрати відповідний бал (обведіть відповідну вашим уявленням цифру), який характеризує стан мотивації в групі, членом якої ви є. Потім підсумуйте все відмічені бали.

Бажано виконати це завдання всіма членами вашої групи і отримати середній результат оцінок. Оцінка результатів:

25-48 балів - група негативно мотивована;

49-74 балів - група слабо мотивована;

75-125 балів - група недостатньо мотивована на отримання позитивних результатів;

126-151 балів - група в достатній мірі мотивована на досягнення успіху в діяльності;

152-175 балів - група позитивно мотивована на успіх у діяльності.

№	Переважаючі фактори	Оцінка в балах	Переважаючі фактори
1	Високий рівень згуртованості групи	7 6 5 4 3 2 1	Низький рівень згуртованості групи
2	Висока активність членів групи	7 6 5 4 3 2 1	Низька активність членів групи
3	Нормальні міжособистісні відносини в групі	7 6 5 4 3 2 1	Незадовільні міжособистісні відносини в групі
4	Відсутність конфліктів у групі	7 6 5 4 3 2 1	Наявність конфліктів у групі
5	Високий рівень групової сумісності	7 6 5 4 3 2 1	Низький рівень групової сумісності
6	Особистісне осмислення організаційних цілей та їх прийняття	7 6 5 4 3 2 1	Неприйняття працівниками організаційних цілей
7	Визнання авторитету керівника	7 6 5 4 3 2 1	Члени групи не визнають авторитету керівника
8	Повага до компетентності керівника	7 6 5 4 3 2 1	Члени групи не віддають належного компетентності керівника
9	Визнання лідерських якостей керівника	7 6 5 4 3 2 1	Члени групи не вважають свого керівника лідером

10	Наявність довірливих відносин членів групи з керівником	7 6 5 4 3 2 1	Відсутність довірливих відносин членів групи з керівником
11	Участь членів групи в процесі прийняття рішень	7 6 5 4 3 2 1	Неприйняття членами групи участі в обговоренні та прийнятті рішень
12	Є умови для вираження творчого потенціалу членів групи	7 6 5 4 3 2 1	Відсутні умови для вираження творчого потенціалу членів групи
13	Прагнення взяти відповідальність членами групи за виконувану роботу	7 6 5 4 3 2 1	Відсутність прагнення взяти відповідальність членами групи за виконувану роботу
14	Наявність нормального психологічного клімату в групі	7 6 5 4 3 2 1	Наявність незадовільного психологічного клімату в групі
15	Високий рівень контролю за діями кожного члена групи	7 6 5 4 3 2 1	Низький рівень контролю за діями кожного члена групи
16	Наявність активної життєвої позиції всередині групи	7 6 5 4 3 2 1	Відсутність активної життєвої позиції всередині групи
17	Прагнення самореалізації у членів групи	7 6 5 4 3 2 1	Відсутність прагнення самореалізації у членів групи
18	Високий ступінь узгодженості дій між членами групи	7 6 5 4 3 2 1	Низький ступінь узгодженості дій між членами групи
19	Сформованість загальногрупових цінностей	7 6 5 4 3 2 1	Відсутність загальногрупових цінностей
20	Відсутність стресів усередині групи	7 6 5 4 3 2 1	Наявність стресів усередині групи
21	Бажання працювати в групі	7 6 5 4 3 2 1	Прагнення членів групи працювати індивідуально
22	Позитивне ставлення керівника до підлеглих	7 6 5 4 3 2 1	Негативне ставлення керівника до підлеглих
23	Позитивне ставлення членів групи до свого керівника	7 6 5 4 3 2 1	Негативне ставлення членів групи до свого керівника
24	Прийняття моральних норм поведінки всередині групи	7 6 5 4 3 2 1	Відсутність моральних норм поведінки всередині групи
25	Уміння виявляти самостійність у вирішенні поставлених завдань членами групи	7 6 5 4 3 2 1	Відсутність прагнення самостійно вирішувати поставлені завдання у членів групи

Додаток Г**Методика діагностики міжособистісних відносин Тімоті Лірі**

Інструкція: „Перед Вами перелік ознак чи рис, за допомогою яких можна описати психологічний портрет кожної людини. Виберіть з цього набору ті, які Ви з повною впевненістю можете віднести до себе, й обведіть відповідні номери рис у реєстраційному бланку. Намагайтеся бути щирими і якомога об'єктивнішими”.

Перелік рис

- 1) Здатний до співробітництва, до взаємодопомоги.
- 2) Упевнений у собі.
- 3) Має повагу інших.
- 4) Не терпить, щоби ним керували.
- 5) Відвертий, щирий.
- 6) Скаржник.
- 7) Часто користується допомогою інших.
- 8) Шукає схвалення.
- 9) Довірливий і намагається радувати інших.
- 10) Любить відповідальність.
- 11) Справляє враження значущості.
- 12) Має почуття гідності.
- 13) Підбадьорливий.
- 14) Вдячний.
- 15) Злий, жорстокий.
- 16) Хвалькуватий.
- 17) Корисливий.
- 18) Здатен визнати свою неправоту.
- 19) Деспотичний.
- 20) Вміє наполягати на своєму.
- 21) Великодушний, поблажливий до недоліків.
- 22) Начальницько-владний.

- 23) Намагається опікувати.
- 24) Здатен викликати захоплення.
- 25) Надає можливість іншим приймати рішення.
- 26) Усе пробачає.
- 27) Лагідний.
- 28) Може проявити байдужість.
- 29) Безкорисливий.
- 30) Любить давати поради.
- 31) Залежний, несамостійний.
- 32) Самовпевнений, наполегливий.
- 33) Очікує захоплення собою від кожного.
- 34) Часто сумує.
- 35) На нього важко справити враження.
- 36) Товариський, поступливий.
- 37) Відвертий, прямий.
- 38) Озлоблений.
- 39) Любить підкорятися.
- 40) Розпоряджається іншими.
- 41) Критичний до себе.
- 42) Щедрий.
- 43) Завжди люб'язний у спілкуванні.
- 44) Поступливий.
- 45) Сором'язливий.
- 46) Любить турбуватися про інших.
- 47) Думає тільки про себе.
- 48) Легко погоджується з іншими.
- 49) Відгукується, коли просять допомоги.
- 50) Вміє розпоряджатися, наказувати.
- 51) Часто розчаровується.
- 52) Невблаганний, але неупереджений.
- 53) Часто сердиться.

- 54) Критичний до інших.
- 55) Завжди дружелюбний.
- 56) Сноб (судить людей за рангом і достатком, а не за особистими якостями).
- 57) Іноді недовірливий.
- 58) Дуже шанує авторитети.
- 59) Ревнивий.
- 60) Любить „поплакатися“.
- 61) Несміливий.
- 62) Образливий, прискіпливий.
- 63) Часто недружелюбний.
- 64) Владний.
- 65) Безініціативний.
- 66) Здатний бути суворим.
- 67) Делікатний.
- 68) Усім симпатизує.
- 69) Тямущий, практичний.
- 70) Сповнений надмірного співчуття.
- 71) Уважний і ласкавий.
- 72) Хитрий, обачливий.
- 73) Цінує думку оточення.
- 74) Гордовитий і самовдоволений.
- 75) Надміру довірливий.
- 76) Готовий довіритися кожному.
- 77) Легко соромиться.
- 78) Незалежний.
- 79) Егоїстичний.
- 80) Ніжний, м'якосердий.
- 81) Легко піддається впливу інших.
- 82) Поважний.
- 83) Справляє потрібне враження на оточення.

- 84) Добросердечний.
- 85) Охоче приймає поради.
- 86) Має талант керівника.
- 87) Легко потрапляє в халепу.
- 88) Довго пам'ятає образи.
- 89) Легко піддається впливу друзів.
- 90) Сповнений духу суперечності.
- 91) Псує людей надмірною добротою.
- 92) Занадто поблажливий до оточення.
- 93) Пихатий.
- 94) Прагне завоювати прихильність кожного.
- 95) Легко захоплюється, схильний до наслідування.
- 96) Охоче підкоряється.
- 97) З усіма погоджується.
- 98) Піклується про інших на шкоду собі.
- 99) Дратівливий.
- 100) Сором'язливий.
- 101) Надміру готовий підкорятися.
- 102) Дружелюбний, доброзичливий.
- 103) Добрий, вселяє впевненість.
- 104) Холодний, бездушний.
- 105) Прагне до успіху.
- 106) Нетерпимий до помилок інших.
- 107) Прихильний до всіх без винятку.
- 108) Суворий, проте справедливий.
- 109) Усіх любить.
- 110) Любить, щоби про нього піклувалися.
- 111) Майже ніколи і нікому не заперечує.
- 112) М'якотілий.
- 113) Інші думають про нього доброзичливо.
- 114) Впертий.

- 115) Стійкий та крутий, де треба.
- 116) Може бути ширим.
- 117) Скромний.
- 118) Здатний сам потурбуватися про себе.
- 119) Скептик.
- 120) В'їдливий, насмішкуватий.
- 121) Нав'язливий.
- 122) Злопам'ятний.
- 123) Любить змагатися.
- 124) Намагається ужитися з іншими.
- 125) Невпевнений у собі.
- 126) Намагається розрадити кожного.
- 127) Займається самобичуванням.
- 128) Нечутливий, байдужий.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64
65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80
81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96
97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112
113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128

Обробка результатів

Метою обробки результатів є отримання індексів восьми характерологічних тенденцій та обрахунків на їхній основі показників двох основних тенденцій: домінування та дружелюбності. Результати дослідження обробляються за принципом: спочатку підраховують у балах індекси кожної тенденції за допомогою наведеного ключа, результати заносяться до таблиці, а потім за спеціальною формулою визначають показник домінування і дружелюбності.

Формули для обрахунку показників основних тенденцій складаються з восьми характерологічних тенденцій, позначених римськими цифрами.

Домінування = I - V + 0,7 x (VIII + II - IV - VI).

Дружелюбність = VII - III + 0,7 x (VIII - II - IV + VI).

Ключ

Номери	Номери з переліку рис
I	3, 10, 11, 19, 20, 22, 24, 30, 33, 40, 50, 64,
II	2, 12, 16, 28, 32, 47, 56, 69, 72, 74, 78, 79,
III	5, 15, 17, 37, 52, 53, 54, 63, 66, 99, 106, 108,
IV	4, 6, 34, 35, 38, 51, 57, 59, 60, 62, 88, 89, 90,
V	18, 27, 41, 44, 45, 48, 61, 65, 77, 96, 100,
VI	7, 8, 9, 14, 25, 31, 39, 58, 75, 82, 85, 87, 95,
VII	1, 36, 43, 55, 68, 71, 73, 76, 81, 84, 94, 97,
VIII	13, 21, 23, 26, 29, 42, 46, 49, 67, 70, 80, 91,

Аналіз результатів

Спочатку аналізуються показники кожної з восьми характерологічних тенденцій, встановлюються найбільш і найменш виражені тенденції в характері досліджуваного. Мінімальне значення тенденції - 0, максимальне - 16.

Отримані бали переносять на дискограму (Мал. 1.), при цьому відстань від центру відповідає кількості балів у даному октанті. Кінці векторів з'єднуються і утворюють особистісний профіль. Схема Т.Лірі заснована на припущенні, що чим ближче результати досліджуваного до центра кола, тим сильніший взаємозв'язок цих двох змінних.



Кожна характерологічна тенденція має три ступені вираженості. Усі ступені наведено в розшифровці послідовно і підкреслено. Перша ступінь при величинах індексів від 1 до 5 балів є адаптивним варіантом риси характеру, що проявляється стосовно інших людей. Друга ступінь - проміжний варіант при балах від 6 до 10. Третя ступінь, якщо індекс більший за 10 балів, - показник дезадаптивності тенденції характеру (екстремальна поведінка до патології). У цілому можна вважати, що чим більше величина індексу, тим вагоміша відповідна характерологічна тенденція.

Номери тенденцій розшифровуються таким чином.

Перша тенденція (I) — *домінантність* — *владність* — *деспотичність*.

Відображає лідерські дані, прагнення до домінування, до незалежності, здатність брати на себе відповідальність.

Друга тенденція (II) — *впевненість у собі* — *самовпевненість* — *самозакоханість*. Відображає впевненість у собі, незалежність і діловитість, у крайньому прояві — егоїстичність і черствість.

Третя тенденція (III) — *вимогливість* — *непримиренність* — *жорсткість*. Дозволяє оцінити такі якості, як дратівливість, критичність, нетерпимість до помилок партнера. Крайній прояв цієї тенденції можливий у насмішкватості та у в'їдливості.

Четверта тенденція (IV) — *скептицизм* — *упертість* — *негативізм*. Характеризує недовіру, підозру, ревнивість, образу чи злопам'ятність.

П'ята тенденція (V) — *поступливість* — *лагідність* — *пасивне підкорення*. Дозволяє оцінити критичність до себе, скромність, несміливість, сором'язливість.

Шоста тенденція (VI) — *довірливість* — *слухняність* — *залежність*. Оцінює такі якості, як повага до інших, вдячність, прагнення приносити радість партнераві.

Сьома тенденція (VII) — *добросердечність* — *несамостійність* — *надмірний конформізм*. Характеризує здатність до взаємодопомоги, до спілкування, доброзичливість, уважність.

Восьма тенденція (VIII) — *готовність прийти на допомогу* — *безкорисливість* — *жертвність*. Відображає делікатність, ніжність, прагнення піклуватися про близьких, а також терпимість до недоліків і вміння пробачати.

Методика діагностики стратегій поведінки особистості в конфлікті**К. Томаса**

- 1 А. Іноді я надаю можливість іншим узяти на себе відповідальність за рішення спірного питання.
Б. Чим обговорювати те, у чому ми розходимося, я намагаюся звернути увагу на те, з чим ми обоє згодні.
- 2 А. Я намагаюся знайти компромісне рішення.
Б. Я намагаюся улагодити справу з урахуванням інтересів іншого і моїх власних.
- 3 А. Звичайно я наполегливо прагну домогтися свого.
Б. Я намагаюся заспокоїти іншого і головним чином зберегти наші відносини.
- 4 А. Я намагаюся знайти компромісне рішення.
Б. Іноді я жертвую своїми власними інтересами заради інтересів іншої людини.
- 5 А. Улагоджуючи спірну ситуацію, я увесь час намагаюся знайти підтримку в іншого.
Б. Я намагаюся зробити все, щоб уникнути марної напруженості.
- 6 А. Я намагаюся уникнути виникнення неприємностей для себе.
Б. Я намагаюся домогтися свого.
- 7 А. Я намагаюся відкласти рішення спірного питання для того, щоб згодом вирішити його остаточно.
Б. Я вважаю за можливе в чомусь уступити, щоб домогтися іншого.
- 8 А. Звичайно я наполегливо прагну домогтися свого.
Б. Я першою справою намагаюся ясно визначити те, у чому складаються всі порушені інтереси і питання.

- 9 А. Думаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь виникаючі розбіжності.
- Б. Я прикладаю зусилля, щоб домогтися свого.
- 10 А. Я твердо прагну досягти свого.
- Б. Я намагаюся знайти компромісне рішення.
- 11 А. Першою справою я намагаюся ясно визначити те, у чому складаються всі порушені інтереси і питання.
- Б. Я намагаюся заспокоїти іншого і головним чином зберегти наші відносини.
- 12 А. Найчастіше я уникаю займати позицію, що може викликати суперечки.
- Б. Я даю можливість іншому в чомусь залишитися при своїй думці, якщо він також йде мені назустріч.
- 13 А. Я пропоную середню позицію.
- Б. Я наполягаю, щоб було зроблено по-моєму.
- 14 А. Я повідомляю іншому свою точку зору і запитую про його погляди.
- Б. Я намагаюся показати іншому логіку і переваги моїх поглядів.
- 15 А. Я намагаюся заспокоїти іншого і головним чином зберегти наші відносини.
- Б. Я намагаюся зробити все необхідне, щоб уникнути напруженості.
- 16 А. Я намагаюся не зачепити почуттів іншого.
- Б. Я намагаюся переконати іншого в перевагах моєї позиції.
- 17 А. Звичайно я наполегливо намагаюся домогтися свого.
- Б. Я намагаюся зробити все, щоб уникнути марної напруженості.
- 18 А. Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість настояти на своєму.
- Б. Я даю можливість іншому в чомусь залишитися при своїй

думці, якщо він також йде мені назустріч.

19 А. Першою справою я намагаюся ясно визначити те, у чому складаються всі порушені інтереси і спірні питання.

Б. Я намагаюся відкласти рішення спірного питання для того, щоб згодом вирішити його остаточно.

20 А. Я намагаюся негайно перебороти наші розбіжності.

Б. Я намагаюся знайти найкраще сполучення вигод і втрат для нас обох.

21 А. Ведучи переговори, я намагаюся бути уважним до бажань іншого.

Б. Я завжди схильюся до прямого обговорення проблеми.

22 А. Я намагаюся знайти позицію, що знаходиться посередині між моєю позицією і точкою зору іншої людини.

Б. Я відстоюю свої бажання.

23 А. Як правило, я заклопотаний тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.

Б. Іноді я представляю можливість іншим узяти на себе відповідальність за рішення спірного питання.

24 А. Якщо позиція іншого здається йому дуже важливою, я постараюся піти назустріч його бажанням.

Б. Я намагаюся переконати іншого прийти до компромісу.

25 А. Я намагаюся показати іншому логіку і переваги моїх поглядів.

Б. Ведучи переговори, я намагаюся бути уважним до бажань іншого.

26 А. Я пропоную середню позицію.

Б. Я майже завжди заклопотаний тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.

27 А. Найчастіше я уникаю займати позицію, що може викликати суперечки.

Б. Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість настояти на своєму.

- 28 А. Звичайно я наполегливо прагну домогтися свого.
- Б. Улагоджуючи ситуацію, я звичайно намагаюся знайти підтримку в іншого.
- 29 А. Я пропоную середню позицію.
- Б. Думаю, що не завжди варто хвилюватися через якихось виникаючих розбіжностей.
- 30 А. Я намагаюся не зачепити почуттів іншого.
- Б. Я завжди займаю таку позицію в спірному питанні, щоб ми разом з іншою зацікавленою людиною могли домогтися успіху.

Кількість балів, набраних індивідом по кожній шкалі, дає представлення про виразність у нього тенденції до прояву відповідних форм поведінки в конфліктних ситуаціях.

КЛЮЧ до тесту К. Томаса:

№	Суперництво	Співробітництво	Компроміс	Уникнення	Пристосування
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		А		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

Додаток Ж

Результати за методикою Лірі

№ п/п.	Міжособистісні відносини за Т. Лірі							
	Авторитарний	Егоїстичний	Агресивний	Підозрілий	Підпорядковуваний	Залежний	Дружелюбний	Альтруїстичний
1	1	3	2	6	5	1	4	6
2	2	3	7	15	9	8	11	4
3	1	0	14	2	1	0	5	11
4	2	14	1	1	7	14	4	6
5	4	5	3	15	6	5	10	10
6	7	7	12	13	4	14	7	12
7	4	10	1	9	5	7	5	11
8	5	10	2	13	9	10	5	10
9	1	2	13	9	5	1	2	6
10	13	9	14	9	10	3	12	1
11	4	12	14	11	10	12	4	8
12	10	4	0	11	1	5	2	9
13	1	6	12	9	4	13	1	1
14	0	5	0	5	7	6	15	3
15	6	8	2	3	15	5	1	8
16	3	13	5	3	14	2	7	6
17	1	9	4	11	4	6	6	7
18	5	3	5	7	5	5	3	9
19	11	7	2	6	0	4	4	3
20	9	8	1	9	10	3	11	5
21	5	8	6	11	1	4	11	8
22	10	3	11	4	8	6	2	12
23	3	14	7	5	3	3	15	9
24	2	14	12	5	7	3	2	1
25	9	1	5	12	6	4	0	3
26	15	6	5	3	13	2	14	7
27	7	5	13	0	0	4	3	3
28	13	9	14	9	10	3	12	1
29	4	12	14	11	10	12	4	8
30	10	4	0	11	1	5	2	9
Сумма балів	168	214	201	238	190	170	184	197
Сер.бал за типом	5,6	7,1	6,7	7,9	6,3	5,7	6,1	6,6

