

Д.П. Мельничук

Психологія управління

Конспект лекцій

Житомир, 2023

Вступ

Психологія управління є прикладною галуззю психологічної науки, а тому зорієнтована на вирішення практичних завдань управлінського процесу. Але, разом з тим, ця галузь психології забезпечена і ґрунтовними теоретичними напрацюваннями, знання яких є передумовою адекватного використання системи соціально-психологічних методів управління та забезпечення соціальної адекватності управлінського процесу. Тому вивчення теоретичних засад дисципліни “Психологія управління” є важливим етапом формування та розширення комплексу професійно зорієнтованих знань.

Теоретичну основу дисципліни “Психологія управління” складають сучасні науково обґрунтовані підходи щодо соціально-психологічних закономірностей управлінського процесу.

Метою дисципліни «Психологія управління» є розкриття психологічних аспектів управлінських відносин, які формуються в процесі міжособистісної та міжгрупової взаємодії в організації.

Досягнення визначеної мети передбачає ознайомлення студентів із загальною парадигмою, концепціями та науковими школами у царині психології управління, прийомами використання методичного інструментарію цієї галузі в практичній діяльності майбутнього фахівця, формування та розвиток таких особистісних та професійних якостей: цілеспрямованість, наполегливість та рішучість; здатність зосереджуватись на проблемі; готовність до близьких соціальних стосунків; енергійність, прагнення до мобілізації працівників організації на основі власного прикладу; спроможність нести відповідальність та приймати ризиковані рішення; здатність починати процеси змін, управляти ними та використовувати в інтересах організації; володіння мистецтвом швидкого прийняття рішень, спроможність до чіткого та зрозумілого викладення власної думки; постійне самовдосконалення, прагнення до гарної психічної та фізичної форми; готовність до праці на чолі добре підготовленого, професійного колективу; прагнення до об’єктивної оцінки підлеглих та результатів їх праці.

Завданнями вивчення навчальної дисципліни є:

- формування цілісної системи знань з психології управління у контексті сучасних наукових концепцій та тенденцій;

- розкриття соціально-психологічних особливостей управління, психології управлінської діяльності, психологічних особливостей особистості управлінця та принципів його взаємодії з підлеглими;

- надання відомостей щодо внутрішньогрупової динаміки в управлінських системах, формування команд, розробки ефективних систем мотивування персоналу;

- формування навичок організації та ведення ділових переговорів, зустрічей та бесід.

Результатом вивчення дисципліни є набуття таких компетентностей.

Інтегральна компетентність (ІК): Здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми у сфері психології, що передбачають застосування основних психологічних теорій та методів та характеризуються комплексністю і невизначеністю умов.

Загальні компетентності (ЗК):

ЗК6. Здатність приймати обґрунтовані рішення.

ЗК9. Здатність працювати в команді.

ЗК10. Здатність реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (вільного демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.

Спеціальні (фахові, предметні) компетентності (СК):

СК3. Здатність до розуміння природи поведінки, діяльності та вчинків.

СК12. Здатність надати експертну оцінку психологічним подіям та процесам.

Програмні результати навчання (РН):

РН6. Формулювати мету, завдання дослідження, володіти навичками збору первинного матеріалу, дотримуватися процедури дослідження.

РН13. Взаємодіяти, вступати у комунікацію, бути зрозумілим, толерантно ставитися до осіб, що мають інші культуральні чи гендерно-вікові відмінності.

РН14. Ефективно виконувати різні ролі у команді у процесі вирішення фахових завдань, у тому числі демонструвати лідерські якості.

Тема 1 (Лекція 1-2): Психологія управління як прикладна галузь психологічних знань

Психологія – наука, що вивчає факти, закономірності та механізми психіки. Психіка – це властивість високоорганізованої матерії мозку відображати навколишній світ.

Психологію як науку знають переважно лише ті, хто спеціально займаються нею, ті, хто її надбання використовують у своїй професійній діяльності.

Психологія як система життєвих явищ в деякій мірі знайома всім. В цьому – у одночасному знанні та незнанні психології – полягає один з тих парадоксів, якими багата дана наука.

Другий парадокс полягає в тому, що психологія — наука одночасно і давня, і молода. Її проблеми, загадки та таємниці протягом багатоміліонної історії притягували до себе увагу мислячих людей.

Первісно термін “психологія” стосувався науки, що займалась вивченням душевних або психічних явищ, які пов’язані зі свідомістю, тобто таких явищ, які кожна людина легко виявляє в себе в результаті самоспостереження.

Перші описи психіки, що дійшли до нас, базувалися на картині світу, яка включала чотири начала: вогонь, землю, воду та повітря. Матеріальним носієм душі вважалося вогняне начало, а самій душі приписувалась функція руху. Відповідно, вважалося, що душа присутня в природі скрізь, де є теплота та рух.

З часом відповідне філософське вчення, що базується на вірі у загальну духосповненість світу, отримало назву “анімізм” (від. лат. “*аніма*” – дух, душа).

Згодом древню картину світосприйняття замінило нове вчення – атомістичне. Так, Аристотель висунув гіпотезу про світ як сукупність дрібних, далі неподільних часток – атомів, які володіють різною величиною та рухомістю. Найбільш дрібні та найбільш рухомі з них вважались матеріальним носієм душі: “Атоми душі живуть самостійним життям, здатні проникати в тіла та залишати їх”. Трактат Аристотеля “Про душу”

розглядають як один із перших вагомих науково-психологічних творів.

Атомістичне вчення про сутність психічного за підтримки філософсько-теологічної думки домінувало у сфері науки до XVII століття.

Епоха Відродження дала поштовх для розвитку природничих, біологічних та медичних наук. Останнє, в свою чергу, мало сприяти перегляду постулатів науки про психіку людини. Але, з іншого боку, панівна за тих часів механістична картина світу, через введення поняття “рефлекс” стосовно людської природи, сприяла послабленню інтересу вчених до досліджень внутрішнього світу людини. Панівне місце зайняла біомеханіка.

Вирішити конфлікт щодо розуміння людини як біомеханізму (адже проблему взаємозв'язків думка-матерія, слово-рух досі не вирішено) ставить за мету дуалізм – вчення, що стверджувало про роздільне, незалежне існування у світі двох начал: матерії та духу.

Проте, не зумівши до кінця зрозуміти взаємозв'язок поведінки та мислення, наука відмовилась від вивчення поведінки, залишивши за собою лише право на дослідження внутрішнього світу – суб'єктивного досвіду людини.

Таким чином, розуміння психології як науки про внутрішній досвід людини надовго виштовхнуло світ матерії із сфери її інтересів. Психіка була ототожнена зі свідомістю. Відповідно свідомість була і предметом, і інструментом дослідження світу психічного, що призвело до появи нового метода дослідження – інтроспекції (свідомого самоспостереження).

Одночасно з цим атомістичне розуміння світу було перенесене на внутрішній, суб'єктивний досвід людини. Елементарні психічні феномени стали розглядатись як своєрідні атоми, з яких будуються більш складні психічні явища. З'явилась нова атомістична психологія, яка панувала практично безроздільно до кінця XIX століття.

Наступний вагомий крок та одночасно радикальний поворот щодо мислення про природу психіки та поведінки був спричинений появою теорії еволюції Ч. Дарвіна, котрий анатомічно зблизив людину і тварину (середина XIX століття).

Зіткнення панівної, але недієвої атомістичної психології з досягненнями та тенденціями інших наук призвело до того, що психологія опинилася в кризовому стані.

Причини виникнення кризи:

- неспроможність зрозуміти психічні явища;
- неспроможність розумно пояснити взаємозв'язок між душевними та тілесними феноменами;
- неспроможність пояснити скільки-небудь складні форми людської поведінки, що виходять за межі заучених та механічно повторюваних рефлексорних рухів.

Криза призвела до краху системи психології, що склалася, з її філософією (дуалізмом) та методом дослідження (інтроспекцією).

Серед наукових спроб, що мали вирішити поставлені вище питання, а пізніше оформились у самостійні вчення – школи психології, слід зробити акцент на наступних: біхевіоризм, гештальтпсихологія та психоаналіз (фрейдизм).

Початок ХХ століття характеризувався значним розширенням сфери досліджень психологів, яка увібрала в себе неусвідомлювані психічні процеси та діяльність людини.

Сучасні психологічні дослідження вийшли далеко за межі власно суб'єктивних психічних явищ, але за традицією до цих пір за даною наукою зберігається її колишня назва, хоча цей факт входить в деяке протиріччя з сучасним предметом дослідження психології.

Предметом сучасної психології є психіка людини: відчуття та сприйняття, увага та пам'ять, уява та мислення, спілкування та поведінка, свідомість та мова, здібності, властивості та якості особистості тощо.

Сучасна психологія являє собою дуже розгалужену систему наукових дисциплін, що перебувають на різних щаблях формування та пов'язані з різноманітними сферами практики.

Основу системи психологічної науки становлять історія психології та загальна психологія. До галузей психології (а їх більше сотні), зокрема, віднесено наступні: психологія особистості, психологія творчості, психофізіологія, історична психологія, етнопсихологія, психологія культури, соціальна психологія, психологія праці, політична психологія, психологія спорту, військова психологія, психологія управління тощо.

Розрізняють фундаментальні та спеціальні галузі психології.

Фундаментальні галузі психологічної науки мають загальне значення для розуміння та пояснення психології та поведінки людей незалежно від того, якою конкретною діяльністю вони займаються.

Спеціальні, або прикладні галузі психології покликані досліджувати поведінку та психологію людей, зайнятих тим чи іншим видом конкретної практичної або теоретичної діяльності. Період становлення більшості спеціальних галузей психологічної науки розпочався з початком ХХ століття, що зокрема свідчить про намагання психології бути прикладною, практично корисною наукою. До даної групи відноситься і психологія управління.

Психологія управління сформувала свою базу знань на стику наступних наукових дисциплін: економічна психологія, інженерна психологія, психологія праці, соціальна психологія та педагогічна психологія.

Економічна психологія – наука, що вивчає взаємозв'язок психологічних характеристик індивідів і груп з їх господарською активністю. Вона досліджує психологію учасника господарської діяльності, психологічні закономірності регуляції поведінки і діяльності людини в економічній сфері суспільства.

Інженерна психологія – наука, що вивчає психологічні особливості праці людини при її взаємодії з машинами, вимоги до конструкцій машин, які конструюються з урахуванням психологічних властивостей людей.

Психологія праці – наука, що вивчає психологічні особливості трудової діяльності людини. Завданням психології праці є вивчення психологічних закономірностей формування конкретних форм трудової діяльності, професійно важливих якостей особистості стосовно тієї чи іншої спеціальності, впливу професійної діяльності на психічні властивості її учасників, проблеми професійного відбору і професійної придатності тощо. Об'єкт дослідження – діяльність індивіда у виробничих умовах.

Соціальна психологія – це галузь психології, яка вивчає психологічні закономірності поведінки і діяльності людей, що зумовлені фактом їх включення в соціальні групи, а також психологічні характеристики і прояви різних соціальних спільнот.

Об'єктами дослідження психології управління, як і в наведених галузях психологічної науки, виступають системи типу “людина-машина”, “людина-людина”. Але особливість психології управління полягає в тому, що дані об'єкти розглядаються з точки зору організації управлінських відносин.

Психологія управління – це галузь психологічної науки, яка вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності, тобто вплив окремої людини або групи на процес управління і, навпаки,

вплив управлінських відносин на психологію окремої людини та групи. Таким чином, особливість психології управління, що вирізняє її серед інших спеціальних галузей психологічної науки, є те, що її об'єктом є організована діяльність людей.

Організована діяльність – це не лише спільна діяльність людей, що об'єднані загальними інтересами або цілями, симпатіями або ж цінностями, це діяльність людей, котрі об'єднані в одну організацію, котрі підкоряються правилам та нормам цієї організації та виконують задану їм сумісну роботу у відповідності до економічних, технологічних, правових, організаційних та корпоративних вимог.

Правила, норми та вимоги організації припускають та породжують особливі психологічні відносини між людьми, котрі існують лише в організації, – *це управлінські відносини людей*, в контексті яких і визначається предмет психології управління.

Предмет досліджень *психології управління* – сукупність психічних явищ та відносин в організації, зокрема:

- психологічні аспекти змісту та структури управлінської діяльності;
- психологічні аспекти управління у сфері виробництва, бізнесу, освіти, культури;
- психологічні особливості стилів управління;
- психологічні основи прийняття управлінських рішень, закономірності ділового спілкування керівника з підлеглими;
- психологічні умови попередження та розв'язання конфліктів, а також формування сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі;
- психологічні критерії та методи добору управлінських кадрів.

В процесі вивчення дисципліни “Психологія управління”, майбутній фахівець має ставити перед собою такі завдання:

- поглиблення знань відносно природи управлінських процесів;
- підвищення компетентності в сфері управління людьми та самоменеджменту;
- поглиблення знань, щодо підвищення ефективності управління тощо.

Тема 2 (Лекція 3-4): Психологічні закономірності управління

В процесі життя людина виконує різні ролі та функції. Важливим та невід'ємним елементом життєдіяльності людини є праця та співпраця. Шляхом праці людина створює передумови для задоволення широкого спектра потреб, а в процесі праці – знаходить та удосконалює себе, реалізує соціальні настанови та прагнення.

Проте, такі твердження мають зміст лише за умови раціональної організації процесу праці, в іншому ж разі ймовірне знецінення трудових навичок та професійна деградація працівника. Тому важливим є ретельне дослідження норм та принципів організаційної взаємодії, профіль якої формується під впливом як позитивних, так і негативних поведінкових актів. Останні суттєво залежать від *життєвої позиції людини*, яка може приймати такі форми:

➤ *позиція соціальної активності* характеризується високою орієнтацією на колективізм, почуття відповідальності та суспільного обов'язку, що зазвичай сполучається з високою енергійністю, працездатністю, компетентністю у дорученій справі;

➤ *позиція соціальної інертності* – в цьому разі особиста сумлінність людини, її чесність, а також відповідальність за доручену справу сполучаються зі слабкими прагненнями до колективізму;

➤ *позиція споживацького ставлення до життя* характеризується спрямованістю на задоволення особистих інтересів нехтуючи запитами колективу або наносячи йому збиток внаслідок крайнього але, великою мірою, неусвідомлюваного егоїзму;

➤ *протисупільна спрямованість* характеризується усвідомленим нанесенням збитку оточуючому соціальному середовищу в процесі задоволення власних інтересів, які іноді можуть мати не прагматичний, а психологічно викривлений характер.

В цілому, під *організаційною взаємодією* доцільно розуміти сукупність поведінкових актів, сутність яких обумовлена тими чи

іншими властивостями і станами людей, а також цілями та вимогами організації.

Значною мірою характер включення людини в процес організаційної взаємодії визначає рівень її конформних орієнтацій.

Конформізм є характеристикою психологічної піддатливості колективній свідомості, а конформістами називають людей, які втратили власну думку та покірливі думці інших. Важливим при цьому є розуміння різниці між такими характеристиками людини як конформізм та соціальна інертність.

Супротивний конформізму *нонконформізм* має дві сторони: умовно раціональну і, так би мовити, класичну. У першому випадку, людина усвідомлено і принципово переконана в правоті своєї позиції та поведінки, впевнена в собі, схильна не лише до самостійного прийняття рішень, але й до їх реалізації, спроможна нести відповідальність за їх наслідки. Така людина протиставляє себе колективу і буває в цьому права.

Класична ж форма нонконформізму характеризується суттєвим протиставленням себе колективу внаслідок зарозумілості, пихи, чванства, марнославства та порожнього гонору.

Крайній варіант нонконформізму – *негативізм*, полягає у повному неприйнятті норм та вимог колективу, що, зазвичай, призводить до цілковитої морально-психологічної ізоляції особистості в ньому.

Якщо ж розглядати процес організаційної взаємодії у зв'язку з виробничою сферою життя суспільства, то можна зробити важливі висновки. Людина як елемент організаційної взаємодії у виробничих умовах перебуває під дією широкого спектра факторів:

○ *організаційно-економічні фактори* пов'язані з поділом та організацією праці, організаційно-правовою формою підприємства, його організаційною структурою, системою комунікацій, організацією виробництва, економічним станом та особливостями ведення господарства, структурою собівартості продукції та напрямками використання прибутку, підходами щодо трудової винагороди працівників тощо; ці фактори вивчаються комплексом економічних наук;

○ *адміністративно-управлінські фактори* пов'язані з адміністративними методами управління, з особливостями реалізації функцій управління, використанням принципів і методів управління, з комплексом директивних та нормативних актів, які визначають розміщення працівників, закріплюють їх обов'язки,

права, відповідальність, а також обумовлюють сутність взаємовідносин «влада – підпорядкування»; ці фактори досліджуються наукою управління;

○ *техніко-технологічні фактори* покладені в основу інженерних та технологічних дисциплін. В розрізі ж дисципліни “Управління персоналом” цікавим є дослідження особливостей взаємодії людини з технікою, впливу техніки на соматичні і психічні стани людини, на ставлення до праці; цими проблемами займаються ергономіка, організація праці, виробнича санітарія, психологія праці та інженерна психологія;

○ *правові фактори* пов’язані з використанням сучасного законодавства у сфері праці та втілюються у відповідних організаційно-правових документах; цими проблемами переймаються профспілки та органи державної влади, а відповідні питання знаходять відображення в комплексі правових дисциплін;

○ *групові фактори* вивчають соціологія та соціальна психологія. Вони пов’язані із соціалізацією особистості, з її потребою бути складовою частиною соціальної групи, грати соціальні ролі, взаємодіяти, співпрацювати, відчувати підтримку та піклуватися про інших. Група відводить людині певне місце, розподіляє обов’язки між своїми членами, визначає їх соціальний статус, стежить за виконанням групових норм та правил, забезпечуючи тим самим свою стійкість та досягнення поставлених цілей;

○ *особистісні фактори* відображають системну сутність особистості людини, її унікальність і вивчаються рядом дисциплін соціально-психологічного профілю.

Такий широкий спектр факторів, що впливають на людину в умовах організаційної взаємодії, обумовлює комплексність проблематики та інструментарію “Психології управління” як інтегративної наукової і навчальної дисципліни. Саме тому у своєму пошуку “Психологія управління” спирається на теоретичні доробки та практичні здобутки економіки, соціології та права, що забезпечує її практичну спрямованість та відповідність тим проблемам, які постають на практиці.

Адже, останніми роками спостерігається динамічне зростання ролі людини у всіх сферах життєдіяльності суспільства. Зокрема, така тенденція спостерігається і у сфері суспільно-виробничих відносин, що вимагає кардинального оновлення методології

практичної психології з урахуванням стрімких соціально-особистісних змін у сфері менеджменту організацій.

Людина може виступати суб'єктом різних відносин: соціальних, економічних, сімейних і, передусім, управлінських.

За умови включення людини до системи управлінських відносин, важливим є те, що вона може характеризуватись і як об'єкт, і як суб'єкт управління одночасно, а саме управління при цьому може мати як пряму, так і непряму (неусвідомлену) форму, бути формальним (юридично виправданим) або неформальним (заснованим на соціальному авторитеті та лідерських задатках людини).

Під *об'єктом управління* розуміють керовану ланку в системі управління, якою зазвичай є окремий працівник або трудовий колектив.

В свою чергу, *суб'єктом управління* виступають лінійні та функціональні керівники різних рівнів ієрархії.

Проте, більш широкий і, разом з тим, адекватний підхід дозволяє розглядати, з одного боку, самих керівників як об'єкт управлінського впливу, який спричиняється більш високими рівнями ієрархії, а з іншого боку – пересічних працівників організації як таких, що реалізують ряд управлінських функцій, будь-то на користь системі чи ні.

Таке складне переплетіння управлінської активності характеризує зміст *відносин управління*, які відтворюються в організації, а сама система взаємодії в межах такої соціально-виробничої спільноти може бути визначена як така, що має *суб'єкт-суб'єктний характер*.

Управлінські відносини розглядають як різновид відносин суспільних.

Суспільні відносини – різноманітні зв'язки між соціальними групами та всередині них, які започатковуються і розвиваються в процесі економічної, соціальної, політичної, виробничої чи культурної діяльності, обумовлюючи при цьому характер взаємовідносин людей, які пов'язані безпосередніми контактами.

Відповідно, управлінські відносини, як і будь-який інший тип відносин, відтворюється лише в межах певної системи (соціально-культурної, соціально-економічної, соціотехнічної), яка є об'єктивною єдністю закономірно пов'язаних між собою елементів, предметів, явищ, а також знань.

Управлінські відносини формуються в певній системі лише тоді, коли виникає необхідність досягнення цією системою деякої *цілі*.

Наявність цілі визначає загальні для всіх елементів принципи та правила взаємодії, що покликане забезпечити цілеспрямованість розвитку системи.

Саме тому соціально-усвідомлена активність в межах деякої системи завжди обмежується та підпорядковується певному комплексу вимог, правил, норм та нормативів, які в сукупності є другою первинною ознакою наявності управлінських відносин.

В цілому ж, управлінські відносини – це сукупність взаємозв'язків між елементами системи управління, яка забезпечує підтримку або покращення функціонування об'єкта у відповідності до його цілей. Засобом реалізації управлінських відносин є *управлінські рішення*.

Таким чином, праця людини та відносини управління є взаємодоповнюючими явищами реальної дійсності. І саме в цьому взаємодоповненні народжується організована діяльність людей та колективів як така, що робить працю управляємою, доцільною, раціональною та цілеспрямованою.

Разом з тим, необхідно відмітити, що розвиток продуктивних сил суспільства супроводжується подальшим поглибленням розподілу праці, що об'єктивно вимагає координації різних видів діяльності в організованих соціально-економічних системах. А тому управління визнається необхідним атрибутом організованої форми колективної діяльності людей. Воно спостерігається усюди, де є необхідність впливати на об'єкт задля його переведення з одного стану в інший.

Через управлінську працю забезпечується взаємодія між суб'єктом і об'єктом управління, формується та удосконалюється система управлінських відносин. Задля забезпечення ефективного протікання цих процесів важливим є забезпечення таких умов:

- відповідність суб'єкта і об'єкта управління один одному, а також їх соціально-психологічна сумісність, що сприятиме повному розкриттю їх потенціалу в цілях розвитку організації;
- певна самостійність об'єкта управління, важливість чого обумовлюється неможливістю повного передбачення суб'єктом всієї сукупності раціональних підходів щодо вирішення окремої проблемної ситуації;

○ взаємодія суб'єкта та об'єкта управління на основі принципу оберненого зв'язку, що прискорює адекватну оперативну реакцію управляючої системи на проблеми, які виникають;

○ зацікавленість і суб'єкта, і об'єкта управління у чіткій взаємодії, що виявлятиметься у перших через своєчасну реакцію на проблему у вигляді управлінських рішень, а у других – через їх оперативну реалізацію.

Управлінська діяльність являє собою специфічний різновид трудового процесу, а тому характеризується всіма притаманними йому ознаками – предметом праці, засобами праці, самою працею, а також її результатом.

Предметом праці в управлінні є первинна (вхідні дані) та вторинна (управлінське рішення) інформація.

Засобами праці є все те, що може сприяти раціональному виконанню операцій, пов'язаних із обробкою інформаційних масивів – від комп'ютерів, телефонів, авторучки до органів тіла людини.

Найважливішим поняттям теорії управління є *“система управління”*, що розглядається як своєрідний механізм управлінських відносин, який включає в себе такі компоненти:

✦ закони управління, тобто найбільш суттєві взаємозв'язки між елементами керованої системи та системою управління, які забезпечують цілісність та дієвість такої взаємодії;

✦ функції та методи управління, тобто конкретні напрямки, форми та прийоми цілеспрямованого впливу органів управління на процес колективної праці;

✦ інформацію, тобто сукупність даних і відомостей про соціальні та виробничі процеси (первинна або вхідна інформація) та управлінських рішень (вторинна або вихідна інформація);

✦ інструментарій та важелі управлінського впливу (плани, норми та нормативи, форми матеріального та соціально-психологічного стимулювання, державні замовлення тощо);

✦ організаційну структуру, тобто внутрішню будову системи управління, яка відображає особливості суспільного поділу праці та її кооперації, специфіку виконання конкретних функцій та методів управлінської діяльності;

✦ технічні засоби збору, обробки та зберігання інформації, які суттєво підвищують ефективність управлінської праці;

✦ кадри управління, їх знання та навички, підходи та цінності.

Зокрема, до принципів управління відносять:

соціальну спрямованість (пріоритет соціально-адекватних підходів та методів в процесі управління);

науковість (використання досягнень наукових дисциплін, предметом досліджень яких є людина, соціальні спільноти, організація та праця);

гуманізм (орієнтація на індивідуальний підхід, сприйняття персоналу як головного надбання організації, а кожного працівника – як унікальної особистості з великим потенціалом);

децентралізацію управління (прагнення до організації раціонального управління шляхом передачі ряду управлінських повноважень відносно самостійним, але тісно співпрацюючим функціональним підрозділам);

законність в управлінській діяльності (організація та діяльність органів управління регулюються нормами права);

об'єктивність (наукова обґрунтованість та реалістичність поставлених задач, що вимагає знання та врахування законів взаємодії об'єкта та суб'єкта управління);

системність (врахування всіх змін внутрішнього та зовнішнього середовища, що виникають (або можуть виникнути) в процесі управління);

комплексність (управління складним процесом повинно базуватись на врахуванні всіх його аспектів: технологічних, економічних, соціальних, ідеологічних, психологічних, організаційних, політичних тощо);

професійність (залучення в процес управління (і передусім на вищих рівнях ієрархії) кваліфікованих управлінських кадрів, які б характеризувались адекватною освітою, досвідом роботи, розвитком доцільних функціональних та особистісних якостей);

поєднання колегіальності та єдиноначальності (поєднання відповідальності керівника з формами колективної розробки рішень).

Таким чином, *управління* – це складний, цілеспрямований, безперервний соціально-економічний та організаційно-технічний процес впливу суб'єкта на конкретний об'єкт, який здійснюється за визначеною технологією, за допомогою системи методів та технічних засобів задля досягнення останнім заданого стану.

Вимоги до менеджерів визначаються специфікою сучасного управлінського середовища:

➤ стреси, тиск та невизначеність дедалі більше виявляються в різних формах життя організацій, тому від сучасних менеджерів вимагається здатність ефективно управляти собою та своїм часом;

➤ ерозія традиційних цінностей призводить до суттєвих розладів у системі особистісних позицій та переконань, тому від сучасних керівників вимагається властивість до чіткого позиціонування власних поглядів;

➤ розширення сфери вибору вимагає від сучасного менеджера чіткого визначення як цілей трудової діяльності, так і власних цілей;

➤ організаційні системи не завжди спроможні забезпечити всі можливості навчання, які необхідні сучасному керівнику, тому кожен менеджер повинен сам підтримувати власний особистісний потенціал, прагнути до забезпечення професійного та інтелектуального розвитку;

➤ проблеми зростають та ускладнюються, а засоби їх вирішення обмежуються дедалі більше, тому здатність вирішувати проблеми швидко та ефективно стає домінуючою в системі управлінських навичок;

➤ постійна боротьба за ринки збуту, енергетичні ресурси та прибутковість обумовлюють необхідність постійного висування нових ідей та постійного пристосування, тому керівники повинні бути винахідливими та спроможними до гнучкого реагування на ситуаційні зміни;

➤ ускладнюються традиційні ієрархічні взаємовідносини, що вимагає від менеджера уміння впливати на інших, не вдаючись до прямих наказів;

➤ багато з традиційних шкіл і методів управління вичерпали свій потенціал та не відповідають вимогам майбутнього, тому стають пріоритетними більш нові та сучасні управлінські прийоми, а багато хто з керівників повинні засвоїти нові підходи щодо управління підлеглими;

➤ великі витрати та труднощі сьогодні пов'язуються з використанням найманих працівників, тому від кожного керівника дедалі більше вимагається вміння ефективного використання людських ресурсів;

➤ зростаючі масштаби змін вимагають освоєння нових навичок, розвитку нових підходів та боротьби з власним

“професійним старінням”, тому від сучасного менеджера вимагається вміння допомогти підлеглим у прискореному вивченні нових методів та освоєнні прогресивних практичних навичок;

➤ складні проблеми дедалі більше вимагають об’єднання сил декількох людей, які проводять їх сумісне вирішення, тому менеджер повинен вміти створювати та удосконалювати групи і трудові колективи задля прискореного та ефективного розв’язання нагальних проблем і досягнення означених загальноорганізаційних пріоритетів.

Ключовими моментами сучасної системи поглядів на менеджмент, або так званої “нової управлінської парадигми”, є такі принципи положення:

- орієнтація управлінського процесу на вирішення проблем гнучкості та адаптивності, які виникають як реакція на динамічну зміну умов організованої діяльності;

- орієнтація управлінського процесу на комплексний розгляд актуальних проблем, які зазвичай уособлюють сукупність соціальних, економічних, технологічних, технічних та правових аспектів;

- орієнтація на перспективу та кінцеві результати функціонування організації;

- прагнення до нововведень у виробництві та в управлінні, тобто орієнтація на вирішення нових задач новими методами;

- орієнтація на наслідування лідерів та зростання кількості працівників, які залучаються до реалізації управлінських функцій;

- орієнтація менеджменту на реалізацію загальнолюдських інтересів;

- орієнтація на безперервний розвиток управлінського персоналу, визнання його соціальної відповідальності як перед суспільством в цілому, так і перед окремими людьми, що працюють в організації, яка, передусім, є соціальною системою, ефективність функціонування якої цілком залежить від її головного ресурсу – людини з її здібностями.

Відповідно, передумовою становлення висококваліфікованого спеціаліста з менеджменту є розуміння природи управлінських процесів, за яких одні приймають рішення, а інші їх реалізують, усвідомлено прагнучи досягти цілі організації.

Менеджер, як вже зазначалося, – фахівець, котрий здатен ефективно виконувати функції управління. А ефективність

управління починається з малого – вміння усвідомлювати власні цілі, розуміти та адекватно оцінювати себе та інших, вміння формувати колектив, вірно розподіляти свій час, вчасно приймати оптимальні рішення та активно діяти.

Ці, на перший погляд прості речі, досить часто є каменем спотикання для пересічного керівника, адже вони базуються на розумінні психологічного контексту сутності людини, тобто того, чим управляти найскладніше. Тому не випадковим є той факт, що недооцінка менеджером психологічної компоненти керівної праці веде до стратегічних прорахунків в управлінні всією соціотехнічною системою.

Реалізація функцій управління пов'язана з виникненням, обміном та використанням інформації. Тому важливим етапом в процесі реалізації функцій управління є спілкування, що обумовлюється структурою діяльності керівника, яка характеризується трьома компонентами:

- *пізнавальна взаємодія* з об'єктом управління, що ставить за мету відображення цілісного образу проблемної ситуації;
- *творча взаємодія*, тобто формування програми впливу на об'єкт управління (одноосібне або колегіальне прийняття рішень);
- *організаційна взаємодія*, в ході якої керівник формує у виконавців адекватний образ уявлень стосовно трудової діяльності та активізує їх мотиваційну сферу.

Реалізація першої компоненти структури діяльності керівника відбувається на основі вірної інтерпретації отриманої інформації. Інформація може вважатись однозначно істинною тоді, коли простежується відповідність між предметом та уявленнями про нього. Але керівник не завжди здатен провести таке співставлення, що з однієї сторони призводить до його інформаційного обмеження, а з іншої – підсилює важливість психологічної компоненти міжособистісних відносин.

Результатом творчої взаємодії є управлінське рішення. Рішення, як продукт праці керівника, передається виконавцям шляхом спілкування, і найголовнішим є коректна його передача, що і актуалізує психологічний контекст третьої складової структури діяльності керівника.

Рішення ж, як і будь-який інший продукт праці, має діяти до кінцевого користувача не втративши своїх якостей, що неможливо без досконалого вивчення психологічних характеристик виконавця

та пошуку оптимального способу передачі інформації. Тому в ході управління важливим є зміщення акцентів з психологічних проблем особистості керівника та підлеглих в бік самого процесу їх співпраці і спілкування як основного його елементу.

Психолого-інформаційний контекст управлінської праці обґрунтовує такі закономірності, що спостерігаються в процесі реалізації функцій по управлінню людьми:

➤ *закон невизначеності відгуку* – різні люди, і навіть одна і та сама людина, але в різний час, можуть по-різному реагувати на ідентичний управлінський вплив;

➤ *закон неадекватності відображення людини людиною* – в силу дії ряду обставин ні одна людина не може збагнути іншу з тим ступенем достовірності, який був би достатнім для повного її розуміння як істоти соціально-психологічної;

➤ *закон неадекватності самооцінки* – людина не здатна до адекватної самооцінки з тих причин, що її психіка, як єдність усвідомлюваної (логічно-розумового) та неусвідомлюваної (емоційно-чуттєвого, інтуїтивного) компонент, не піддається повному дослідженню методом інтроспекції (свідомого самоспостереження);

➤ *закон розщеплення змісту управлінської інформації* – будь-яка управлінська інформація має об'єктивну тенденцію до зміни змістовного навантаження в процесі руху по ієрархічним сходам управління;

➤ *закон самозбереження* – ведучим мотивом соціальної поведінки суб'єкта і об'єкта управління виступає збереження особистого соціального статусу, особистісної спроможності, відчуття власної гідності;

➤ *закон компенсації* – при високому рівні стимулів до окремої праці або високих вимогах середовища до людини нестача якихось здібностей для успішної діяльності, зазвичай, заміщується іншими здібностями та навичками.

Варто відмітити, що знання психологічних засад управління виявляється, насамперед, у вірному застосуванні групи соціально-психологічних методів, що в підсумку забезпечує вільний розвиток особистості та колективу, побудову їх трудової діяльності на активній творчій основі.

Тема 3 (Лекція 5-6): Особистість як суб'єкт управління

Згідно сучасних уявлень про соціально-психологічні методи управління важливим об'єктом досліджень є *особистість* в колективі, тобто особистість як суб'єкт спілкування, взаємодії та кооперації.

Цікавим є той факт, що на питання про сутність особистості психологи відповідають по-різному, і саме в цій розмаїтості визначень простежується вся складність даного поняття. Кожне з визначень особистості, що є в спеціалізованій літературі, містить зерно істини, а тому для формування комплексного уявлення про феномен особистості необхідно проаналізувати та зрозуміти більшість з них.

Психологія особистості стала експериментальною наукою на початку ХХ століття, її становлення, зокрема, пов'язано з іменами таких вчених, як А.Ф. Лазурський, Г. Оллпорт, Р. Кеттел. Але відомо, що теоретичні розробки в області психології особистості велись задовго до цього. В історії даного напрямку досліджень можна виділити як мінімум три періоди: філософсько-літературний, клінічний та експериментальний.

Перший період брав початок від робіт древніх мислителів і продовжувався до ХІХ століття. Основними проблемами психології особистості в даний період її вивчення стали питання про моральну та соціальну природу людини, її вчинки та поведінку.

Первинні описи особистості були занадто широкі, вони включали в себе все те, що є в людині і що вона може назвати своїм особистим: її біологію, психологію, майно, поведінку, культуру і т.п.

Таке широке трактування особистості має певне підґрунтя. Адже, якщо визнати, що особистість є поняття, котре характеризує людину та її дії в цілому, то до нього має бути віднесено і все те, що створено людиною, належить їй, стосується її.

В художній творчості та в соціальних науках таке трактування особистості є виправданим. Але в психології, де існує безліч відмінних від особистості понять, котрі сповнені конкретним науковим змістом, таке визначення є занадто широким.

В перші десятиліття XIX століття проблемами особистості зацікавились лікарі-психіатри. Вони першими почали вести систематичні спостереження за особистістю хворих в клінічних умовах, вивчати історію їх життя з метою кращого розуміння їх поведінки (клінічний період).

В центрі уваги психіатрів опинились особливості особистості, котрі звичайно виявляються у психічно хворої людини. Надалі було встановлено, що ці особливості є, але виражені помірно практично у всіх людей, а у хворих, як правило, – гіпертрофовані. Це відноситься, наприклад, до інтроверсії та екстраверсії, тривожності та ригідності, загальмованості та збудження. Визначення особистості психіатрами були зображені в термінах таких рис, використовуючи які можна було б описати і цілком нормальну людину, і паталогічну, і акцентуйовану (як крайній варіант норми) особистість.

Подібне рішення було вірне для вирішення психотерапевтичних завдань, але для опису особистості психічно здорової людини воно було занадто вузьким. Адже, в нього, наприклад, не входили такі властивості особистості як здібності, інтереси, порядність, чесність тощо.

Таким чином, до початку XX століття філософсько-літературний та клінічний підходи до особистості були єдиними спробами проникнення в її сутність.

В перші десятиліття XX століття проблемами особистості переймаються професійні психологи, які до цієї пори займались переважно вивченням пізнавальних процесів та станів людини. Вони спробували надати відповідним дослідженням експериментального характеру, ввівши в них математико-статистичну обробку даних з метою точної перевірки гіпотез та отримання достовірних фактів, на основі яких згодом можна було б побудувати експериментально перевірені, а не умоглядні теорії особистості. Важливим завданням експериментального періоду стала розробка надійних та валідних тестових методів оцінки нормальної особистості.

Із всіх визначень особистості, котрі були дані в експериментальний період, найбільш вдалим вважають визначення Г. Оллпорта: особистість є своєрідна сукупність психофізіологічних систем – рис особистості, що індивідуально формуються в процесі життя, і якими визначається своєрідне для даної людини мислення і поведінка.

В кінці ХХ століття в психології особистості розпочався процес диференціації напрямків дослідження. На даний момент існує щонайменше 48 їх варіантів. Розглянемо деякі з них.

“Теорія рис”. Люди, згідно даної теорії, відрізняються між собою за набором та ступенем розвиненості в них окремих, незалежних рис, а опис цілісної особистості можливо отримати на основі тестологічного або іншого, менш суворого її обстеження, наприклад, при узагальненні життєвих спостережень різних людей за даною особою.

Розробка тестологічного методу (на основі факторного аналізу – складного методу сучасної статистики, що дозволяє звести до необхідного та достатнього мінімуму безліч різноманітних показників та оцінок особистості, котрі отримують внаслідок самоаналізу, опитування, життєвих спостережень; в результаті формують набір статистично незалежних факторів, які вважаються незалежними особистісними рисами людини) призвела до створення 16-факторного особистісного питальника (опросника) Р. Кеттела. Р. Кеттелу вдалося виявити 16 різних особистісних рис, кожна з яких отримала подвійну назву, що характеризує ступінь її розвитку: сильну та слабку.

В свою чергу за свідченням Р. Мейлі, одного з прибічників теорії особистісних рис, існує щонайменше 33 такі риси, що є необхідними та достатніми для повного психологічного опису особистості.

Але, зазначимо, теорія рис має досить серйозні недоліки:

- набір особистісних рис, що виявляються, цілком залежить від якості вихідного матеріалу, що піддається факторному аналізу (одні вважають, що 5 рис достатньо для повної характеристики особистості, інші наполягають на цифрі більше 20);

- на основі знання особистісних рис виявилось неможливим скласти точний прогноз поведінки людини навіть в тих ситуаціях, які за змістом пов'язані з особистісними рисами (як виявилось поведінка людини залежить не лише від її особистісних рис, але й, зокрема, від особливостей самої ситуації, в якій вона розглядається).

Як альтернатива теорії рис широкого поширення отримала теорія соціального навчання. Головна психологічна характеристика особистості в даній теорії – це вчинок або серія вчинків (суттєвий вплив на поведінку людини, на її соціальні дії спричиняють інші люди через підтримку або осудження з їх сторони). Індивідуальні

різниці в поведінці є результатом досвіду тривалого перебування людини в різних життєвих умовах, взаємодії та стосунків з різними людьми. Головні механізми надбання людиною нових форм поведінки і, відповідно, її розвитку як особистості – це особисте навчання, навчання через спостереження інших (вікарне навчання) та наслідування.

Стійкість людини як особистості визначається не її особистісними характеристиками, а сталістю виникнення одних і тих самих “стимульних ситуацій”, одноманітністю пов’язаних з ними підкріплень та покарань, ідентичністю оцінок поведінки індивіда з боку інших людей, вдалістю та частотою повторення в минулому відповідних соціальних дій.

В свою чергу, розроблена З. Фрейдом психоаналітична теорія особистості, керується такими характеристиками як потреби та мотиви (особистісні внутрішні психологічні властивості індивіда).

Самосвідомість людини З. Фрейд порівнював з верхівкою айсбергу. Він вважав, що лише незначна частка того, що насправді відбувається в душі людини та характеризує її як особистість, актуально нею усвідомлюється. Лише невелику частину своїх вчинків людина здатна вірно зрозуміти та пояснити. Головна ж частина її досвіду та особистості знаходяться поза сферою свідомості, і лише спеціальні процедури, що розроблені в психоаналізі, дають можливість проникнути в неї.

Узагальнено можна провести такий синтез думок стосовно сутності особистості як наукової категорії, знання яких набуває неабиякого значення в процесі управління людьми в організаціях:

➤ проблема особистості здавна є центральною проблемою наукової психології;

➤ якості особистості є продуктом історичного розвитку людства, тобто багато в чому визначаються конкретними обставинами соціальної еволюції;

➤ людина народжується як організм, стає індивідом (домінування регулятивної та пізнавальної функцій психіки – освоєння надбань попередніх поколінь), протягом всього свого життя творить з себе особистість, що характеризує прагнення індивіда вийти за наявні обмеження та стати суб’єктом власної активності;

➤ людина заявляє про себе як про особистість тим, що виходить за наявні обмеження, діє всупереч їм (домінування інструментальної функції психіки);

➤ особистість є цілісною системою внутрішніх умов, через які переломлюються зовнішні впливи;

➤ особистість формує власне ставлення до зовнішніх обставин – позицію, та за допомогою вчинку здійснює акти самореалізації в світі;

➤ своєю позицією особистість заявляє про себе, вона “стоїть” на ній, виборює її.

Таким чином, особистість – це індивід із соціально зумовленою системою вищих психічних якостей, які визначаються його залученням до конкретних суспільних, культурних та історичних відносин. Зазначена система виявляється і формується в процесі соціалізації та онтогенезу, в тому числі – в ході *свідомої продуктивної діяльності* та спілкування. При цьому, саме особистість визначає характер взаємовідносин індивіда із соціальним оточенням та природним середовищем.

Важливим є те, що свідомо продуктивна діяльність може полягати в управлінні соціотехнічною системою, за якого особистість, згідно даного визначення, підпадає під суттєвий корегуючий вплив. Такий вплив може мати як конструктивний, так і деструктивний характер. Тому зміна особистісних рис людини в процесі виконання професійних функцій є закономірним фактом, тим паче – управління, професійна діяльність якого переважно пов’язана із взаємодією суб’єкт-суб’єктного типу.

Відповідно, професійний менеджер, повинен ставити перед собою наступні завдання:

- саморозвиток особистості в напрямку соціальної адекватності, як передумови ефективного виконання управлінських функцій;

- уникнення або адаптація до певних психологічних впливів з метою збереження особистісної самобутності, яка є результатом кріпкіткої праці над собою.

Передумовою забезпечення конструктивного розвитку особистості управління є удосконалення його *вольових якостей*. Тому менеджер, як суб’єкт впливу, має безперервно удосконалювати структурні елементи волі, до яких можна віднести такі елементи.

Цілеспрямованість – вольова властивість особистості менеджера, яка виявляється у вмінні ставити та досягати конкретні цілі. Цілеспрямований менеджер має чіткі та ясні особисті цілі, орієнтується в соціально-психологічних запитах колективу,

досконало знає стратегію розвитку організації та технологічні аспекти її функціонування, у відповідності до чого визначає цілі управління та досягає їх.

Рішучість – вольова властивість особистості менеджера, яка виявляється в швидкому прийнятті цілі на основі продуманого вибору серед наявних альтернатив, використанні певних (подекуди неординарних) методів досягнення цілі, об'єктивному сприйнятті наслідків управління. Головна ознака рішучості – відкидання коливань та тверда орієнтація на цілі або на засобах її реалізації, які найбільш придатні в конкретних умовах. Людина, що довго та болісно міркує як вчинити, сумнівається в правильності прийнятого рішення, побоюється наслідків його реалізації є непридатною до управлінської праці.

Наполегливість – вольова властивість особистості менеджера, яка виявляється в здатності тривалий час спрямовувати та контролювати поведінку у відповідності до обраної цілі попри вплив факторів опору зовнішнього чи внутрішнього середовища. Наполегливий керівник, через наявність комплексного образу керованого об'єкта, вірно оцінює обставини, віднаходячи те, що допомагає реалізації цілі. Він не лише використовує обставини, але й сам створює їх. Тривала мобілізація психічних та фізичних сил – головна ознака наполегливого менеджера, котрий не зупиняється перед невдачами, не підкорюється виникаючому почуттю сумніву, доріканням, а подекуди і протидії колег та підлеглих.

Витримка – вольова властивість особистості менеджера, що виявляється у спроможності стримувати психічні та фізичні прояви, які заважають досягненню цілі, або взагалі суперечать нормам етики. Витримка – властивість особистості, яка характеризує гальмівну функцію волі.

У відповідності до викладених вольових властивостей особистості визначимо психологічний портрет ефективного менеджера в таких рисах:

- ✓ бажання багато та наполегливо працювати задля досягнення намічених цілей;
- ✓ бажання та спроможність нести відповідальність та приймати ризиковані рішення;
- ✓ готовність починати процеси змін, управляти ними та використовувати в інтересах організації;
- ✓ володіння мистецтвом швидкого прийняття рішень;
- ✓ здатність зосереджуватись на проблемі;

- ✓ постійне самовдосконалення, прагнення до гарної психологічної та фізичної форми;
- ✓ готовність до мотивації себе та персоналу;
- ✓ готовність до праці на чолі добре підготовленого, професіонального колективу.

Наведені якості особистості закладають фундамент ефективності управлінського процесу, а тому їх розвиток має виступати пріоритетним завданням кожного менеджера.

Тема 4 (Лекція 7-8): Психологічні аспекти управління трудоим колективом

Протягом всього життя людина є членом певної соціальної групи, суб'єктом групової взаємодії. При цьому, саме психофізіологічна здатність людини до праці в складі групи визначає можливість прогресу в усіх сферах життєдіяльності суспільства. Адже особистість на правах гідності власної позиції, створює передумови до перетворення елементів матеріального світу переважно в складі групи. І саме характер групової взаємодії визначає можливість майбутніх перетворень.

В ході ж управління менеджер не лише керує групою людей, але й сам виступає членом певної соціальної групи. З точки зору психології соціальна група є досить складним поняттям.

Соціальна група – це дві або більше осіб, які взаємодіють таким чином, що кожна особа впливає на інших і водночас перебуває під їх впливом.

Як правило, в межах соціальної групи реалізується суб'єкт-суб'єктний тип взаємодії, що характеризується наявністю складного синтезу позицій, причому подекуди конфронтуючих. Дана обставина обумовлює складність групової динаміки в теоретичному плані і, досить часто, перешкоджає досягненню мети групи – в практичному.

Кожна група має мету свого існування. Але в одному разі, мета групи обумовлюється соціально опосередкованими цінностями, в іншому ж – є основною причиною її формування.

Організація, в розрізі теми, являє собою соціальну групу, яка сформована на основі визначеної організаційної мети – місії

організації. Менеджер, як професійний управлінець, має володіти теоретичними знаннями та практичним досвідом роботи з групою, активність в межах якої в решті-решт і визначає ефективність функціонування організації в цілому.

Менеджер, як правило, керує та перебуває в складі малої реальної групи, яку можна охарактеризувати наступним чином.

Мала реальна група – відносно стійка, нечисленна за складом, пов'язана спільними цілями група людей, яка існує в спільному просторі та часі і характеризується безпосередніми контактами її членів.

Мала реальна група може бути як формальною так і неформальною. *Формальні групи* створюються на основі чітко визначеної причини їх існування, яку зафіксовано внутрішніми організаційними документами. Взаємовідносини, контакти в межах формальної групи мають переважно безособовий характер та реалізуються через наперед визначені ролі.

Проте, взаємовідносини у формальних групах, навіть за умови одноманітності інструкцій, які їх визначають, не можуть бути ідентичні, оскільки в контакт вступають люди з неповторними рисами характеру, темпераменту, здібностей та стилю контактування. Ділові відносини завжди доповнюються особистими, що в підсумку сприяє формуванню неформальних груп.

Неформальна група виникає на основі одноманітної спрямованості психологічної мотивації – симпатій, близькості поглядів, переконань, визнання компетентності та авторитетності окремих особистостей. Відносини в неформальній групі детерміновані її внутрішнім середовищем.

Управління динамікою розвитку формальних та неформальних груп є важливим завданням в системі менеджменту. Якщо формальна група розвивається під впливом організаційно-розпорядчого та адміністративно-правового поля, то динаміка неформальної групи багато в чому залежить від впливу окремого *лідера*. Тому менеджер, який уособлює характеристики лідера, сполучаючи їх з навичками ефективного керівництва, є головною рушійною силою процесу управління.

При цьому, лідерство визначається як здатність здійснювати вплив на окремі особистості або групи, спрямовуючи їх зусилля на досягнення організаційних цілей. З точки зору *теорії особистісних рис* запорукою лідерства є певні якості менеджера.

В свою чергу, автори *теорії стилів керівництва* зробили спробу висвітлення феномена лідерства з позицій сукупності найбільш характерних та стійких форм управлінської поведінки – стилів керівництва.

Інший підхід до розуміння природи лідерства – *ситуаційна теорія лідерства* – розширює теорію особистісних рис, інтегруючи в структуру останньої характер завдань, що виконує менеджер, вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, а також істотні ознаки його наслідувачів. Звернення теоретиків лідерства до ситуаційного підходу зумовлено тим, що підхід з позицій особистісних рис та поведінковий підхід не змогли логічно пояснити зв'язок між якостями та поведінкою лідера, з одного боку, та ефективністю управління неформальною групою, з іншого.

У відповідності до ситуаційної теорії, формування особистості лідера обумовлюється певною відповідністю внутрішнього світу людини вимогам зовнішнього середовища. Така психологічна передумова простежується як на макрорівні свідомості (світосприйняття та світогляд, соціальна культура та ціннісні орієнтації), так і на мікрорівні (відповідність окремих психологічних настанов тим конкретним функціям, що виконуються).

Виходячи з викладеного, можна визначити семантичну формулу управління: *ефективне керівництво формальною групою, лідерство у неформальній групі та їх максимальна інтеграція в єдине референтне соціально-психологічне утворення.*

Таким єдиним референтним соціально-психологічним утворенням виступає *колектив*, та *трудоий колектив* як його різновид.

Колектив – це група людей, яка характеризується організованістю та психологічною згуртованістю в процесі досягнення загальної цілі, що обумовлена суспільно корисними мотивами.

Таким чином, кожен колектив є групою, але не кожна група є колективом. Група стає колективом дістаючи його ознак, головними з яких є суспільна значимість цілей та психологічна згуртованість в процесі сумісної діяльності.

Колектив, розвиток якого окреслено межами організації, який функціонує в умовах управлінських відносин задля досягнення конкретних виробничих цілей називають *трудоим*.

Становлення трудового колективу неможливе без усвідомлення керівником його соціально-психологічної природи та ролі окремої особистості в ньому.

Особистість в колективі не ізольована. Вона пов'язана з іншими членами колективу і разом з ними формує спрямованість цієї соціальної спільноти. Через колектив особистість співвідноситься з іншими колективами та з суспільством в цілому. Взаємовідносини колективу та особистості можна розподілити на два сегменти: вплив колективу на особистість та вплив особистості на колектив.

При цьому, в колективі особистість характеризується статусом та роллю.

Статус є позицією члена колективу по відношенню до інших, яка визначає його права, обов'язки та привілеї. Складаючи конкретне уявлення про людину, ми передусім визначаємо її статус.

Роль – це перелік функцій, які задані особистості колективом і характер яких визначається специфікою групової діяльності.

Ролі особистості визначають та характеризують по різному. Наприклад в соціальній групі виділяють наступні ролі:

“Голова” – його цікавлять цілі та завдання організації. Займає головуюче положення в колективі: слухає, узагальнює, формулює висновки, розподіляє обов'язки в групі. Він – соціальний лідер; довірлива, вільна від почуттів, ревностів та заздросів особистість.

“Оформлювач рішень” – лідер в роботі. Повний енергії, прагне випереджати інших. Його наполегливість завжди спрямована на досягнення цілей групи. Як особистість – різкий, колючий, хворобливо сприймає критику, буває прискіпливий. Цінність даної ролі в тому, що така людина дає поштовх до реалізації групових завдань.

“Порадник” – спокійний, врівноважений, максимально об'єктивний, схильний до безпристрасного, зважливого аналізу стану справ, не схильний до емоційних проявів. Повільний у прийнятті рішень, не любить коли його підганяють, оберігає колектив від нереальних планів. Заслуговує на довіру, але йому не вистачає людського тепла, веселості.

“Новатор” – поставляє групі нові, оригінальні ідеї, нові методи роботи. Має високий коефіцієнт інтелектуальності. Гарячий, захоплений, нестриманий.

“Практик-організатор” – характеризується пристрасною до реалізації поставлених завдань. Має сильний характер, внутрішньо

дисциплінований, схильний до порядку. Любить складати графіки, схеми, плани. Іноді йому не вистачає гнучкості.

“Розвідник ресурсів” – активний, динамічний, легко спілкується, добре відчуває емоційну спрямованість ділового партнера. Виходить за межі групи, має безліч контактів, приносить нові ідеї, свіжу інформацію, рідко знаходиться на місці. Він є каталізатором групової динаміки, сприяє зміцненню зв'язку групи із зовнішнім середовищем.

“Душа групи” – чуйний, завжди обізнаний з потребами і турботами колег, їх особистими справами. Він найактивніше від усіх здійснює внутрішні комунікації. Вміє і любить слухати, вміє зняти емоційне напруження, не любить особистого ворогування і недобррозичливості.

“Доводчик” – не знаходить душевного спокою доти, доки не переконається, що справу виконано, ніщо не забуто. Сильний характер, схильний до самоконтролю. Любить моралізувати, апелюючи до почуття обов'язку, патріотизму, честі колективу, він метушливий, вразливий, занадто уважний до деталей.

Звісно кожна людина знаходить в собі певні якості та виконує певні функції, що належать різним ролям, і, переважно, не здатна до адекватної ідентифікації власної ролі в групі. Але остання визначає цю роль та сприяє її подальшому закріпленню за людиною, що подекуди призводить до конфлікту ролей, провокуючи деструктивні психофізіологічні зміни.

В разі ж, коли ролі визначені адекватно до характеристик особистості, її мотивів та спрямувань, а сама група володіє основними ознаками колективу, то правомірно, за певних умов, говорити про останню, як про команду.

Команда більш вузьке поняття ніж колектив, що обумовлюється специфікою окремих *типів сумісної діяльності*.

В цілому, команда характеризується більш постійним складом, більш жорстким розподілом ролей, більш чіткими цілями існування. Члени команди зіграні, з боку їх теж сприймають як членів команди, вони сприймають участь у команді як винагороду та прагнуть до реалізації спільної цілі, вони горді тим, що разом можуть досягти більшого ніж поодинокі.

В команді задовольняються потреби особистості у соціальній належності, повазі, успіху, навіть якщо успіх спільний.

Як правило, тип сумісної діяльності в команді *сумісно-взаємодіючий*, що і визначає характерну орієнтацію її членів на

колективні цілі, прихильність до авторитета лідера, орієнтацію на групову мораль (норми та цінності), традиційні способи поведінки. Для учасника організації з подібним типом соціальної технології характерна висока прихильність до групи, і самим важким покаранням для нього є вигнання з неї.

Для *сумісно-послідовного типу діяльності* характерні висока технологічна дисциплінованість, спрямованість на відповідність нормам та правилам, які сформульовані в інструкціях, положеннях та інших нормативних документах.

В свою чергу, учасники процесу *сумісно-індивідуальної діяльності* характеризуються високою ініціативністю, пасіонарністю, орієнтацією на результат та індивідуальні досягнення. Такі спеціалісти на передній план ставлять свої власні цілі та цінності, прихильні до самостійного вибору альтернативи досягнення цілі, здатні ефективно діяти в ситуації внутрішньоорганізаційної конкуренції. За таких умов формування команди є вкрай складним завданням.

Узагальнюючи викладене можна зробити наступні висновки:

✓ група може піднятися на щабель колективу за будь-якого типу сумісної діяльності;

✓ в разі сумісно-взаємодіючого типу діяльності колектив здебільшого характеризується як команда;

✓ особистість як член групи, колективу або ж команди має свої характерні риси та, подекуди, вимагає різних за характером управлінських впливів, адже і рівень її трудової свідомості різний.

Таким чином, сьогодні наукова організація менеджменту вимагає знання закономірностей формування трудового колективу, вміння адекватного вибору та використання соціально-психологічних методів управління, становлення керівника як неформального лідера на основі володіння прийомами ділового спілкування та індивідуально-цільового впливу.

Тема 5 (Лекція 9-10): Організаційна поведінка

Поведінка індивіда є продуктом його психічної активності, результатом взаємодії особистості з середовищем, проявом власної моральності, що формується в результаті соціалізації та онтогенезу.

В діловій сфері з'являється така модифікація поведінки, як *трудова поведінка*, яка виявляється у ставленні людини до праці.

Ставлення людини до праці є єдністю трьох елементів: мотивів та ціннісних орієнтацій, реальної трудової поведінки, оцінки працівником своєї поведінки в трудовій ситуації.

Про ставлення до праці роблять висновки за об'єктивними (ступінь відповідальності, ініціативності, дисциплінованості) та суб'єктивними (ступінь задоволеності працею, її оплатою, організацією та умовами) ознаками.

Поведінка людини, включеної в організаційні відносини, визначається наступними регуляторами:

- індивідуальні психофізіологічні фактори (особливості фізіологічної конституції, особливості психологічної конституції: темперамент, характер, свідомість, досвід тощо);
- мораль, організаційні та сімейні традиції;
- соціальна роль та статус людини у формальній та неформальній організації;
- правові норми, виробничо-адміністративні розпорядки, філософія організації;
- соціально-психологічний тип організації.

Зокрема, *мораль* – це особлива форма суспільної свідомості та вид суспільних відносин (моральні відносини). Вона виступає одним з основних способів регуляції поведінки людини в суспільстві.

На відміну від звичаїв і традицій моральні норми одержують ідейне обґрунтування у вигляді ідеалів «добра» і «зла», справедливості тощо. На відміну від адміністративно-правових норм, виконання вимог моралі санкціонується лише формами духовного впливу (суспільної оцінки, схвалення або осуду).

В свою чергу, сукупність соціально-психологічних ознак поведінки членів організації обумовлює її соціально-психологічний тип:

- *драматична (демонстративна) організація* – “показна” поведінка персоналу, демонстрація бурхливої діяльності;

- *депресивна організація* – консервативна, бюрократизована організація, що прагне до збереження власного “статус-кво”;

- *шизоїдна організація* – знижена зовнішня активність, перевага внутрішнього життя; вплив вищого керівництва не відчувається, неясні цілі та стратегія розвитку, середня ланка керівництва прагне до власного благополуччя та завоювання прихильності вищого керівництва;

- *параноїдальна організація* – персонал відчуває постійних страх перед контролем, намагається перестрахуватись на всі життєві випадки, реактивна стратегія, орієнтація на захист.

Узагальнено, соціально-психологічний тип організації, що уособлює в собі сукупність наведених характеристик є *деструктивним*. В разі ж їх відсутності соціально-психологічний тип організації можна розглядати як *еталонний*.

З точки зору організації *позитивною* є цільова, інноваційна, адаптаційна, субординаційна поведінка, *негативною* – характерологічна та деструктивна.

Поведінка персоналу, яка характеризується *позитивними* елементами, сприяє *продуктивній діловій взаємодії*, в ході якої людина відчуває задоволення від співпраці, розуміє причини та обставини, що впливають на поведінку ділового партнера та результати спілкування.

В разі ж виникнення дискомфорту, відчуття досади (фрустрації), незадоволеності результатами співпраці, здивування поведінкою ділового партнера доцільно говорити про домінування *негативних поведінкових компонент*, які призводять до деструктивного протистояння.

В свою чергу, поведінка працівника, що супроводжується бурхливою демонстрацією власних емоцій у відповідності до поточного психічного стану та цілком залежить від нього, є *характерологічною*.

Деструктивна поведінка характеризується систематичним порушенням моральних та організаційних норм, розпоряджень, вказівок та дисциплінарних рамок.

Виділяють наступні види деструктивної поведінки:

- *протизаконна поведінка* (делінквентна) (порушення норм закону);

- *адміністративно-управлінська деструктивна поведінка* (зловживання в особистих цілях власними правами та повноваженнями, невиконання прямих обов'язків);

- *афункціональна поведінка* (притаманна працівнику, який “не на своєму місці”);

- *індивідуально-цільова* (егоїстична) *поведінка* та *групова деструктивна поведінка* (груповий егоїзм) (прагнення до власного благополуччя, нехтуючи цілями організації);

- *консервативна поведінка* (нехтування пріоритетами розвитку організації, навмисна протидія позитивним організаційним тенденціям та змінам);

- *імітаційна поведінка* (імітація відповідності поведінки працівника моральним та організаційним нормам);

- *девіантна поведінка* (поведінка, що за своїми ознаками суттєво відхиляється від моральних та організаційних норм – алкоголізм, інтриганство, шахрайство тощо).

Розглянемо більш широко *шахрайство*, як вид деструктивної девіантної поведінки.

Шахрайство – це оволодіння державним, суспільним, особистим майном або правами на нього шляхом обману або зловживання довірою. Види *тиску*, що змушують йти на шахрайство, поділяють на чотири типи:

- *фінансовий тиск* (жадібність, прагнення до гарного життя, борги, великі фінансові втрати, несподівана потреба в грошах);

- *тиск пагубних пристрастей* (прихильність до азартних ігор, наркотиків, алкоголю);

- *тиск обставин, які пов'язані з роботою* (недооцінка власних успіхів, почуття незадоволеності від праці, побоювання втрати роботи, відчуття несправедливої оплати);

- *інші види тиску* (тиск з боку членів сім'ї та внутрішньо-особистісний тиск).

До факторів, що створюють можливості для шахрайства, в першу чергу відносять:

- відповідні психологічні настанови працівника;

- відсутність або обмеженість заходів контролю;

- відсутність виробничої дисципліни, порушення принципу невідворотності покарання;

- байдужість керівництва до випадків шахрайства.

Самовиправдання як психологічний акт спрямовується на трансформацію образу скоєних шахрайських дій та їх наслідків,

приведення його у відповідність до моральних та організаційних норм. Формули самовиправдання відомі: “Помста за образу з боку організації”, “Від цього нікому гірше не стане”, “Це спрямоване на добрі цілі”, “Всі так роблять. На моєму місці так вчинив би кожен” тощо.

Необхідно зазначити, що поведінка за наведеними деструктивними формами в рівній мірі може спостерігатись як з боку керівництва, так і підлеглих. Додатково ж деструктивна поведінка підлеглих може виявлятися в наступних формах: саботаж і удавана лояльність (психологічний саботаж).

Саботаж (від франц. *sabot* – дерев’яні черевики, які незадоволені працівники встромляли у ткацькі станки з метою «насолити» хазяям) – акт помсти, форма вислову протесту шляхом потайливих дій, за яких відбувається миттєва розрядка психологічного навантаження.

Спрямованість працівника на саботажну поведінку визначається нерозвиненістю його вольових якостей, інфантильністю та помисливістю, пригніченим станом, який може бути наслідком конфронтації суб’єктивної та об’єктивної оцінки.

Психологічний саботаж – більш поширена форма саботажу, яка виявляється у зловмисній покірливості, буквоїдстві при виконанні наказів (імітація бюрократизму) за повного ігнорування їх істинної суті.

Звісно, активність людини, як правило, уособлює в собі декілька форм поведінки, як позитивних, так і негативних. Завдання менеджера полягає у підкріпленні проявів позитивної поведінки та перешкоджанні виникненню негативних поведінкових компонент.

Тема 6 (Лекція 11-12): Психологія ділового спілкування

Не менш важливим, соціально-психологічним актом, який широко відтворюється в процесі управлінської взаємодії є спілкування.

Спілкування – це складний багатоплановий процес встановлення та розвитку контактів між людьми, що породжується потребами сумісної діяльності та включає в себе обмін інформацією, формування єдиної стратегії взаємодії, пізнання та розуміння співрозмовника.

Спілкування, в ході якого передається інформація, що стосується певних проблемних сфер функціонування організації, називається *діловим*.

Спілкування керівника в умовах організаційних відносин, за якого видається розпорядницька інформація, дістається зворотна інформація або ж видається оціночна інформація, є *управлінським*.

Як правило, спілкування є сукупністю наступних елементів:

➤ *риторичне спілкування*, яке ставить за мету підкріплення певного особистісного образу, статусу або ролі, закріплення зв'язків з групою. В цьому разі партнер виступає необхідним атрибутом, а його індивідуальні особливості не важливі для ініціатора риторичного спілкування;

➤ *маніпулятивне спілкування* – це спілкування, за якого до партнера ставляться як до засобу досягнення зовнішніх, по відношенню до нього, цілей. В цьому разі, навіть якщо у обох партнерів є власні цілі щодо зміни точки зору співрозмовника, переможе той, хто виявиться більш вдалим маніпулятором, тобто той, хто краще знає партнера, краще розуміє цілі, краще володіє технікою спілкування;

➤ *гуманістичне спілкування* – це, переважно, особистісне спілкування, що дозволяє задовольняти людську потребу у новій інформації, співчутті та співпереживанні. Ціллю цього виду спілкування є сумісна зміна уявлень обох партнерів.

Головним елементом ділового спілкування є маніпулятивне спілкування, хоча в його складі певною мірою присутні і інші різновиди спілкування.

Невід’ємним елементом спілкування є пізнання співрозмовника. Саме цей процес сприяє ототожненню систем знаків, які використовуються кожною із сторін в процесі спілкування. Основними механізмами пізнання є: ідентифікація, емпатія та рефлексія.

Ідентифікація (від лат. *identifico* – ототожнення, уподібнення) – механізм пізнання, в ході якого припущення про внутрішній стан партнера робляться на основі спроб поставити себе на його місце (раціональне осмислення системи знаків співрозмовника).

Емпатія (від грецьк. *empathia* – співпереживання) – механізм пізнання емоційного стану співрозмовника в формі співпереживання (емоціональне осмислення системи знаків співрозмовника).

Рефлексія (від лат. *reflexio* – обертання назад) – усвідомлення власного образу в очах співрозмовника (корекція системи знаків співрозмовника).

Структура ділового спілкування наступна:

- *перцептивна сторона спілкування* (взаємосприйняття та встановлення на цій основі порозуміння);
- *комунікативна сторона спілкування* (обмін інформацією);
- *інтерактивна сторона спілкування* (обмін діями).

Перцепція в спілкуванні характеризується побудовою образу іншої людини за наперед визначеними схемами. Останні подібні для багатьох людей, але, подекуди, призводять до, так званих, ефектів першого враження або помилок соціального сприйняття. Так, помилки сприйняття можуть виявлятися в тому, що люди схильні систематично переоцінювати різноманітні психологічні якості тих людей, котрі перевершують їх за яким-небудь суттєвим параметром. Важливим елементом такого алгоритму сприйняття є той факт, що, насправді, перевершення відбувається за одним параметром, а переоцінка відбувається за багатьма (спрацьовує, так званий, *фактор перевершення*).

Інші помилки сприйняття пов’язуються з тим чи подобається зовнішньо співрозмовник, чи ні. Людині, котра зовнішньо приваблива, автоматично приписуються позитивні якості (спрацьовує, так званий, *фактор привабливості*).

І остання схема помилкового сприйняття – ті люди, котрі краще ставляться до нас, видаються набагато кращими за тих, хто ставиться до нас гірше (спрацьовує так званий *фактор “ставлення до нас”*).

Розглянуті типи помилок при формуванні першого враження називають “ефектом ореола”, який широко використовується в практиці самопрезентації. Її головною метою є формування бажаного образу у партнера. Самопрезентація є технікою управління увагою, тобто технікою її координації на окремих позитивних моментах.

Так, *самопрезентація перевершення* спирається на певні об’єктивні знаки – одяг, манеру мови та поведінки.

Самопрезентація привабливості базується на такій тезі – не одяг сама по собі робить нас привабливими, а та робота, що витрачена на її приведення у відповідність до наших зовнішніх даних.

Самопрезентація ставлення базується на вмінні показати партнеру своє ставлення до нього.

Самопрезентація причин поведінки базується на опануванні увагою співрозмовника фразами типу: “Я не винен, що...”, “Обставини так склались, що ...”, “Я був змушений ...” тощо.

З іншого боку спілкування – це комунікація, тобто обмін думками, переживаннями, настроями та побажаннями.

Ефективне ділове спілкування неможливе без розуміння природи комунікативних бар’єрів та вміння їх подолання.

Комунікація – це вплив, який неминуче веде до зміни уявлень особистості про ті чи інші події та обставини. Виходячи з постулатів психології, яка свідчить, що кожна людина керується власною позицією щодо поведінки в соціумі, комунікаційні бар’єри варто розглядати як штучно створені перепони для проникнення інформації у внутрішній світ людини.

Кожна людина володіє механізмом, за допомогою якого вона відрізняє “позитивну” інформацію від “негативної”, “пропускає” першу та “зупиняє” другу.

Досвідчений співрозмовник в практиці ділового спілкування використовує елементи навіювання, тим самим послаблюючи психологічні бар’єри комунікативного захисту співрозмовника.

Бар’єри сприйняття інформації проявляються у таких формах:

- уникнення джерел впливу та уникнення контактів;
- ігнорування “неавторитетного” джерела (поділ співрозмовників на авторитетних та неавторитетних, думкою яких не цікавляться);
- нерозуміння (на відміну від попередніх випадків ізолюється не джерело інформації, а її зміст).

Дія – важливий аспект спілкування, його інтерактивна складова. Кожна з сторін в процесі спілкування свідомо чи несвідомо намагається змінити позицію співрозмовника. Про інтерактивну складову спілкування свідчать такі фрази: “Він на мене тиснув, але я не піддався”, “Він був змушений підстроїтись під мене”.

Як зазначалося вище, спілкування відбувається за допомогою знаків. В даному разі під знаком розуміється соціально опосередкований образ певної інформації. В процесі спілкування в якості знаків виступає мова, жести, міміка, вигляд тощо.

Важливим є те, що під час спілкування лише частина знаків передається людиною свідомо, навмисно. Тому, з даної точки зору, розрізняють:

- інтенціональні знаки – відтворюються навмисно для передачі інформації;
- неінтенціональні знаки – передають інформацію ненавмисно.

Вміння розуміти неінтенціональні знаки є важливим для менеджера, адже допомагає отримувати:

- інформацію стосовно ставлення підлеглих, колег, опонентів до його власної позиції та відповідних намірів;
- інформацію стосовно щирості підлеглих, колег, опонентів в процесі спілкування та їх налагодження на продуктивну співпрацю;
- інформацію стосовно ролевих, статусних характеристик співрозмовника, якісних характеристик особистості;
- приховану інформацію тощо.

Головним джерелом неінтенціональних знаків є:

вигляд людини, що є сукупністю фізіогномічної маски, яка складається під впливом пануючих думок, почуттів і ставлень, а також одяжі та манери триматись;

невербальні (немовні) знаки (пози, жести, міміка, інтонація, погляди, територіальне розташування в процесі спілкування).

Важливість спостереження особливостей невербального спілкування обумовлюється наступним:

○ жести, пози, міміка, рух рук та тіла передають багато відомостей про людину, зокрема, в них відображається стан організму та безпосередні емоційні реакції;

○ поза та рухи тіла свідчать про багато рис характеру людини, ступінь її впевненості в собі, ступінь скутості та обережності;

○ в позах та жестах виявляється рівень засвоєння людиною культурних норм;

○ жестам та позам приписують чисто умовні символічні значення, а отже вони можуть передавати точну інформацію.

Велике значення в практиці ділової взаємодії керівника з підлеглими має міміка, адже вираз обличчя співрозмовника забезпечує постійний зворотній зв'язок, по ньому ми можемо судити про те чи зрозуміла нас людина, чи ні. При цьому доведено, що підсвідомість в процесі спілкування керує мімікою людини автоматично та, подекуди, свідчить не на її користь.

Таким чином, знання особливостей невербального спілкування допомагає менеджеру з персоналу налагоджувати контакти в колективі, глибше розуміти людей та природу їх поведінки, а відтак, і ефективно розв'язувати покладені на нього завдання.

Тема 7 (Лекція 13-14): Психологічне дослідження в управлінні соціально-економічною системою

Методом дослідження називають спосіб одержання необхідної інформації про соціально-психологічні процеси у сфері праці й управління.

Розкриття психологічної структури трудової та управлінської діяльності, особистості працівника можливе за умов використання цілої системи частинних методів та методик дослідження.

Наукове пізнання психіки йде тим самим шляхом, що й пізнання інших явищ об'єктивної дійсності. Воно розпочинається з вивчення фактів, які характеризують різні психічні процеси і властивості людей і відбувається далі до розкриття наявних у них закономірних зв'язків, відношень та перевірки висновків на практиці.

Найпоширенішим об'єктивним методом вивчення психіки людей взагалі, у тому числі й керівника, є метод спостереження.

Метод спостереження — це метод цілеспрямованої відповідно до раніше розробленого плану фіксації психічних явищ з метою їх подальшого аналізу і використання для потреб практичної діяльності. Мета спостереження в управлінні — з'ясувати професійно значущі особливості різних психічних процесів шляхом

вивчення і порівняння зовнішніх проявів діяльності людини, її міміки, мови, результатів праці.

Наукове спостереження підпорядковується ряду правил і вимог.

Однією з вимог є вибір способу спостереження. Спостереження може бути звичайним (бачення, слухання) та інструментальним (при якому побачене і почуте в поведінці працівника фіксується за допомогою кіно-, фото-, відеозйомки, магнітофону та ін).

Спостереження потребує ведення журналу спостережень і реєстрації подій, стенографічних записів, протоколів тощо, в яких слід фіксувати не тільки факти, що характеризують дії, вчинки, поведінку, а й умови, в яких вони відбувалися.

Спостереження слід проводити в природних умовах і не втручатись у хід подій. Спостереження необхідно по можливості повторювати в різний час, у різних умовах і ситуаціях.

Перевага методу спостереження порівняно з іншими полягає в тому, що психіка проявляється в природних умовах, тобто спостереження дає інформацію про дії індивідів незалежно від їх установок на “бажану”, “схвалювану” поведінку. Спостереження дає можливість фіксувати події в момент їх протікання.

Розрізняють наступні види соціально-психологічних спостережень:

- *включне* – передбачає, що дослідник сам на певний час стає рівноправним членом піддослідної групи. Між спостерігачем і об’єктом спостереження існує взаємодія.

- *невключне* — спостереження “з боку”: спостерігач не є учасником групи — об’єкта спостереження. В результаті можна виявити дії (операції) чи окремі характеристики процесу праці, які за інших обставин могли б бути приховані від спостерігача.

Залежно від позицій спостерігача щодо об’єктів спостереження:

- *відкрите* — спостереження, при якому досліджувані знають, що вони є об’єктом спостереження (наприклад, виступаючий на діловій нараді).

- *приховане* — спостереження, при якому досліджувані не підозрюють, що ведеться спостереження за їх поведінкою і діяльністю. Приховане спостереження потребує суворого дотримання дослідником етичних норм і принципів. При цьому виді спостереження використовують спеціальні записуючі прилади

чи пристрої: сховані теле- і відеокамери, спеціальні кімнати однобічного бачення (стінка Гезелла).

За принципом регулярності спостереження:

○ *систематичне* — спостереження, при якому дослідник відвідує досліджуваний об'єкт протягом певного часу.

○ *епізодичне*.

Спостереження може бути:

○ *суцільне* — коли фіксуються всі прояви психологічної діяльності протягом певного часу.

○ *вибіркове* — коли реєструються тільки ті факти, які безпосередньо стосуються питання, що вивчається.

Різновидом спостереження є *метод узагальнення незалежних характеристик*, коли аналізуються, узагальнюються дані спостережень управлінського складу вищої і середньої ланок, колег, підлеглих, проведених незалежно між собою в різний час, у різних умовах і в розрізі різних видів діяльності. Користуючись методом узагальнення незалежних характеристик, менеджер повинен мати власну думку про працівника. Дані інших експертів слід використовувати не механічно, а вдумливо, перевіряючи їх вірогідність.

До спостереження належить також і *психологічний аналіз продуктів діяльності*. Тут вивчається не сама діяльність, а її продукт. Але по суті об'єктом вивчення є психічні процеси. Психічні властивості виявляються не тільки в процесі виробничої, наукової, мистецької та іншої діяльності, а й у результатах праці.

В свою чергу, методи опитування використовуються для того, щоб з'ясувати, чи розуміють досліджувані ті чи інші завдання, життєві ситуації, а також з метою одержати інформацію про інтереси, погляди, почуття, мотиви діяльності та поведінку особистості.

Методи опитування – це методи збирання інформації, які ґрунтуються на безпосередній (бесіда, інтерв'ю) чи опосередкованій (анкетування) соціально-психологічній взаємодії дослідника і опитуваного (респондента).

Бесіда — це метод одержання інформації на основі вербальної (словесної) комунікації. Бесіда дає змогу виявити певні психологічні аспекти, які потім піддаються спеціальній експериментальній перевірці. Готуючись до проведення бесіди, найважливішим є визначення її мети. Запитання відповідно до теми бесіди готують заздалегідь. Існує сім класичних запитань, які є

основою раціоналізму у стратегії розуміння інших: що?, хто?, де?, якими засобами?, чому?, як?, коли?. Запитання повинні бути цілком доступні і зрозумілі тому, до кого звертаються. Об'єктивність одержуваних даних великою мірою залежить від психологічного такту керівника і дотримання ним таких комунікативних правил:

- якщо ви хочете порушити у розмові питання, які інша особа може розглядати як надто особисті, краще б спершу розповісти про себе;

- уникайте нарікань;
- не демонструйте свої переваги, дійте за принципом Емерсона: “Кожен, з ким я зустрічаюсь, має в чомусь перевагу наді мною. Саме цьому я хочу від нього навчитись”;

- уникайте звинувачувального чи менторського тону;
- вибачайте співрозмовнику дрібні помилки, невдалі висловлювання, що не впливають на суть розмови;

- будьте терплячими до його своєрідних манер;
- говоріть не більше і не менше того, що потрібно на даний момент;

- підкреслюйте гідність партнера;
- розпитуйте зацікавлено, проявляйте дружнє і щире ставлення до нього, але не будьте при цьому фамільярні;

- приймайте рішення разом із співрозмовником, але не замість нього;

- шукайте в людях краще, формуйте установку на позитивне;
- не нарікайте, а пропонуйте.

Недолік методу бесіди полягає в тому, що висновки про ті, чи інші психологічні особливості доводиться робити на підставі відповідей самих опитуваних. Проводячи бесіду, дослідник повинен завжди зважати на те, що не всі люди здатні правильно оцінювати себе, свої здібності і навіть свою зовнішність.

У соціально-психологічних дослідженнях в сфері управління все ширше використовується *анкетування*.

Анкетний метод має багато спільного з методом бесіди. В обох випадках ставляться запитання, на які отримуються відповіді. На відміну від методу бесіди для анкети не обов'язковий особистий контакт, а запитання протягом анкетування залишаються незмінними.

Анкета (опитувальний лист) — це сукупність упорядкованих за змістом і формою запитань.

Досить поширені *функціонально-психологічні* запитання – це спеціальні запитання, що переводять респондента від однієї теми до іншої, тим самим знімають психологічне напруження і підтримують інтерес до анкети.

Вони бувають двох видів: контактні та буферні. Анкету слід починати з контактного запитання, яке створює позитивну мотивацію участі в опитуванні (як правило, це запитання про інтерес респондента до досліджуваної проблеми). Буферні запитання призначені для пом'якшення взаємовпливів запитань в анкеті, вони відіграють роль “містків” при зміні тем.

Недолік полягає в тому, що на об'єктивність одержаної інформації істотно впливає, з одного боку, наявність чи відсутність установки в опитуваного на щирість у відповідях, з іншого — здатність респондента об'єктивно оцінювати вчинки людей, ситуації, свої якості та якості інших людей. Таким чином, іноді важко якісно проаналізувати дані анкетування, а інформація, яку отримує дослідник, має виключно суб'єктивний характер і програє за глибиною та достовірністю.

Тест — це спеціально розроблені завдання і проблемні ситуації, використання яких у результаті кількісної і якісної оцінки може стати показником розвитку певних психічних явищ. За допомогою тестів встановлюється наявність чи відсутність певних здібностей, навичок, вмінь; вдається найточніше охарактеризувати деякі якості особистості (воля, темперамент, характер, увага, мислення і т.і.). У сучасній психодіагностиці використовуються такі основні види тестів:

- *тести інтелекту* — задачі на логічні відношення, узагальнення, кмітливість. Розрізняють тести для вивчення інтелектуальних здібностей, рівня розумового розвитку особистості та успішності;

- *тести досягнень* — виявлення ступеня конкретних знань. Поділяються на кваліфікаційні або професійні завдання, що визначають ступінь кваліфікації людини (за їх допомогою можна визначити ступінь усвідомленості вибору професії, уявлення про неї, спрямованість на певний характер трудової діяльності);

- *особистісні тести* — вивчення характеристик особистості, її психологічних якостей (їх недолік полягає в тому, що вони охоплюють лише якийсь один бік проблеми);

- *проективні тести* — дослідженню піддаються властивості та характеристики, в існуванні яких людина повністю не впевнена, не усвідомлює або не хоче визнавати у себе (наприклад, негативні риси, мотиви). Проективні тести найчастіше стосуються моральних позицій або ситуацій, на які кожна людина реагує по-своєму;

- *тести креативності*—тести, за допомогою яких досліджують розвиток творчих здібностей.

За формою тестові методи поділяють на *вербальні, невербальні* (практичні дії) та *змішані*. При правильному застосуванні тестів можна зібрати за короткий термін велику кількість інформації, досить цінний матеріал для якісного психологічного аналізу, що підвищує продуктивність дослідницької діяльності.

Результати тестових досліджень не можна оцінювати як абсолютні показники психологічних резервів особистості. Вони є лише показниками рівня розвитку досліджуваних явищ на даний момент, за конкретних умов життя і праці.

З іншого боку, основним в психології, як і в інших науках, є *метод експерименту*, перевага якого перед іншими полягає в тому, що дослідник сам викликає явища, які його цікавлять, а не чекає їх появи.

Експеримент — це організована дослідником взаємодія між досліджуваним чи групою досліджуваних і експериментальною ситуацією з метою встановлення закономірностей цієї взаємодії та змінних, від яких вона залежить. Експеримент у психології праці — це вивчення психологічних особливостей діяльності людини, спричинених змінами умов, мети чи способу виконання цієї діяльності.

В свою чергу, у психології та управлінні часто використовують як допоміжний метод – метод вивчення документів.

Документи — це спеціально створені предмети, призначені для передавання та збереження інформації. Документом може бути будь-яка інформація, що містить дані про зміни у змісті праці, про обсяг виконаних робіт, про взаємовідносини в трудових колективах, про вплив трудової діяльності на людину.

Умовно документи поділяють на типи.

За статусом:

- офіційні (урядові матеріали, постанови, статистична звітність, архіви, накази та ін.);

- неофіційні (анкети, скарги, мемуари, листи, фотографії).

За формою:

- письмові тексти (друковані, машинописні, рукописні);
- фонетичні (магнітофонні записи, платівки, лазерні диски);
- іконографічні (кіно-, відео-, фотодокументи, твори живопису).

За джерелом інформації:

- первинні (створені на основі прямого спостереження чи безпосереднього опитування);

- вторинні (оброблена і узагальнена первинна інформація).

За ступенем персоніфікації:

- особові (автобіографія, особові картки, характеристики, заяви, анкети, скарги);
- безособові (звіти, протоколи, архівні документи).

Достовірність інформації, поданої в документах, слід визначати в такій послідовності:

- встановити, з якою метою складено документ, хто його автор та ініціатор;
- проаналізувати наміри осіб, що склали документ;
- виокремити опис подій та їх оцінку; встановити, чи був автор документа свідком зафіксованої події, чи переказав її зі слів інших;
- з'ясувати загальні обставини, за яких складався документ, чи вони сприяли об'єктивності, чи призвели до спотворення інформації.

Тема 8 (Лекція 15-16): Психогігієна в управлінні

Стрес – це стан психофізіологічної напруги, що виникає у людини під впливом будь-яких сильних впливів та супроводжується мобілізацією захисних систем організму і психіки.

Поняття "стрес" введене в 1936 р. канадським фізіологом Г. Сельє. Розрізняють еустрес – нормальний стрес, що служить цілям збереження і підтримки життя, і дистрес – патологічний стрес, що виявляється в хворобливих симптомах. У повсякденній свідомості закріпилося в основному друге уявлення про стрес.

В якості одного з варіантів класифікації розглядають:

– *міжособистісний психологічний стрес* – характеризується суб'єктивною оцінкою міжособистісної взаємодії, наявністю конфліктів або їхньою погрозою;

– *професійний, або організаційний стрес* – пов'язаний зі складністю, небезпекою, відповідальністю за виконання поставлених завдань, порушеннями в організації й умовами праці тощо;

– *соціальний або суспільний психологічний стрес* – пов'язаний із соціальними, соціально-економічними проблемами, безробіттям, шкідливими звичками (алкоголь, наркотики), національними або регіональними конфліктами і війнами;

– *сімейний психологічний стрес* – обумовлюється труднощами щодо підтримки родини – подружні проблеми, взаємодія з дітьми, родичами і т.п.;

– *внутріособистісний психологічний стрес* – відбиває «Я-конфлікт», нереалізовані домагання, потреби, безцільне існування;

– *екологічний психологічний стрес* – виникає в зв'язку з несприятливими впливами навколишнього середовища – суворі кліматичні умови, скупченість проживання і т.д.

Стрес є невід'ємним атрибутом життєдіяльності. Людина не може повноцінно функціонувати, якщо на її органи чуття не діє достатнє число відповідних подразників. У цьому випадку організм реагує станом стресу, що грає мобілізуючу і тому позитивну роль. З іншого боку, подразники підвищеної інтенсивності або їх надмірна кількість можуть викликати дистрес та сприяти розвитку соматичних захворювань, деформації психіки тощо.

Характер реакції на інтенсивні зовнішні подразники визначається індивідуально-психологічними особливостями конкретної особистості: психофізіологічною конституцією, чутливістю до впливів (сенситивністю), особливостями мотиваційної та емоційно-вольової сфери психіки. Щоб зовнішні впливи не викликали дистрес, необхідне формування в особистості таких якостей, як самовладання, дисциплінованість, прагнення до подолання перешкод і т.д.

Таким чином, стрес – це напружений стан організму, тобто неспецифічна відповідь організму на пред'явлену йому вимогу (стресову ситуацію). Під впливом стресу організм людини відчуває стресову напругу.

Серед ознак стресової напруги виділяються: неможливість зосередитися; часті помилки в роботі; погіршення пам'яті; часте виникнення почуття втоми; швидка мова; досить часто з'являються болі (голова, спина, область шлунка); підвищена збудливість; робота не доставляє колишньої радості; утрата почуття гумору; різке зростання кількості сигарет, що викурюються; пристрасть до алкогольних напоїв; постійне відчуття недоїдання або провалля апетиту; неможливість вчасно закінчити роботу тощо.

З практичної точки зору, надлишковий стрес, будучи надмірною психологічною або фізіологічною напругою, викликає психосоматичні захворювання, а його психологічні прояви включають дратівливість, депресію і знижений інтерес до міжособистісних відносин. Знижуючи ефективність і благополуччя індивідуума, надмірний стрес дорого обходиться організаціям – збільшує витрати на досягнення цілей організацій і знижує якість життя для великого числа працівників.

Реакції на стрес можуть бути наступні.

Реакція стресу. Людина свідомо або підсвідомо намагається пристосуватися до зовсім нової ситуації. Потім настає вирівнювання, або адаптація. Людина або знаходить рівновагу в ситуації, що створилася, і стрес не дає ніяких наслідків, або не адаптується до неї.

Пасивність. Вона виявляється у людини, адаптаційний резерв якої недостатній і організм не здатен протистояти стресу. Виникає стан безпорадності, безнадійності, депресії.

Дві інші реакції активні і підлеглі волі людини.

Активний захист від стресу. Людина змінює сферу діяльності і знаходить щось більш корисне і підходяще для

досягнення психологічної рівноваги, що сприяє поліпшенню стану здоров'я.

Активна релаксація (розслаблення), що підвищує природну адаптацію людського організму – як психічну, так і фізичну. Ця реакція найбільш діюча.

Стрес може бути викликаний факторами, зв'язаними з працею, діяльністю організації або подіями особистого життя людини. При психологічному консультуванні страждаючих від надмірного стресу на роботі можна дати наступні поради:

1. Розробіть систему пріоритетів у своїй роботі.
2. Навчіться говорити “ні”, коли досягнете межі, після якої ви вже не можете взяти на себе більше роботи.
3. Налагодьте особливо ефективні і надійні відносини з вашим керівником.
4. Не погоджуйтеся з ким-небудь, хто починає виставляти суперечливі вимоги.
5. Повідомте своєму босу і співробітникам, коли ви відчуєте, що стандарти оцінки завдання не ясні.
6. Знайдіть день (час) для відпочинку.

До інших факторів, пов'язаних зі зниженням імовірності стресу, відносяться дотримання належного харчування, підтримка себе у формі за допомогою фізичних вправ і досягнення загальної рівноваги в житті.

Стрес можуть викликати й особистісні фактори. Психолог-консультант може дати ряд рекомендацій, що допоможуть вчасно підготуватися до стресогенної події або життєвої ситуації і послабити їх негативний вплив на організм:

1. Зібрати достатню інформацію про можливості настання подібних ситуацій.
2. Продумати способи попередження конкретних життєвих небезпек, спробувати знайти способи їх пом'якшення.
3. Не намагатися напередодні самої події робити поспішні умовиводи.
4. Усвідомити, що велику частину стресової напруги клієнт здатен подолати сам, не вдаючись до допомоги психолога.
5. Прагнути активно втручатися в ситуацію, що викликає стрес. Активний спосіб життя сприяє створенню в організмі захисних механізмів протидії стресу.
6. Зрозуміти і прийняти, що серйозні зміни – це невід'ємна частина життя.

7. Пам'ятати, що стресовим ситуаціям швидше і краще протистоять ті, хто вміють застосовувати методи релаксації.

Одним з головних прийомів подолання стресу є релаксація. Релаксація протилежна по емоційному знаку напрузі й особливо корисна в періоди інтенсивної діяльності. Існує величезна кількість різноманітних релаксаційних психотехнологій. Серед них можна виділити:

- 1) технології глибокої релаксації, ціль яких полягає в максимально повному розслабленні за досить тривалий період часу;
- 2) технології релаксації, що активізують захисні механізми за відносно короткий часовий період;
- 3) технології, засновані на методах аутотренінгу;
- 4) технології, що використовують у якості релаксаційних механізмів тілесні дотики, елементи масажу.

Велику роль у виборі тієї або іншої релаксаційної технології відіграє індивідуальна перевага ведучих аналізаторів, що сприймають інформацію, а також особливості емоційно-вольових процесів, процесів уяви й образного мислення. Як показує психологічна практика, найбільш розповсюдженими варіантами релаксації є ті, котрі засновані на сполученні функціональної релаксаційної музики і голосу ведучого (можливо, записаного на аудіо- або відеокасету).

Релаксаційні тренінги входять до компетенції психологічної служби організації, зміст діяльності якої розглянемо докладно. Структура психологічної служби розробляється залежно від функцій організації, її будови, кінцевих продуктів діяльності.

Психологічна служба не тільки “тримає в полі зору” психологічні аспекти діяльності впродовж виробничого циклу, а й ретранслює їх на побут і соціальну сферу персоналу. Для кожного типу організації потрібна своя психологічна служба, яка “супроводжує” цикл діяльності і людський чинник, притаманний саме цій організації. Тому психологічні служби заводу, установи чи торговельного закладу будуть різними за структурою, хоча й матимуть багато спільного.

Завдання психологічної служби полягає у тому, щоб певним чином допомоги першому керівнику. Це можуть бути: попередження як міжособистісних, так і групових конфліктів, рекомендації з просування обдарованих працівників, інформація про хибні уявлення в колективі і дестабілізуючі чутки,

рекомендації щодо оптимальності розмірів і структури організації, поради стосовно ринків збуту і перспективної продукції тощо.

У структурі психологічної служби необхідна ланка, яка відповідає б за профдобр, розстановку кадрів та підвищення їх кваліфікації. В штаті цієї ланки можуть бути 1-2 професійних психолога, які б тісно взаємодіяли із відділом кадрів, були озброєні певними методиками, необхідними для визначення найоптимальнішого місця роботи майбутнього працівника. Щодо підвищення кваліфікації працівників, то психологічна служба взаємодіє з службами головних спеціалістів. Наприклад, при підвищенні розряду робітників – із службою головного технолога.

Крім того, у штаті психологічної служби мають бути психологи, які б тісно взаємодіяли з відділом маркетингу та іншими економічними відділами, а також брали участь у формуванні економічної політики підприємства. Основні функції психолога, який допомагає у формуванні економічної політики підприємства чи організації, можуть бути такі:

- вивчення соціально-побутових запитів і психологічних характеристик тих груп можливих споживачів, для яких призначена продукція організації;
- участь у розробці пріоритетних напрямів діяльності і виробництва;
- формування попиту на продукцію організації методами психологічного впливу: реклама, пропаганда, заохочення, мода, мистецтво тощо.

З іншого боку, організації украй необхідний психолог, який вивчатиме причини порушення техніки безпеки виробничим персоналом. А оскільки травмонебезпечну поведінку він вивчатиме в системі людина-машина, то повинен мати і відповідну технічну підготовку. Основні функції інженера-психолога:

- виявляти, узагальнювати причини нещасних випадків та профзахворювань на виробництві та давати рекомендації з метою їх зменшення та ліквідації;
- вивчати санітарно-гігієнічні умови виробництва і сприяти їх поліпшенню;
- брати участь у розробці інструкцій на робочих місцях з правильної експлуатації обладнання і дотримання норм техніки безпеки;
- проводити дослідження психологічних якостей персоналу, щоб люди з небажаними особистісними

характеристиками (ризикованість, імпульсивність тощо) не потрапили на травмонебезпечні місця роботи.

За результатами своїх досліджень інженер-психолог дає рекомендації керівництву щодо поліпшення умов праці і підвищення її безпеки. У своїй роботі він взаємодіє зі службою охорони праці, профспілками, медичною установою. Для працівників із важкими умовами праці, великим фізичним, нервовим чи розумовим навантаженням (водій метрополітену, шахтар, оператор ЕОМ, вихователь дитячого садка та ін.) мають бути передбачені релаксаційні кабінети, де психофізіологічними засобами відновлювалися б психофізіологічні функції організму. Релаксаційний кабінет має бути обставлений відповідно до того, які функції організму потрібно відновлювати. Релаксаційну функцію можуть виконувати тренажери, меблі, інтер'єр, вид з вікна, музика тощо.

Якщо ж в організації є конструкторський підрозділ, який формує конструкторську документацію на нові машини і такі, які удосконалюються, то психологічна служба має взяти на себе естетико-ергономічну експертизу конструкторської документації і нагляд за всім циклом створення машин. Ця ланка психологічної служби має тісно співробітничати з відділом головного конструктора, якщо такий є на заводі або в НДІ, або безпосередньо з начальником конструкторського бюро.

Що ж стосується плинності кадрів, соціально-побутових умов та умов відпочинку персоналу, то психологи цієї ланки психологічної служби повинні розробляти рекомендації, що зупинять небажані явища чи процеси у колективі, а також можуть проводити профілактичну роботу. Значення цієї ланки психологічної служби зростає в наш час, коли можливі макроконфлікти в організаціях (страйки, загальне невдоволення тощо). Взаємодіє дана служба з відділом кадрів, профспілкою та адміністрацією.

Список використаної літератури:

1. Бакаленко О. А. Психологія управління : навч. посібник – Харків: ХНУРЕ, 2020. – 120 с.
2. Беліченко А. Г., Воронкова В. Г., Мельник В. В. Етика ділового спілкування : навч. посібн. – Львів: Магнолія, 2019. – 312 с.
3. Євсюков О. Ф. Психологія управління : навчальний посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти аграрних ЗВО / О. Ф. Євсюков. – Харків: ХНАУ, 2020. – 277 с.
4. Кайдалова Л. Г. Психологія спілкування : навчальний посібник / Л. Г. Кайдалова, Л. В. Пляка, Н. В. Альохіна, В. С. Шаповалова; 2-ге вид., переробл. і доповн. – Х.: НФаУ, 2018. – 140 с.
5. Менеджмент соціальних конфліктів : методичні рекомендації / О. В. Івачевська, Н. С. Малєєва, І. В. Петренко, О. Г. Цукур; за наук. ред. І. В. Петренко; Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології, 2020. – 77 с.
6. Москалець В. П. Загальна психологія : підручник / В. П. Москалець. – К.: Ліра, 2020. – 564 с.
7. Москалець В. П. Психологія особистості : підручник, вид. 2-ге, перероб. і доп. – Київ – Івано-Франківськ: Нова Зоря, 2020. – 435 с.
8. Оптимізація групової взаємодії в малих групах : посібник / П. П. Горностай, Л. Г. Чорна, О. Л. Коробанова, О. Т. Плетка, Г. В. Циганенко; за наук. ред. П. П. Горностая; Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології. – Кропивницький: Імекс-ЛТД, 2020. – 126 с.
9. Основи соціальної психології : підручник для закладів вищої освіти / П. П. Горностай, М. М. Слюсаревський, В. О. Татенко, Т. М. Титаренко, Н. В. Хазратова та ін ; за ред. М. М. Слюсаревського. – К.: Талком, 2018. – 580 с.

10. Психологія освітнього менеджменту : навч.-метод. посібник / укл. Лариса Мафтин. – Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю.Федьковича, 2021. – 296 с.

11. Психологія управління : курс лекцій для студентів денної і заочної форм навчання напряму підготовки «Практична психологія» / укладач О.С. Юрков. – Мукачево: МДУ, 2017. – 179 с.

12. Психологія управління : навч. посіб. / Р. А. Калениченко та ін. ; за заг. ред. Р. А. Калениченка, О. Г. Льовкіної. – Ірпінь: Ун-т держ. фіск. служби України, 2019. – 255 с.

13. Психологія управління: навч.-метод. посіб. / З. Р. Кісіль, О. Г. Угрин; Львів. держ. ун-т внутр. справ. – Львів: Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2018. – 507 с.

14. Свидрук І. І., Миронов Ю. Б. Психологія управління та конфліктологія : підручник. – Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2017. – 320 с.

15. Старовойтенко Н. В. Психологія управління: навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни / авт.-упор. Н. В. Старовойтенко, В. І. Осипенко, І. А. Чемерис, Л. І. Білик, С. І. Ключка. – Черкаси: ЧДТУ, 2020. – 300 с.

16. Угрин О. Г. Психологія управління : практичний посібник / О. Г. Угрин. – Львів: ЛьвДУВС, 2017. – 164 с.