



КАНАДСЬКО-УКРАЇНСЬКИЙ
ГЕНДЕРНИЙ ФОНД



Українська Асоціація Маркетингу

**Всеукраїнська громадська організація
"Українська Асоціація Маркетингу"
за підтримки Канадського агентства
міжнародного розвитку
Посольства Канади в Україні,
Канадсько-українського гендерного фонду
презентує проект**

"ПАРТНЕРСТВО ЖІНОК ТА ЧОЛОВІКІВ У БІЗНЕСІ"

СУЧАСНІ ПСИХОТЕХНОЛОГІЇ В БІЗНЕСІ

**Проведення практичних тренінгів
з психології**

**Олена Голубєва,
магістр психології**

**Київ
2003**



Олена Голубєва, магістр психології

Освіта:

Інститут соціальної та політичної психології: лабораторія психології політичного вибору, тема дисертаційного дослідження: “Вплив гендерних стереотипів на політичний вибір особистості”.

Дніпропетровський державний університет: факультет психології та соціології.

Санкт-Петербурзький інститут гештальту: теорія та практика гештальт-консультування.

Досвід:

- ♦ Організація соціально-психологічних досліджень
- ♦ Розробка та проведення тренінгів
- ♦ Психологічне консультування

Викладання: психологія творчості, психологія управління (Київський державний Інститут театрального мистецтва імені І.К. Карпенка-Карого).

Рецензенти:

Соболь Сергій Миколайович, кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту КНЕУ.
Лилик Ірина Вікторівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу КНЕУ.

Рекомендовано Вченою радою Київського національного економічного університету.

Протокол засідання №3 від 24 жовтня 2002 року.

Сучасні психотехнології в бізнесі. Проведення практичних тренінгів з психології.: Навчально-методичний посібник для слухачів системи перепідготовки фахівців для малого та середнього бізнесу / О.Є. Голубєва. - К.: Українська Асоціація Маркетингу, 2003. - 48 с.

Літературний редактор - Гвоздецький П.М. Верстка, дизайн - Шиманський М.О.

Надруковано в ПП “Демос Сервіс”, м. Київ, проспект Перемоги, 67.

Замовлення № Тираж 270 прим. Формат 60x80/16. Умов.-друк. арк. 3.

ЗМІСТ

Презентація тренінгу. Входження учасників у тренінговий режим роботи, прояснення чекань, орієнтація на продуктивність діяльності. Актуалізація досвіду учасників. Прийняття тренінгових правил групи.

Визначення головних функцій керівника. Психологічні особливості та методи реалізації планування, своєрідність організації мотивування та контролю.

Лідерство і керівництво: індивідуальні стратегії. Визначення типів лідерства. Усвідомлення власного стилю. Експрес-діагностика стилю керівництва. Прояв кожного зі стилів лідерства.

Ділова гра "Залізниця". Визначення стратегії і тактики переговорів, стилів поведінки в переговорах. Особливості емоційних проявів. Експрес-діагностика конфліктної поведінки.

Чоловік – Жінка. Обговорення гендерних стереотипів групи. Визначення "жіночого" і "чоловічого" стилів лідерства та особливості керівництва.

Ділове спілкування. Обмін інформацією та впливами. Опрацювання у рольових іграх ефективних прийомів ділового спілкування. Особливості впливу невербальних засобів спілкування: організація простору, особливості міміки, жестикуляції, інтонацій.

Ділова гра з відеозаписом "Катастрофа". Аналіз відеозапису з визначенням вербальних та невербальних стратегій лідерської поведінки. Загальний образ жінки-керівника та керівника-чоловіка.

Тренінг-семінар

**СУЧАСНІ ПСИХОТЕХНОЛОГІЇ В БІЗНЕСІ.
ГЕНДЕРНА СТРАТЕГІЯ ЛІДЕРСТВА
І КЕРІВНИЦТВА.**



МЕТА:

- ◆ Визначення якостей, властивих керівникам і лідерам в залежності від статі, стилі і технології керівництва;
- ◆ Оволодіння техніками ділового спілкування; оволодіння навичками переконання, аргументації;
- ◆ Оволодіння навичками визначення цілей і мотивів поведінки всіх сторін, що беруть участь у переговорах.



КАНАДСЬКО-УКРАЇНСЬКИЙ
ГЕНДЕРНИЙ ФОНД

Канадсько-український гендерний фонд (КУГФ) засновано у вересні 2000 року Канадським бюро міжнародного розвитку.

Місія КУГФ — підтримка реформаційних ініціатив щодо запровадження гендерної рівності в Україні шляхом фінансування проектів, запропонованих українськими установами (державними, неурядовими, академічними) на місцевому, обласному та національному рівнях.

Гендер є окресленим набором характеристик у культурному аспекті, що визначають соціальну поведінку жінок і чоловіків та стосунки між ними. Таким чином, гендер стосується не просто жінок і чоловіків, а й відносин між ними та шляхів їх соціальної побудови. Подібно до концепції класів, раси та етнічності, концепція гендеру є аналітичним знаряддям для розуміння та глибокого осмислення соціальних процесів.

Гендерна рівність означає: жінки та чоловіки користуються однаковим статусом; жінки та чоловіки мають однакові умови для реалізації усіх прав людини і можливість робити посильний внесок у національний, політичний, економічний та соціальний розвиток, користуватися результатами своєї діяльності. Сьогодні концепція гендеру визначає, що інколи необхідне різне ставлення до жінок і чоловіків для досягнення тотожності результатів з погляду на умови життя чи для компенсації дискримінації в минулому.

З Канадської Хартії прав та свобод

Канадсько-український гендерний фонд
<http://www.genderfund.com.ua>



Метою проекту "Партнерство жінок та чоловіків у бізнесі" є формування гендерної бізнес-культури в Україні. Гендерна культура в економічних відносинах становить основу гендерної культури в суспільстві, сприяє отриманню гендерних знань,

Гендерні знання — це набір знань та інформації щодо формування партнерських стосунків між жінками та чоловіками. Актуальність проекту полягає в тому, що керівники малих та середніх підприємств отримують необхідні знання та ситуативні поради для активізації розвитку бізнесу з урахуванням культури взаємовідносин чоловіків та жінок при веденні справи.

Ми запрошуємо на заняття жінок і чоловіків, які є керівниками підприємств малого та середнього бізнесу, нещодавно відкрили свою справу, або зареєструвалися у державних органах як індивідуальні підприємці.

*Учасники проекту пропонують
чотири дводенні тренінги:*

- ◆ *сучасні психотехнології в бізнесі;*
- ◆ *основи маркетингу;*
- ◆ *бізнес-планування;*
- ◆ *соціально-трудова відносина з врахуванням гендерного аспекту.*

Докладніше про це — на веб-сайті УАМ:
<http://uam.iatp.org.ua>



Всеукраїнська громадська організація
**Українська
 Асоціація Маркетингу**

Місія

- ♦ формування цивілізованого бізнес-середовища в Україні
- ♦ просування та розвиток маркетингу як фактору, що визначає економічний розвиток та добробут України
- ♦ підтримка малого та середнього бізнесу шляхом впровадження маркетингових методів ведення господарської діяльності

Філософія Асоціації

бути голосом фахівців-маркетологів в Україні

Основні проекти

- ♦ видання журналу "Маркетинг в Україні", який визнано фаховим з економічних дисциплін
- ♦ проведення семінарів та тренінгів з маркетингу
- ♦ проведення круглих столів для пошуку спільних інтересів та опрацювання корпоративних позицій українських товаровиробників та маркетологів
- ♦ проведення конференцій

**МАРКЕТИНГ
 в Україні**

Видання Української Асоціації Маркетингу
 Передплатний індекс – 22942

- ✓ Новини українського маркетингу
- ✓ Огляд ринків
- ✓ Прикладні аспекти маркетингової діяльності
- ✓ Маркетингова товарна політика
- ✓ Маркетинг у світі
- ✓ Теорія маркетингу
- ✓ Нове у викладанні маркетингу
- ✓ Інтерв'ю, репортажі

Передплатити журнал можна:

- ♦ у будь-якому відділенні зв'язку
- ♦ через передплатні агенції
- ♦ безпосередньо в редакції журналу за адресою:

м.Київ, проспект Перемоги 54/1, оф.436.

Тел/факс: (044) **456-08-94; 459-62-09**

e-mail: uma@kneu.kiev.ua,
 primak@kneu.kiev.ua

<http://uam.iatp.org.ua>

Якби Бог призначив жінці бути господинею над чоловіком, Він створив би її з голови, якби рабою, то створив би її з ноги; але тому що Він призначив їй бути подругою та рівною чоловікові, то створив її з ребра.

Св. Августин

Будь-які соціальні зміни починаються з трансформації свідомості. За традицією різницю в соціальному стані жінок і чоловіків, нерівність їхніх прав пояснюють біологічними причинами. Проте аналіз історичних, етнографічних і культурних напрацювань показує, що головними у протиставленні ролей жінки і чоловіка є соціальні причини, тобто створені суспільством феміністичні та маскулістичні норми.

Поняттям ГЕНДЕР позначається розходження в чоловічих і жіночих соціальних ролях, поведінці, емоційних характеристиках, які суспільство призначає людям на основі їхньої біологічної статі.

Сторіччями люди успадковували стереотипні уявлення про образ чоловіка і жінки, що й дотепер поширюються на всіх представників першої чи другої статі, незалежно від індивідуальних особливостей і віку. Ці особливості стосуються як особистих рис чоловіка і жінки, так і особливостей їхньої поведінки.

В останні роки уявлення про чоловічі й жіночі ролі піддаються гострій критиці. Традиційні гендерні ролі певною мірою обмежуються і стримуються розвитком не тільки жінок, але й чоловіків. Вони стають причиною внутрішньої напруги. Отже, негативна роль гендерних стереотипів полягає в тому, що:

- ♦ вони підкреслюють розходження чоловіків і жінок набагато більше, ніж це є насправді, тобто діють за принципом “збільшувального скельця”;
- ♦ одна і та ж подія оцінюється й інтерпретується по-різному – в залежності від того, до якої статі належить учасник події. У відповідності з гендерними стереотипами успішне й надто результативне виконання чогось, досягнуте чоловіком, частіш за все пояснюють його надзвичайними спроможностями; аналогічний результат, досягнутий жінкою, приписують її сумлінним старанням, випадковій вдачі та деяким іншим нестабільним чинникам;
- ♦ відбувається гальмування розвитку тих якостей, які не відповідають даному гендерному стереотипові.

З іншого боку гендерні стереотипи мають впливове конструктивне значення:

- ♦ вони дозволяють кожній людині відчувати свою єдність та солідарність з іншими, що є джерелом впевненості;
- ♦ гендерні стереотипи сприяють “входженню” людини до соціуму, засвоєнню культурних, моральних норм.



Знати і вміти — далеко не одне й те саме. Людина, усереднено запам'ятовує: 10% того, що чує, 30% того, що бачить, 50% того, що бачить і чує, 80% того, що робить сама.

Ефективність керівника та управління в практичному аспекті визначається головними функціями:

ПЛАНУВАННЯ

ОРГАНІЗАЦІЯ

МОТИВУВАННЯ

КОНТРОЛЬ

Планування є ключовим у низці основних управлінських функцій. За його реалізації вдається досягти чотирьох цілей:

- ♦ усунути негативний ефект непевності і змін;
- ♦ зосередити увагу на головних завданнях;
- ♦ досягти економного функціонування;
- ♦ полегшити контроль.

Функція планування полягає в тому, щоб забезпечити усвідомленість чекань конкретних людей і тим самим створити передумови для успішного докладання спільних зусиль, полегшити досягнення цілей і завдань підприємства.

Принцип планування Ейзенхауера: визначення пріоритетів на основі важливості й терміновості:

Важливі і термінові завдання НЕГАЙНО ВИКОНУЙ	Неважливі термінові завдання ДЕЛЕГУЙ
Важливі нетермінові завдання ПЛАНУЙ	Неважливі нетермінові завдання ВІДКИНЬ

Принцип розподілу часу Парето:

Важливі і термінові завдання 4 %	Неважливі термінові завдання 16 %
Важливі нетермінові завдання 16 %	Неважливі нетермінові завдання 64 %

Сутність функції **організації** полягає у створенні і підтримці в організації системи ролей, яка у свою чергу, обумовлена поділом праці та необхідністю координації зусиль. За допомогою організаційної діяльності знімається плутанина, конфлікти між людьми з приводу роботи або повноважень і створюється зовнішнє середовище, придатне для їхньої спільної діяльності.

Організаційний процес має такі етапи:

1. Встановлення цілей підприємства.
2. Формулювання похідних планів, цілей і напрямків роботи.
3. Виявлення і класифікація видів діяльності, необхідних для практичного їх здійснення.
4. Згрупування цих видів діяльності, з урахуванням максимального використання наявних матеріальних і людських ресурсів.
5. Наділення керівників усіх наявних груп повноваженнями, необхідними для їх продуктивної роботи.
6. Горизонтальне і вертикальне ув'язування цих груп через посадові зв'язки в системі інформаційного забезпечення.

МЕТОДИ РЕАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ФУНКЦІЇ

У чому ж полягає сутність цих методів та які цілі ними досягаються?

Методи призначені для створення організаційної основи спільної діяльності. За допомогою цих методів здійснюється розподіл функцій, обов'язків, відповідальності, повноважень, встановлюється порядок ділових відносин у робочих групах. Ці методи містять у собі: регламентування, нормування й інструктування. Що це означає?

1. Регламентування — закріплення певних функцій або робіт за визначеними виконавцями.
2. Нормування — встановлення нормативів робіт, припустимих меж діяльності.

3. Інструктування — ознайомлення з обставинами виконання робіт, роз'яснення норм, умов реалізації нормативних актів.

Порушення діяльності, пов'язані із застосуванням організаційно-стабілізуючих методів, можуть мати прояв двох видів. Перший — це зловживання регламентуванням. У практику керування це зветься дріб'язкового регламентування і полягає в необгрунтовано частих втручаннях ланки вищого рівня керування у справи ланки нижчого рівня. Це призводить до порушення прав останньої, до розмивання відповідальності. Дріб'язкова регламентація вважається відлунням тенденції надмірної централізації керування.

Які ж необхідно створити умови, щоб здійснення функції організації мало сенс для суб'єкта діяльності? Назвемо найголовніші:

- ♦ при реалізації функції планування поставлені цілі мають бути такими, що їх можна перевірити;
- ♦ визначення основних обов'язків або сфери діяльності має бути чітким;
- ♦ свобода дій або повноважень має бути заздалегідь визначеною “щоб індивід, який діє в даній ролі, знав, що саме особисто він може почати для одержання бажаних результатів”;
- ♦ потрібне повноцінне інформування.

Делегування повноважень пов'язане з процесом децентралізації керування, коли право й обов'язок щодо реалізації деяких основних управлінських функцій передаються підлеглим, а також відчутно розширюється сфера тих їхніх обов'язків, що не пов'язані з реалізацією управлінських функцій.

Рациональне делегування повноважень — неодмінна умова нормального функціонування організацій, адже це не тільки передача деяких прав на реалізацію визначених функцій, а й раціональний опис сфери діяльності та кола завдань, у рамках яких, власне, і проходить процес реалізації.

Існує чимало передумов нераціонального делегування повноважень, а то й взагалі відсутність його у практиці конкретної осо-

би. Що ж перешкоджає делегуванню повноважень? Насамперед такі чинники:

- ♦ страх втратити авторитет;
- ♦ страх втратити контроль над ситуацією;
- ♦ відсутність чіткого плану дій;
- ♦ незадовільний морально-психологічний клімат, наявність конфлікту між керівником та його безпосередніми помічниками, недовіра щодо моральних якостей виконавців.

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ФУНКЦІЇ МОТИВАЦІЇ

Як віднайти спонуку доброго, сумлінного, чесного ставлення до роботи, як підвищити енергію підлеглих і спрямувати її на досягнення цілей організації, як підвищити мотивацію?

За тисячі років до того, як слово “мотивація” увійшло в лексикон керівників, було добре відомо, що можна цілеспрямовано впливати на людей для успішного виконання завдань організації. Найпершим із застосовуваних у світовій практиці був так званий метод батога і пряника.

ТЕОРІЯ ІЄРАРХІЇ ПОТРЕБ АБРАХАМА МАСЛОУ

Створюючи свою теорію мотивації в 40-і роки, Абрахам Маслоу визнавав, що людям властиво мати безліч різноманітних потреб і що ці потреби можна розділити на п'ять основних категорій:

1. *Фізіологічні потреби* є необхідними для виживання; вони включають потреби в їжі, воді, захистку, відпочинку і сексуальній хтивості.
2. *Потреби в безпеці і впевненості в майбутньому* включають потреби в захисті від фізичних та психологічних небезпек з боку навколишнього світу, а також впевненість у тому, що фізіологічні потреби будуть задоволені в майбутньому. Прояв

даної потреби — пошук надійної роботи з гарними видами на пенсію.

3. *Соціальні потреби*, що нерідко іменуються потребами в причетності. Це поняття включає почуття приналежності до чого-небудь або кому-небудь, задоволення від того, що тебе приймають інші, що є соціальна взаємодія, уподобання і підтримка.
4. *Потреби в повазі* включають почуття самоповаги, задоволення від особистих досягнень, компетентності, визнання людини іншими суб'єктами.
5. *Потреби самовираження* — прагнення реалізувати свої потенційні можливості, стати особистістю.



У кожний конкретний момент часу людина прагне задовольнити саме ту потребу, яка для неї в дану мить є найбільш актуальною. Якщо потреба такого рівня стане надалі більш потужним визначальним чинником у поведженні людини, то це не означає, що не повинна задовольнятися потреба більш низького рівня. І хоча в даний момент одна з потреб може домінувати, проте діяльність людини стимулюється не тільки нею. Теорія Маслоу широко використовується в практиці. Для того щоб мотивацію конкретної людини зробити дієздатною, керівник має дати їй можливість задовольнити найважливіші людські потреби за до-

помогою тієї уяви дій, яка сприятиме досягненню цілей всієї організації.

Теорія чекань має в підґрунті положення про те, що наявність активної потреби не є єдиною необхідною умовою мотивації людини на досягнення визначеної цілі. Людина повинна сподіватися також і на те, що обраний нею тип поведінки справді призведе до задоволення (придбання) бажаного.

Чекання можна розглядати як оцінку даною конкретною особистістю можливості свого визначеного вибору. При аналізі мотивації до праці теорія чекання підкреслює важливість трьох взаємозв'язків:

- ♦ витрати праці — результати;
- ♦ результати — винагорода;
- ♦ винагорода — задоволеність винагородою (валентність).

Чекання у взаємозв'язку **витрати праці — результати (В-Р)** — це співвідношення між витраченими зусиллями й отриманими результатами. Якщо людина відчуває, що прямого зв'язку між затратою зусиль і досягнутим результатом немає, то, відповідно до теорії чекань, мотивація буде слабшати. Відсутність такого взаємозв'язку може пояснюватися, по-перше, неправильною особистісною самооцінкою робітника своїх можливостей, (погана підготовленість, неправильне навчання) або ж, по-друге тим, що робітникові не було надано повного обсягу прав для виконання поставленого завдання.

Чекання у взаємозв'язку **результати — винагороди (Р-ВН)** є чеканням визначеної винагороди або заохочення у відповідь на досягнутий рівень результатів. У цьому випадку, також як і в попередньому, якщо людина не відчуватиме чіткого зв'язку між досягнутими результатами і бажаним заохоченням (винагородою), мотивація діяльності буде слабшати.

Валентність або цінність винагороди — це наперед очікуваний ступінь відносного задоволення або незадоволеності, що виникає внаслідок отриманої визначеної винагороди. Оскільки у

різних людей потреби й особистісні бажаності щодо винагород різняться, то конкретна винагорода, запропонована у відповідь на досягнуті результати, може і не мати для декого з них ніякої цінності.

Якщо значення будь-якого з цих трьох критично важливих для визначення мотивації чинників буде малим, то це може стати в подальшому причиною слабкої мотивації та низьких результатів праці. Співвідношення цих чинників можна виразити такою формулою: Мотивація = З-Р х Р-ВН х валентність:

Чекання того, що зусилля дадуть бажані результати	Х	Чекання того, що результати дадуть бажану винагороду	Х	Очікувана цінність винаго- роди	=	МОТИВАЦІЯ
В - Р		Р – ВН				

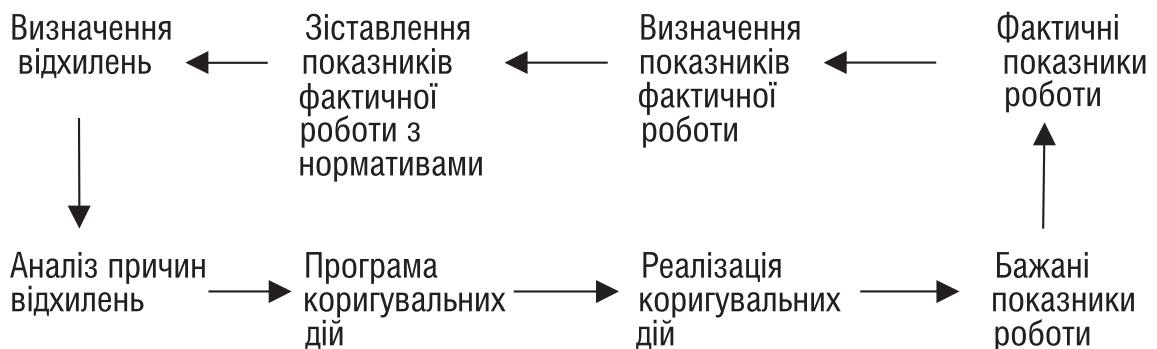
Методи стимулювання результативності праці:

- ♦ економічний метод (грошове заохочення або покарання шляхом позбавлення премій, накладення штрафів);
- ♦ цільовий метод (постановка перед підлеглими конкретних і нових трудових цілей підвищує його ефективність);
- ♦ метод розширення і збагачення робіт. Розширити роботу — це значить дати робітникові більше роботи того ж самого типу, тоді як для збагачення праці йому доручають “більш складну” або “більш високого порядку” роботу, тобто більш різноманітну, значиму, самостійнішу тощо);
- ♦ метод співучасті або залучення робітників (патисипативний стиль) — це коли робітники беруть участь у спільному прийнятті рішень, що підвищує їхню активність і задоволеність роботою.

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІЇ КОНТРОЛЮ

Методи контролю — засоби перевірки стану справ, визначення ефективності ходу роботи, виконання рішень, дотримання вимог законодавства, норм моралі. Методи контролю є по суті організаційні форми здійснення контролю.

Роздивимося контур зворотної зв'язок управлінського контролю:



Виділяють види контролю, що відрізняються за структурою діяльності і цілями: поточний, випереджувальний, результативний.

Етапи поточного контролю:

1. Встановлення нормативів.
2. Зіставлення фактичної діяльності з нормативами.
3. Корегування відхилень від плану або нормативу.

Компенсувати інерційність системи дає змогу саме випереджувальний контроль, який базується на передбаченні та припускає контролювання вступних перемінних, прогнозуючи розвиток ситуації. Складність його полягає в тому, що для правильного визначення цих перемінних потрібно будувати модель процесу, відбити в ній динаміку, організувати добір даних щодо вступних перемінних, здійснити оцінку вступних даних у контексті їхніх контрольних значень, намітити і здійснити коригувальні заходи.

Маючи систему випереджувального контролю, керівник може вносити зміни до системи, знижувати параметри нижче деяких

критичних точок. Таким чином, у полі зору керівника мають перебувати реалії, пов'язані не тільки з відхиленням вступних перемінних, а й з усіма критичними точками.

Метою контролю виконання або результуючого контролю є визначення ступеня відповідності кінцевого результату певній діяльності, зразку, очікуваному результату або нормативно обумовленому варіанту поведінки. Так, підбиваючи підсумок зробленого за визначений відрізок часу, оцінюють пред'явлений продукт діяльності.

Цей вид контролю доцільний тоді, коли, хоч впливати на результати вже неможливо, на його основі можна робити висновки, що сприяють розробці заходів щодо удосконалювання в даному питанні.



Прийняття правил групи

СТИЛІ КЕРІВНИЦТВА

Стиль керівництва являє собою характерну для даного керівника систему засобів керування діяльністю і спілкуванням підпорядкованого колективу. Формується він на основі якостей особистості, властивих конкретному керівникові, і спрямований на виконання тих управлінських функцій, котрі необхідно виконувати на займаній посаді.

Дослідження свідчать, що тільки 15 % успіху керівника залежить від його фахових та ділових якостей, а все інше залежить від уміння спілкуватися з підлеглими, знаходити з ними, як прийнято говорити, спільну мову.

Уміння керівника спілкуватися з підлеглими йому людьми належним чином позначається на його стилі керівництва.

Демократичний стиль — поєднання вимогливості з ініціативним і творчим підходом до виконуваної роботи та свідомим дотриманням дисципліни. Це також прагнення делегувати повноваження і розділяти відповідальність, демократичність у прийнятті рішень.



Визначення власного стилю керівництва

Директивний (авторитарний) стиль — це передусім орієнтація на власну думку й оцінки, нестримне прагнення володарювати, надвичайна впевненість у собі, схильність до жорсткої формальної дисципліни. Це також велике дистанціювання від підлеглих, небажання визнавати власні помилки, ігнорування ініціативами і творчою активністю людей.

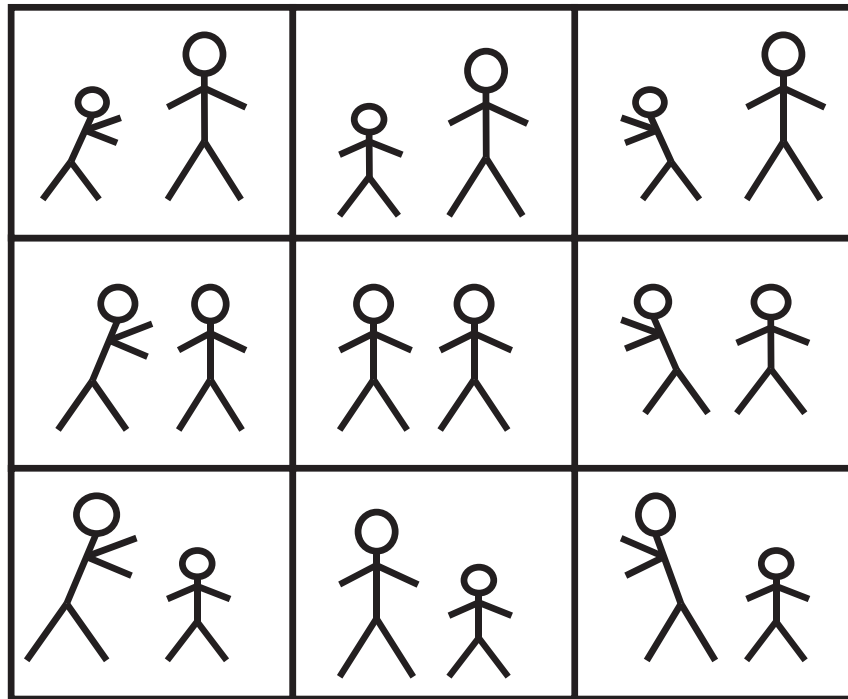
Ліберальний стиль — поблажливе ставлення до робітників, відсутність вимогливості, належної дисципліни, контролю, схильність перекладати відповідальність у прийнятті рішень на інших осіб.

Характеристика стилів керівництва

Стилі керівництва	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
Прояви			
Ініціатива	Від керівника	Від керівника та підлеглих	Від підлеглих
Методи керівництва	Наказ	Прохання, доручення	Умовляння
Активність підлеглих	Низька	Висока	Середня
Відповідальність	Повністю на керівництві	Частково делегована підлеглим	Повністю розподілена між підлеглими
Орієнтація	На себе	На завдання	На взаємодію

Придивіться до малюнків:

- ♦ Які відносини “керівник-підлеглий” кожен з них відображає?
- ♦ Назвіть кожен з малюнків відповідно стилям керівництва.
- ♦ Порівняйте, як назвали малюнки інші члени групи.
- ♦ Спробуйте вгадати малюнок за назвою.



ДІЛОВА ГРА „ЗАЛІЗНИЦЯ“

Інструкція

Існує дві залізничні компанії А і В. Компанії займаються перевезенням вантажів між двома пунктами. Кожна команда має власний, досить таки довгий, залізничний шлях, а може послугуватись загальною короткою гілкою. На короткій гілці є дві стрілки СА і СВ, що належать компаніям А і В, відповідно. Коротким шляхом рух протягом доби можливий лише в одному напрямку: або на захід, або на схід. Компанії А і В, перевозячи термінові вантажі, не перебувають у прямій конкуренції. Вони різняться між собою чисельністю робітників, кількістю рухомої тяги, рівнем механізації і рентабельністю.

Кожна з компаній може сформувати і відправити упродовж дня тільки один потяг і лише в одному напрямку. За недоставлення вантажу компанія платить за кожний прострочений день неустойку.

Мета кожної з компаній — одержати найбільший прибуток за тонну і максимально можливий доход за 15 днів.



Обговорення компанією А майбутньої стратегії

На початку кожного дня компанії мають можливість домовитися в питанні щодо послуговування коротким шляхом. Якщо за відведений на це час представникам компаній не вдалося дійти згоди, то ні той, ні інший не зможуть скористатися того дня коротким шляхом через можливе зіткнення потягів.

Компанія посилає на переговори по одному своєму представнику, щодня їх міняючи. На переговори дається 1 хвилина, а на перестановку стрілки й одержання грошей від замовника — 3 хв. Перего-



Представник компанії готовий до переговорів



**Переговори третього дня.
Чи домовляться компанії?**

вори завершуються установкою стрілки. Під час переговорів можливі виплати готівкою за право користування протягом одного дня коротким шляхом. Кожна з компаній щодня веде облік усіх грошових операцій і вносить результати до таблиці. Перед початком роботи обидві компанії фіксують прогноз своїх доходів за 15 днів і вносять результати в таблицю. На підготовку 15 хв.

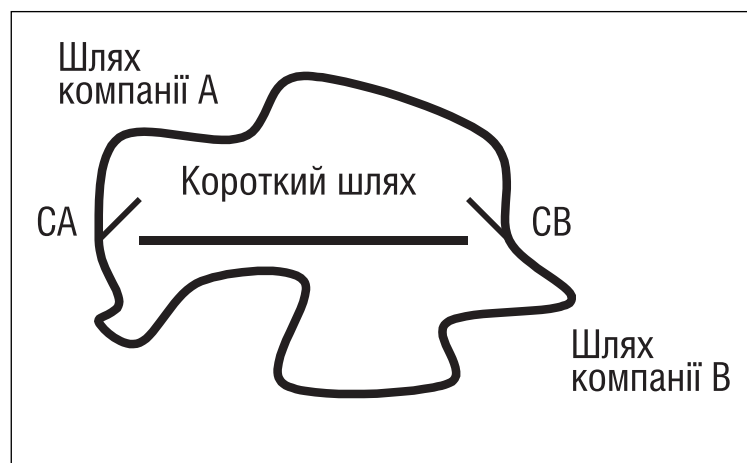
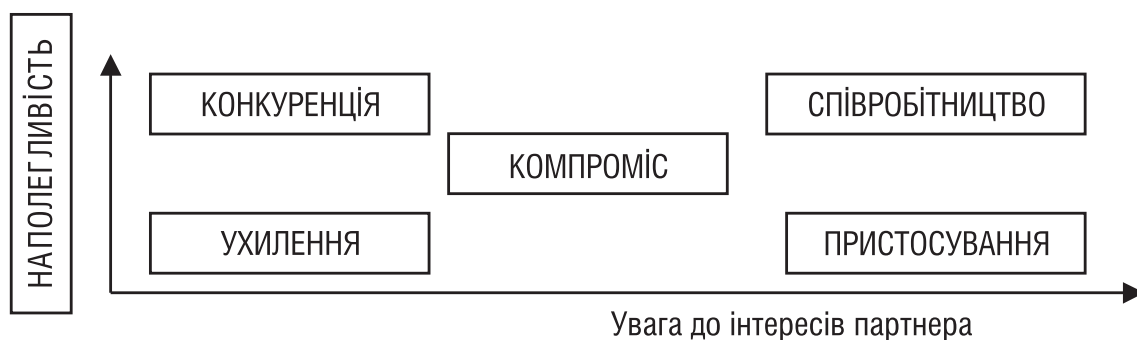


Схема-“карта“

Після проведення гри обговорюються стратегії поведінки на переговорах.

Розбіжністю цілей при перетинанні інтересів, які становлять сенс гри “Залізниця”, пояснюється сутність типового конфлікту.

Переговори спрямовані на вирішення конфліктної ситуації. Існує п’ять найпоширеніших стилів, в основу яких покладено систему, яку називають методом “Томаса – Кілмена”.



СТИЛЬ КОНКУРЕНЦІЇ

Випадки, коли варто скористатися цим стилем:

- ♦ результат дуже важливий для вас, і ви робите велику ставку на власне вирішення проблеми, що виникла;
- ♦ ви маєте достатній авторитет для прийняття рішення, і є всі підстави вважати, що запропоноване вами рішення – найкраще;
- ♦ рішення необхідно прийняти швидко, і ви маєте достатньо влади для цього;
- ♦ ви відчуваєте, що у вас немає іншого вибору і що вам втрачати нічого;
- ♦ ви перебуваєте в критичній ситуації, яка вимагає миттєвого реагування;

СТИЛЬ УХИЛЕННЯ

Найтипівіші ситуації, за яких застосовування стилю ухилення буде ефективним:

- ♦ напруженість занадто велика, і ви відчуваєте необхідність послаблення загострення;
- ♦ вихід не дуже важливий для вас, і ви вважаєте рішення настільки тривіальним що шкодуєте витратити на нього сили;
- ♦ у вас важкий день, а вирішення цієї проблеми може завдати додаткових неприємностей;
- ♦ ви знаєте, що не можете або навіть не хочете розв'язати конфлікт на свою користь;
- ♦ спробу розв'язати проблему вважаєте небезпечною, оскільки висвітлювання і відкрите обговорення конфлікту може тільки погіршити ситуацію.

Стиль ухилення дехто вважає втечею від проблем і відповідальності, а не ефективним підходом до розв'язання конфлікту. Насправді ж, ухиляння або відстрочка можуть бути цілком придатною і конструктивною реакцією на конфліктну ситуацію.



Рольова гра на вибір конфліктної стратегії

СТИЛЬ ПРИСТОСУВАННЯ

Ви можете скористатися цим підходом, коли результат справи надзвичайно важливий для партнера і не дуже важливий для вас. Цей стиль корисний також і в тих ситуаціях, коли ви не можете взяти гору, оскільки інша сторона наділена більшою владою. Отже, ви йдете на поступки і погоджуєтесь з тим, чого хоче опонент. Ви можете вдатися до цієї стратегії, якщо на даний момент потрібно пом'якшити ситуацію, а надалі ви повернетесь до цього питання і зможете відстояти свою позицію.

Найхарактерніші ситуації, в яких рекомендується скористатися стилем пристосування:

- ♦ вас особливо не хвилює те, що сталося;
- ♦ ви прагнете зберегти мир і гарні стосунки з іншими людьми;
- ♦ ви відчуваєте, що важливіше зберегти з кимось стосунки, ніж захищати свої інтереси;
- ♦ ви розумієте, що результат значно важливіший для іншої людини, ніж для вас;
- ♦ ви розумієте, що правда не на вашому боці;
- ♦ у вас мало влади або мало шансів перемогти;
- ♦ ви вважаєте, що інша людина матиме з цієї ситуації корисний урок, якщо підете назустріч її бажанням.

Поступаючись, погоджуючись або жертвуючи своїми інтересами на користь іншої людини, ви можете пом'якшити конфліктну ситуацію і відновити гармонію. Ви можете використати цей період затишшя, щоб виграти час і потім домогтися остаточного, бажаного для вас, рішення.

СТИЛЬ СПІВРОБІТНИЦТВА

Дотримуючись цього стилю, ви берете активну участь у розв'язанні конфлікту і захищаєте свої інтереси, але прагнете при цьому співпрацювати з іншою людиною. Цей стиль вимагає тривалішої роботи порівняно з іншими підходами до конфлікту, оскільки ви спочатку “викладаєте на стіл” потреби, турботи та

інтереси обох сторін, а потім обговорюєте їх. Проте якщо у вас є час, а вирішення проблеми для вас має важливе значення, то це добрий спосіб вироблення взаємовигідного рішення. Цей стиль особливо ефективний, коли сторони мають різні приховані потреби. Хоча спочатку може здатися, що сторони бажають одного й того ж самого, але вони можуть мати різні стратегічні цілі й плани на майбутнє, що є безпосереднім джерелом конфлікту. Наприклад, може здатися, що причиною конфлікту на роботі є повільність службовця. Але ця повільність може приховувати глибшу суперечність, причина якої — невдоволеність роботою (недостатня повага, невизнання чи відсутність довіри на відповідальність).

Такий підхід рекомендується використати в ситуаціях, коли:

- ♦ вирішення проблеми дуже важливе для обох сторін і ніхто не хоче повністю від нього усунутися;
- ♦ у вас тісні, тривалі й взаємозалежні стосунки з іншою стороною;
- ♦ у вас є час попрацювати над виниклою проблемою (це добрий підхід до розв'язання конфліктів на основі перспективних планів);
- ♦ ви та інша людина обізнані з проблемою і бажання обох сторін відомі;
- ♦ ви і ваш опонент маєте намір винести на обговорення деякі ідеї і потрудитися над виробленням рішення;
- ♦ ви обоє спроможні викласти суть своїх інтересів і вислухати одне одного;
- ♦ обидві, втягнуті в конфлікт сторони, наділені однаковою владою або не помічають різницю в становищі для того, щоб на рівних шукати шляхи вирішення проблеми.

Стиль співробітництва вимагає певних зусиль. Обидві сторони мусять затратити на це час, повинні вміти пояснити власні бажання, висловити свої потреби, вислухати одне одного, а потім виробити альтернативні варіанти розв'язання проблеми. Відсутність хоча б одного з цих елементів робить такий підхід не-

ефективним. Стиль співробітництва серед інших стилів є найважчим, зате він допомагає знайти рішення, яке найбільше задовольняє обидві сторони в складних і важливих конфліктних ситуаціях.



Голосування – суто компромісна стратегія

СТИЛЬ КОМПРОМІСУ

Компроміс досягається на більш поверховому рівні порівняно із співробітництвом — ви поступаєтесь у чомусь, інша сторона теж у чомусь поступається, і в результаті ви зможете дійти спільного розв’язання проблеми. Стиль компромісу найефективніший у тих випадках, коли ви та інша сторона хочете одного і того ж самого, але водночас знаєте, що наразі це є для вас нездійсненним. Нижче перелічені типові випадки, в яких стиль компромісу є най-ефективнішим:

- ♦ обидві сторони наділені однаковою владою і мають взаємовиключаючі інтереси;
- ♦ ви хочете дійти згоди швидко, оскільки у вас немає часу, або тому, що це найекономніший і найефективніший шлях;

- ♦ вас може влаштовувати тимчасове рішення;
- ♦ ви можете скористатися короткочасною вигодою;
- ♦ інші підходи до вирішення проблеми виявилися неефективними;
- ♦ задоволення вашого бажання є для вас вельми суттєвим і ви можете дещо змінити початкову мету;
- ♦ компроміс дасть змогу вам зберегти взаємини, і ви волієте отримати хоча б що-небудь, ніж втратити все.

Таблиця вибору конфліктної стратегії

Характеристики ситуації конфлікту	Конкуренція	Співробітництво	Компроміс	Ухилення	Пристосування
Для вирішення конфлікту достатньо часу	Ні	Так	Ні	Так	Так
Ваш статус вищий за статус партнера?	Так	Ні	Ні	Ні	Ні
Взаємини з партнером є значущими для вас?	Ні	Так	Так	Так	Ні
Результат вирішення конфлікту для вас дуже важливий?	Так	Ні	Так	Ні	Так
Ситуація надто напружена?	Так	Ні	Так	Так	Так

Наведемо узагальнені риси, які стереотипно характеризують чоловіків та жінок:

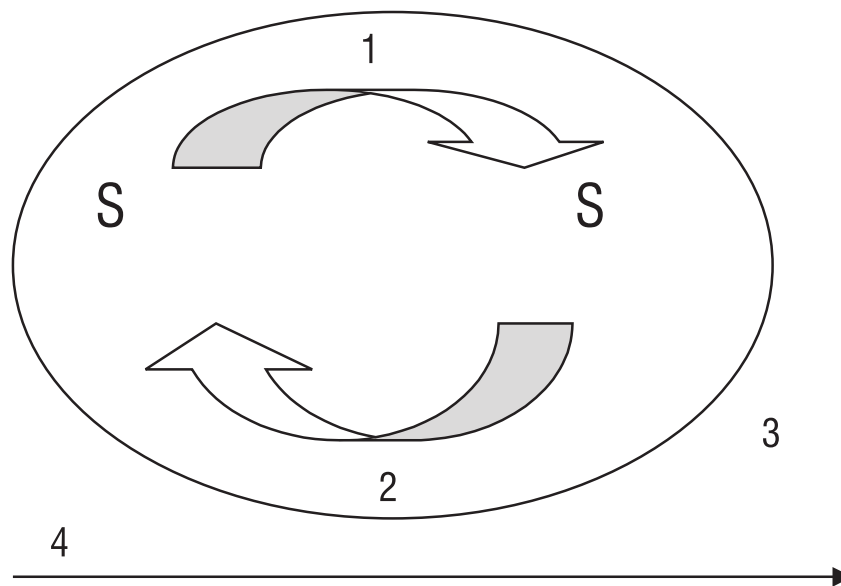
Типова жінка	Типовий чоловік
Доброта	Упевненість
Мудрість	Захист
Емоційність	Любов до жінки
Сумніви	Твердість
Поступливість	Впевненість
Ініціативність	Розум
Самовідданість	Сміливість
Патріотизм	Оперативність
Справедливість	Джентльменство
Відповідальність	Контроль
Привабливість	Домінування
Поступка	Активність
Гнучкість	Далекоглядність
Ради	Мудрість
Цілеспрямованість	Витриманість
Мінливість	Організованість
Симпатичка	
Тактовність	
Імпульсивність	
Сімейність	
Егоїзм	
Інтуїція	
Спритність	
Думають про чоловіків	

Цікаво, що спільними якостями, які характеризують чоловіків та жінок, є:

Творчість
Спілкування

Саме діловому спілкуванню присвячена наступна тема.

СХЕМА ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ



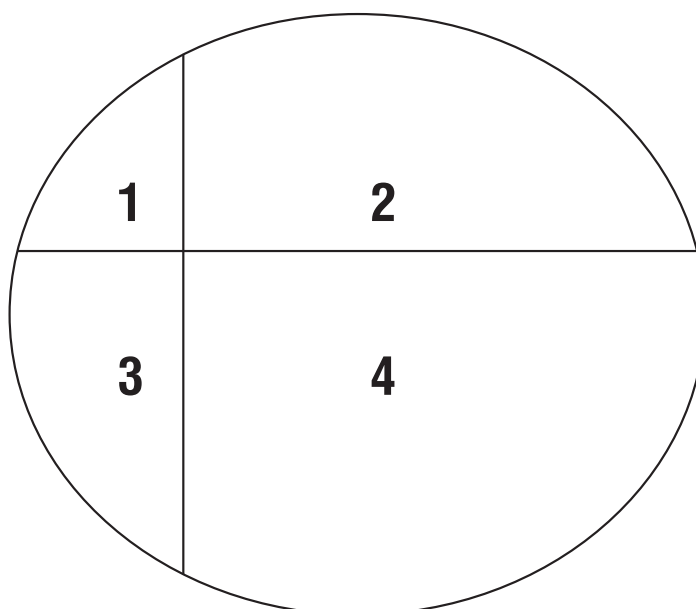
Спілкування відбувається між людьми (S), у процесі вони обмінюються інформацією (1), певним чином впливають один на одного (2). Усе це відбувається у певний час і у певному місці(3, 4).

Кожна людина у спілкуванні зосереджує в собі чотири зони особистості:

1. Те, що знаю про себе я сам і знають інші. Відкритий простір моєї особистості.
2. Те, що знаю про себе тільки я, але не знають інші (мій “кістяк у шафі”).
3. Те, чого я про себе не знаю, а знають інші (наприклад, моє невміння уважно слухати співрозмовника).
4. Те, чого ніхто, у тому числі і я сам, не знає про мене (мої сховані здібності):



У діловому спілкуванні схема набуває наступного вигляду:



Тобто більшість думок, почуттів та намірів партнера залишаються закритими для нас. Щоб поширити, відкрити ці зони як-

мога більше, послуговуються “чотириповерховою моделлю ефективного слухання”, яка складається з окремих прийомів:

1. Безмовне слухання — заохочення співрозмовника до розвою власних думок, підтримка репліками “так, так”, кивками головою.
2. Уточнення, перефразування для розуміння змісту сказаного: “Чи правильно я зрозумів, що.....”, “ Ви маєте на увазі, що...”
3. Прояв стану свого або стану співрозмовника з метою прояснення мотивів партнера: “Я бачу, що ви...”, “Я почуваю себе...”
4. Розвиток думок співрозмовника: “Якщо ..., то ...”

Спробуйте самі визначити фрази, якими починався б кожний прийом.

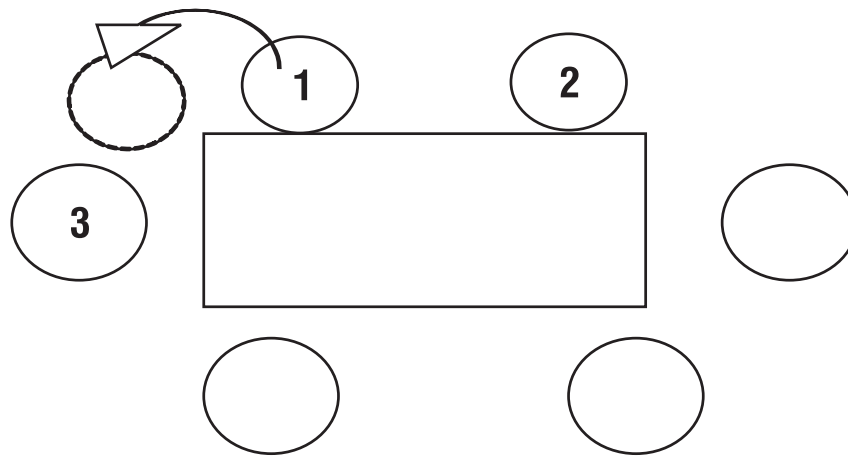
Поняття про особистий простір. Особистий простір — це територія, яку людина вважає своєю, начебто вона є продовженням її фізичного тіла. Людина має свій власний простір: будинок, довкола якого — паркан, ліжко, особистий стілець... Кожна людина має чітко позначений повітряний простір довкола свого тіла. Саме цей наш обмежений простір і є тією територією, яку ми повинні захищати.

Простір спілкування знаходиться на перетині кількох особистих територій. Залежно від того, яка відстань вибирається для простору спілкування, можна виділити наступні дистанції (відстань зон залежить також від культурних традицій):

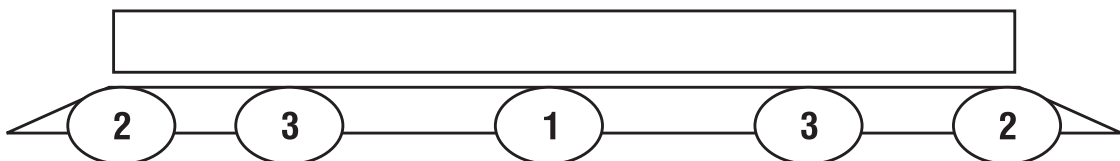
- ♦ ближче до партнера прагнуть перебувати діти і літні люди;
- ♦ жінки ближче, ніж чоловіки, розташовуються біля співрозмовника, незалежно від його статі;
- ♦ врівноважена, впевнена у собі людина підійде до вас на значно ближчу відстань, тоді як неспокійні, знервовані люди — навпаки;
- ♦ віддалену відстань обирають підлітки та люди середнього віку.

Зайво швидкі дії та “стрибки” із зони в зону призведуть, звичайно, до знічення і появи “захистів”.

Дистанції	Відстань	Співрозмовники	
Інтимна	Менше 0,4-0,5м	Батьки, діти, закохані	Духовна близькість, повна довіра
Особиста	Від 0,4-0,5 до 1,2-1,5 м	Друзі, однодумці	Довіра, обговорення особистих проблем, спільна діяльність
Соціальна (суспільна)	Від 1,2-1,5 до 2 м	Приятелі, колеги по роботі	Обмін новинами, просто балаканина, анекдоти на перекурі
Формальна	Від 2 м до 3,7-4м	Начальник — підлеглий, діловий партнер	Прийом у начальства, ділові переговори, візит до чиновника
Публічна (відкрита)	Більше 3,7-4м	Доповідач, актор	Дає змогу утриматися від спілкування, чи просто формально привітатися

Стіл переговорів:

- ♦ на стілець № 1 сядуть ті, хто охоче залишився б на самоті. Щоб “досягти” цього, стілець по можливості буде відсунутий на кут столу. Тим самим начебто пред’являється претензія на “володіння” усім столом;
- ♦ стілець 2 вибирає для себе той, хто хоче продемонструвати, що нібито стіл належить йому (душа компанії);
- ♦ стілець № 3 займе той, хто робить заявку на лідерство. Таке поводження начебто підказує: “Взагалі, ви зможете підсісти до мене, але босом буду я”;

Зал засідань:

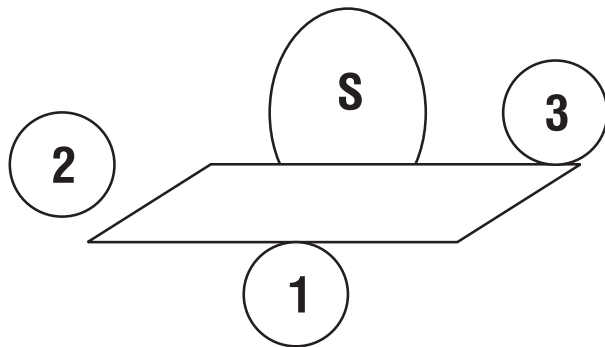
- ♦ місце № 1 займе той, хто хотів би залишитися на самоті. Вибором місця в центрі він дає зрозуміти, що не хоче біля себе нікого бачити;
- ♦ Місце № 2 вибере той, хто хоч і не хотів би один займати весь ряд, але так само не хотів би мати і співрозмовників;
- ♦ Місце № 3 вибирає для себе той, хто ні в якому разі не хотів би показати цим, начебто в нього є бажання перебувати на самоті. Він начебто пропонує співрозмовникам підсісти до нього.



Вибір місця учасниками

Зайдемо до кабінету (тут вже сидить S):

- ♦ навпроти співрозмовника (1) займе місце той, хто прагне дотримуватись дистанції (стіл служить бар'єром і обумовлює конфронтацію);
- ♦ місце №2 обере людина, яка хоче дійти згоди зі співрозмовником;
- ♦ місце поруч (№3) дозволяється займати лише близькому другові, що свідчить про високу зацікавленість і спільність поглядів.



Невербальні засоби спілкування

Міміка. На людському обличчі більш ніж 80 м'язів. Можна лише уявити скільки всіляких варіантів вираження приховує наше обличчя. Виділимо 3 частини мімічних виражень:

- ♦ очі, брови, чоло;
- ♦ ніс, щоки;
- ♦ рот, підборіддя.



Різні невербальні прояви чоловіка та жінки

Обличчя можна розглядати в такій послідовності:

1. Чоло. Дає відомості щодо процесу мислення, а саме:

- ♦ горизонтальні зморшки означають стан підвищеної уваги (жах, страх, нерозуміння, здивування, подив, знічення, несподіванка);
- ♦ вертикальні зморшки чола вказують, що загальна увага, викликана кимось або чимось, досягла апогею;
- ♦ рух брів.

2. Середня частина обличчя, тобто очі, ніс і щоки, надає інформацію про внутрішній стан людини:

- ♦ контакт очей – живий блукаючий погляд;
- ♦ контрольний погляд;
- ♦ збільшення-зменшення розміру зіниць.

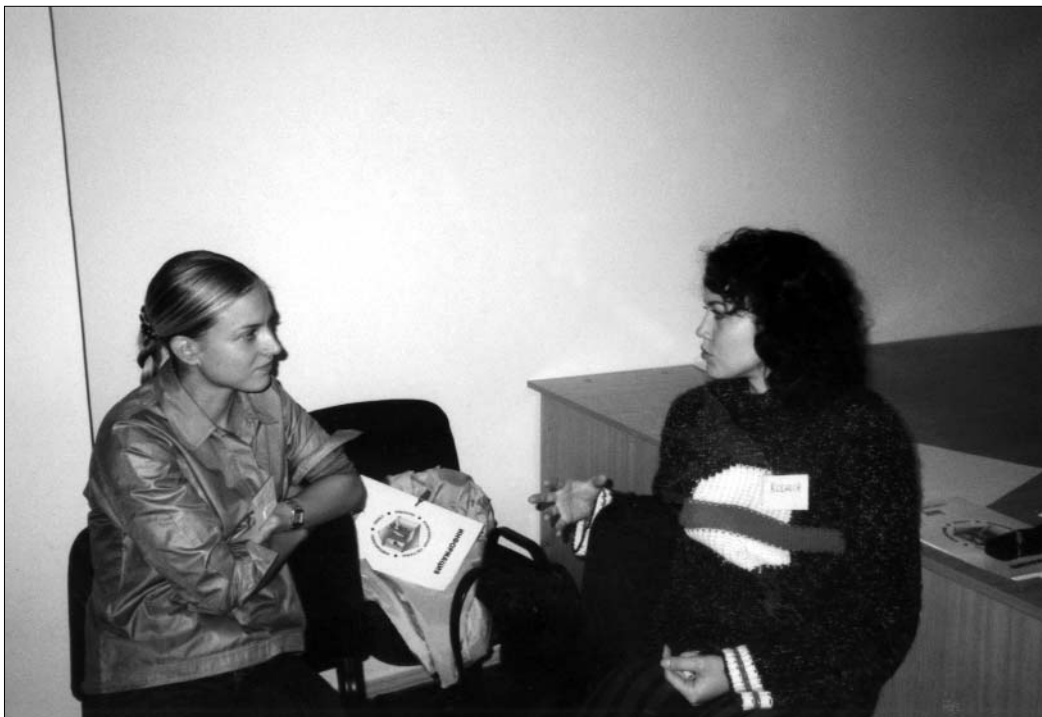
3. Рот і підборіддя постачають вхідну чи вихідну інформацію:

- ♦ куточки рота; стиснуті губи; посмішка;
- ♦ відкритий рот (подив, переляк, готовність щось повідомити, стан душі)

Мімічні форми вираження сукупно всіх трьох частин обличчя можуть бути використані для інтерпретації як сигнали. Сюди відносимо і загальні порухи голови: втягування в плечі, схиляння тощо.

Жестикуляція. Давно помічено, що чим сильніше почуття, тим більшою і динамічнішою буває жестикуляція.

Мова рук: широкі і стримані жести; погодженість / непогодженість; відкритість / закритість.



Чи сприяє закрыта поза досягненню домовленості

ГОГ- це контакт (голова — око — груди), коли інформація від цих частин людського тіла не збігається, бо, скажімо, зітхання (груди) людини скаже інколи більше, ніж очі. Або: голову ми повертаємо, як правило, убік тих, кого більше поважаємо і визнаємо.

Сигнали очей. Протягом багатьох століть людство задумувалося над значенням погляду та його впливу на поведінку людини. Усі ми послуговуємося такими фразами: “у неї (у нього) великі дитячі очі”, “гнівний погляд”, “ очі, що бігають,” , “блиск в

очах”. А коли так говоримо, то маємо на увазі розмір зіниць людини (розширення-звуження), а також рух її очей. Зіниця, що розширюється, може говорити про посилення інтересу з боку співрозмовника. Такий погляд називаємо відкритим. Звуження зіниць означає втрату інтересу, але також і занурення людини у свої думки та зайнятість її своїми проблемами. (Запитайте близьку людину, чи любить вона вас, і подивіться на величину її зіниць під час відповіді).

Самі очі без участі чола і брів виражають лише напрям погляду.

Погляд. Основа для щирого спілкування може бути встановлена лише тоді, коли ви спілкуєтеся з людиною віч-на-віч. При цьому з однією людиною ви відчуваєтеся затишно, а з іншою — навпаки, до того ж виділяєте недовіру. Це головним чином пов’язано з тим, як людина дивиться на вас, наскільки тривалим був її погляд, зрештою, ще й від того, як довго вона може витримати ваш погляд.



Різна зацікавленість учасників

Якщо людина нечесна чи приховує щось, то її очі зустрічаються з вашими менш ніж третину всього часу спілкування. Якщо її погляд зустрічається з вашим більше 2/3 часу, то це може означа-

ти наступне: або людина вважає вас дуже цікавим і привабливим співрозмовником (з урахуванням розширених зіниць), або вона налаштована вороже й у такий спосіб робить виклик.

- ♦ діловий погляд — рух погляду по трикутнику: око — центр чола;
- ♦ соціальний (дружній) погляд — напрямок погляду по трикутнику і око — рот (підборіддя);
- ♦ інтимний погляд — рух: око нижнє підборіддя; при близькому спілкуванні — до грудей, при віддаленому — нижче;
- ♦ погляд скоса — вияв інтересу, або ж критичності чи ворожості.

ДІЛОВА ГРА „КАТАСТРОФА“

Інструкція

Щороку на воді зазнають нещастя близько 200 тис. чоловік. Чверть гине одразу, під час аварій, а решта 90 % — у першу добу, маючи рятувальні засоби, воду і їжу. Вони гинуть від психологічного шоку.

Уявіть собі, що ви дрейфуйте на яхті в південній частині Тихого океану. Значна частина яхти і її вантажу знищена. Яхта повільно тоне. Ваше місцезнаходження неможливо визначити через поломки, але приблизно ви перебуваєте на відстані тисяча км від найближчої суші.

Вам необхідно позбавитись від зайвого вантажу. Кожному окремо потрібно вирішити: що саме викинути в першу чергу, в другу і так далі. У великому списку позначте річ, яку вважаєте необхідною, тобто ту, яку викинете в останню мить. Позначимо її рангом 1, а всі інші — рангом 15. Заповніть стовпчик “Індивідуальний ранг” повністю.

Після визначення рангу окремо кожної речі, ви обговорюєте всі разом, що є найважливішим, а що зайвим. Таким чином заповнюєте стовпчик “Командний ранг”.

Головні вимоги до обговорення:

1. Підходити до завдання логічно.

2. Уникати змін своєї думки заради досягнення згоди. Підтримувати тільки те, з чим ви хоча б почасти можете погодитися.
3. Уникати голосування (дозволяється лише 5 рішень, які можна прийняти голосуванням).

Схема аналізу відеозапису:

Види аргументів	Невербальна поведінка
♦ Посилання на авторитет	♦ Поза: відкрита/закрита, прихильність до партнера
♦ Посилання на спільний досвід учасників	♦ Жести: від себе/до себе
♦ Посилання на власний досвід	♦ Жест: рука-обличчя
♦ Об'єктивні фактори	♦ ГОГ - контакт

ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА

1. *Бойко В.В., Ковалев А.Г., Панферов В.Н.* Соціально-психологічний клімат колектива и личности. - М.: Мысль, 1983 - 207 с.
2. *Бойко В.В., Ковалев А.Г.* Конфликты в трудовом коллективе и пути их разрешения // Психологический журнал. - 1983. - №3. - С. 51 - 50.
3. *Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянська Е.В.* Психологія управління. - Харків: Фортуна-прес, 1998. - 464 с.
4. *Багрецов С.А., Оганян К.М., Наумов В.В.* Діагностика соціально-психологічних характеристик малих груп з зовнішнім статусом. - К.: Лань, 1999 - 640 с.
5. *Данчева О.В., Швалб Ю.М.* Практична психологія в економіці та бізнесі. - К.: Лібра, 1999.
6. *Коломінський Н.Л.* Психологія педагогічного менеджменту: Навч. Посіб. - К.: МАУП, 1996. - 176 с.
7. *Лозниця В.С.* Психологія менеджменту: Навч. посіб. - К.: Тов. "УПВК", 2000. - 512 с.
8. *Почебут Л.Г.* Организационная психология. - СПб: Речь, 2000. - 297 с.

9. *Щекін Г.В.* Практична психологія менеджменту: Наук.-практ. посіб.. - К.: Україна, 1994. - 399 с.

10. *Щекін Г.В.* Теорія і практика управління персоналом. - К.: МАУП, 1998.

ДОДАТОК

Експрес-методика визначення стилю керівництва

Спробуйте визначити, наскільки Ваші уявлення про людей відповідають тому чи іншому стилю керівництва:

Люди в переважачій більшості не люблять трудитися і за будь-якої можливості уникають роботи.	1	2	3	4	5	Праця процес природний. Здатність до творчого вирішення проблем зустрічається часто, проте інтелектуальний потенціал середньої людини використовується лише частково.
Люди здебільшого позбавлені честолюбства. Вони намагаються позбутися відповідальності, прагнуть, щоб ними керували.	1	2	3	4	5	Якщо умови сприятливі, люди не тільки візьмуть на себе відповідальність, вони прагнуть мати її.
Більш за все люди прагнуть захищеності.	1	2	3	4	5	Кожна людина намагається досягти більшого, навіть якщо це пов'язано з ризиком.
Щоб змусити людей трудитися, необхідно застосовувати примус, контроль та погрозу покарання.	1	2	3	4	5	Якщо люди залучені до організаційних цілей, то вони вдаватимуться до самоврядування та самоконтролю.

Якщо сума балів менше 10, то Ваш стиль керівництва наближається до авторитарного, якщо більше 14 — до ліберального, бали від 10 до 14 відповідають демократичним настановам.

Бланк – характеристика кампаній

Параметри	Компанія А	Компанія Б
Потяг	80 вагонів	50 вагонів
Вантажопідйомність 1 вагону	15 тонн	10 тонн
Прибуток від перевезення довгим шляхом 1 тонни вантажу	1000	1000
Прибуток від перевезення коротким шляхом 1 тонни вантажу	1500	1500
Штраф за 1 день простою	20 000	20 000

Обрана стратегія	Прибуток	Збитки
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		
11.		
12.		
13.		
14.		
15.		
Загальна сума прибутку		
Максимальна сума прибутку		

	Секстант	Індивідуальний Ранг	Командний Ранг	Різниця
	Дзеркало для гоління			
	Каністра з водою (10 л)			
	Протимоскітна сітка			
	Одна коробка з армійським раціоном			
	Карти Тихого океану			
	Подушка (плавальний засіб)			
	Чотирьохлітрова каністра нафтогазової суміші			
	Маленький транзисторний радіоприймач			
	Репелент, що відлякує акул			
	Два квадратних метри непрозорого пластику.			
	250 гр. медичного спирту			
	5 м нейлонового каната			
	Дві коробки шоколаду			
	Рибальська снасть			

Для нотаток