

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

**В. О. Мельман**

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ  
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

# **«СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

*(для студентів 1 курсу денної та 2 курсу заочної форми навчання  
галузі знань 07 – Управління та адміністрування,  
спеціальності 073 – Менеджмент)*



**Харків – ХНУМГ ім. О. М. Бекетова – 2018**

**Мельман В. О.** Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Соціально-психологічні основи менеджменту» (для студентів 1 курсу денної та 2 курсу заочної форми навчання галузі знань 07 – Управління та адміністрування, спеціальності 073 – Менеджмент) / В. О. Мельман ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. – 47 с.

Автор канд. техн. наук **В. О. Мельман**

**Рецензент** доктор економічних наук, професор Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова **Н. О. Кондратенко**

*Рекомендовано кафедрою менеджменту і адміністрування,  
протокол № 1 від 31. 08. 2016 р.*

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	5
<b>ТЕМА 1 ПОНЯТТЯ ДИСЦИПЛІНИ «СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ», ЇЇ ГЕНЕЗА І РОЗВИТОК</b> .....	7
1.1 Поняття соціально-психологічних основ менеджменту.....	7
1.2 Проблематика СПОМ.....	8
<b>ТЕМА 2 МЕТОДИ ВИВЧЕННЯ ОСОБИСТОСТІ І ГРУПИ В ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ</b> .....	9
2.1 Поняття методу дослідження в психології .....	9
2.2 Класифікація та характеристика методів психологічних досліджень....	9
<b>ТЕМА 3 ТЕМПЕРАМЕНТ І ХАРАКТЕР ПРАЦІВНИКІВ ТА ІНДИВІДУАЛЬНИЙ КАДРОВИЙ ПІДХІД КЕРІВНИКА</b> .....	13
3.1 Поняття темпераменту й характеру .....	13
3.2 Типологія характеру працівників.....	13
<b>ТЕМА 4 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВЗАЄМОДІЇ ЛЮДЕЙ І КЕРУВАННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПРАЦІВНИКІВ</b> .....	16
4.1 Теорії біхевіоризму й обміну.....	17
4.2 Теорія символічного інтеракціонізму.....	18
4.3 Психоаналітична теорія.....	18
4.4 Теорія трансактного аналізу.....	18
4.5 Теорія атракції.....	19
4.6 Когнітивний підхід.....	20
4.7 Теорія конфліктів.....	21
<b>ТЕМА 5 МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ У МАЙБУТНЬОГО КЕРІВНИКА ОПТИМАЛЬНОЇ САМООЦІНКИ</b> .....	22
5.1 Поняття самооцінки.....	22
5.2 Фактори впливу на формування самооцінки.....	22
5.3 Різновиди самооцінки.....	22
5.4 Специфіка діяльності працівників із різними типами самооцінки й особливості керівного впливу на них.....	23
<b>ТЕМА 6 ОСОБИСТІСТЬ КЕРІВНИКА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ</b> .....	23
6.1 Управлінські функції керівника.....	23
6.2 Типи керівників.....	24
6.3 Системи ділових і особистісних якостей менеджера.....	25
<b>ТЕМА 7 САМОМОТИВУВАННЯ ТА САМОКОНТРОЛЬ МЕНЕДЖЕРА</b> .....	25
7.1 Самовдосконалення менеджера .....	25
7.2 Стреси і саморегуляція психічного стану.....	25

<b>ТЕМА 8 СТИЛІ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....	26
<b>8.1</b> Стиль управління як індивідуальне явище.....	26
<b>8.2</b> Класифікація стилів управління.....	26
<b>ТЕМА 9 ПСИХОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ</b> .....	28
<b>9.1</b> Керівництво й лідерство.....	28
<b>9.2</b> Теорії і типи лідерства.....	28
<b>ТЕМА 10 МІЖОСОБИСТІСНІ КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....	30
<b>10.1</b> Комунікації в управлінні.....	30
<b>10.2</b> Функції і різновиди спілкування.....	30
<b>ТЕМА 11 ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ</b> .....	31
<b>11.1</b> Поняття й різновиди мотивації.....	31
<b>11.2</b> Правила мотивації працівників.....	33
<b>11.3</b> Практичні аспекти теорії справедливості.....	33
<b>11.4</b> Практичні аспекти теорії мотивації.....	33
<b>ТЕМА 12 ПРОФЕСІЙНЕ ВИГОРАННЯ І ЙОГО ПРОФІЛАКТИКА</b> .....	34
<b>12.1</b> Поняття професійного вигорання.....	34
<b>12.2</b> Симптоми професійного вигорання.....	34
<b>12.3</b> Засоби протидії професійному вигоранню, протидія перевтомі та стресам.....	35
<b>ТЕМА 13. КОНФЛІКТИ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ</b> .....	36
<b>13.1</b> Типологія конфліктів.....	36
<b>13.2</b> Процес вирішення конфліктів.....	36
<b>13.3</b> Стадія боротьби з поглядом групової динаміки.....	37
<b>ТЕМА 14 ГРУПА, КОЛЕКТИВ І КОМАНДА В ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....	39
<b>14.1</b> Поняття про групу, колектив, команду.....	39
<b>14.2</b> Групова динаміка. Стадії утворення команди.....	41
<b>14.3</b> Формування команди .....	43
<b>ТЕМА 15 ОСОБЛИВОСТІ ПСИХОЛОГІЧНОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ Й КОРЕКЦІЙНО – РОЗВИВАЛЬНОЇ РОБОТИ В ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....	44
<b>15.1</b> Основні поняття, умови та ефективність психологічного консультування.....	44
<b>15.2</b> Головні напрями діяльності психолога-консультанта в організації.....	44
<b>15.3</b> Головні принципи діяльності психолога-консультанта в організації...	45
<b>СПИСОК ДЖЕРЕЛ</b> .....	46

## ВСТУП

Тексти лекцій спрямовані на поглиблення теоретичних знань студентів із навчальної дисципліни «Соціально-психологічні основи менеджменту».

Метою вивчення дисципліни «Соціально-психологічні основи менеджменту» є оволодіння новітніми теоретичними знаннями й практичними навичками для формування у майбутніх менеджерів умінь здійснювати психологічний аналіз особистості та міжособистісних взаємин у групах, визначати засоби оптимального управлінського впливу для створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, підвищення рівня мотивації персоналу й ефективності процесів управління.

Метою вивчення дисципліни «Соціально-психологічні основи менеджменту» є теоретична й практична підготовка студентів із таких питань:

- загальні поняття психології управління, її генезису й розвитку;
- ефективні методи вивчення особистості та групи в психології управління;
- темперамент і характер працівників та індивідуальний кадровий підхід;
- теоретичні основи взаємодії людей і управління поведінкою працівників;
- механізми формування у майбутнього керівника оптимальної самооцінки;
- особистість керівника в системі управління;
- поняття трудової діяльності організації з позиції психології управління;
- базові стилі управління в організації;
- психологічні основи ефективного керівництва працівниками;
- теорії міжособистісної комунікації в організації;
- психологічні аспекти мотивації в управлінні;
- професійне вигорання і його профілактика;
- типологія конфліктів і управління конфліктною ситуацією;
- формування груп, колективів і команд в організації;
- особливості психологічного консультування та корекційно-розвивальної роботи в організації.

Унаслідок вивчення навчальної дисципліни студент повинен:

*знати :*

- засади активності особистості та її регуляції;
- структуру особистості й напрями її розвитку в організації;
- психологію керівництва й лідерства;
- основи міжособистісних відносин в організації та психології управлінського впливу;
- психологічні аспекти реалізації загальних функцій управління (планування, мотивування, контролю й організації);

- психологічні основи інформаційного забезпечення управління, комунікативної компетентності під час прийняття рішень;

- психологічні аспекти організації праці та професійної діяльності;
- роль психологічної служби в процесі вдосконалення систем управління;

*вміти :*

- регулювати поведінку підлеглих;
- здійснювати саморегуляцію;
- формувати індивідуальний стиль управління;
- здійснювати самоконтроль в екстремальних ситуаціях;
- використовувати методи вивчення особистості;
- характеризувати ділові й особистісні якості працівників;
- формувати продуктивні команди з урахуванням психологічних особливостей працівників і міжособистісних відносин;
- здійснювати ефективний управлінський вплив;
- підвищувати результативність реалізації загальних функцій управління з урахуванням впливу психологічних і соціальних факторів;
- ефективніше здійснювати процеси інформаційного забезпечення, комунікативної діяльності та прийняття рішень.

Результати вивчення навчальної дисципліни забезпечують здійснення практичної підготовки та формують відповідних професійних і особистісних компетенцій, а саме:

- аналізувати прояви психічних особливостей особистості в управлінні;
- визначати психологічні особливості планування діяльності в організації;
- формувати та аналізувати кадрову політику;
- керувати соціальним розвитком трудового колективу;
- застосовувати сучасні методи планування потреб персоналу;
- організовувати набір та відбір персоналу в певних умовах;
- використовувати сучасні методи добору кадрів;
- володіти засобами стимулювання працівників, що передбачає необхідність урахування внутрішнього потенціалу працівника;
- здійснювати контроль виконання та професійно використовувати методи стимулюючої оцінки цього виконання у процесі управління;
- інформаційно та документально забезпечувати управління персоналом;
- забезпечувати методи оцінювання персоналу;
- планувати й організовувати власну діяльність, поєднувати в ній головні принципи управління, застосовуючи залежно від ситуації найдоцільніші й найефективніші стилі та методи роботи.

## ТЕМА 1 ПОНЯТТЯ ДИСЦИПЛІНИ «СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ», ЇЇ ГЕНЕЗА І РОЗВИТОК

1.1 Поняття соціально-психологічних основ менеджменту.

1.2 Проблематика СПОМ.

### 1.1 Поняття соціально-психологічних основ менеджменту

Для управлінської діяльності важливими є такі аспекти проектів:

- спрямування на досягнення певних цілей;
- координоване виконання взаємопов'язаних дій;
- обмеженість у часі, з певними рядами початку й завершення;
- певна неповторність і унікальність.

**Психологія управління** – галузь наукового знання про закони й закономірності взаємодії людей різних груп і організацій.

Соціально-психологічні основи менеджменту є міждисциплінарними (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Міждисциплінарність СПОМ

**Соціально-психологічні основи менеджменту (СПОМ)** – галузь психології, предметом вивчення якої є психічні явища, які реалізуються в системах менеджменту і в процесах взаємовідносин і взаємодії членів проектної команди.

Психологічні проблеми управління універсальні для будь-якої сфери менеджменту, оскільки головною ланкою управління є людина, індивідуальні психологічні особливості якої залишаються постійними.

Виникнення психології управління нерозривно пов'язано з появою Школи людських відносин, засновником якої є Елтон Мейо, а представниками Мері Фоллет, Абрахам Маслоу, Фредерік Герцберг і ін.

Уперше було сформульовано такі положення:

1. Людина є глибоко соціальною істотою.
2. Матеріальна винагорода є не єдиною важливою.

3. Кожен співробітник повинен знайти свій особливий інтерес у здійснюваній ним професійній діяльності.

Соціально-психологічні основи менеджменту – синтетична сфера психології, яка визначається:

- певним соціальним замовленням суспільства;
- необхідністю досягнення ефективності управління;
- бажанням максимально використати людський фактор у проектній діяльності менеджменту (без примусу і тиску);
- організувати й оптимізувати систему управління проектами.

## **1.2 Проблематика СПОМ**

1) особистість керівника, її розвиток і можливість удосконалення:

– вивчається особистість менеджера проекту, якості й особливості, які дають змогу оптимізувати й посилити процеси управління, моделюється особистість «сильного керівника»;

– вивчається і практично формується проекція якостей особистості менеджера на особистості членів колективу;

– вивчаючи особистість менеджера, СПОМ не тільки порівнює, аналізує факти й особливості, а забезпечує цілеспрямований розвиток як ефективного керівника, лідера;

2) форми і способи організації управлінської діяльності з погляду її ефективності:

– управлінська діяльність організовує діяльність колективу і оточення організації, визначає як виробничі, так і управлінські завдання;

– управлінська діяльність будується за правилами, які досліджуються психологією управління;

– ефективне управління підвищує рівень упорядкованості й, навпаки, неефективне – знижує;

– ефективно працюючий менеджер знає головні компоненти проектної діяльності, постійно рефлексуючи, аналізує власну діяльність, що за необхідності дає змогу компенсувати недостатньо розвинені управлінські здібності;

3) комунікативний складник менеджменту.

Комунікативні якості менеджера розвиваються у професійній діяльності, тому необхідно їх цілеспрямовано формувати, забезпечуючи:

– моніторинг поєднання управління й спілкування;

– комунікативної культури та навичок менеджера;

– навички переговорів та інші форми взаємодії в процесі управління;

– публічне, соціальне спілкування, мову, навички ораторського мистецтва тощо;

4) конфлікти в менеджменті, їх роль в управлінні і способи вирішення:

– конфлікти, типологія конфліктів;

– причини й фази конфліктів;

– попередження, запобігання деструктивним конфліктам;

– конфлікти та емоційна сфера особистості.

5) закономірності та принципи розвитку й формування проектної команди і менеджера проекту.



## ТЕМА 2 МЕТОДИ ВИВЧЕННЯ ОСОБИСТОСТІ І ГРУПИ В ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ

2.1 *Поняття методу дослідження в психології.*

2.2 *Класифікація методів психологічних досліджень.*

### 2.1 Поняття методу дослідження в психології

**Метод дослідження** – спосіб отримання необхідної інформації про психологічні явища у сфері праці та управлінської діяльності. Систематичне вивчення феноменів здійснюється відповідно до наукових принципів.

Головні цілі наукового дослідження:

- опис;
- прогнозування;
- пояснення.

Таблиця 2.1 – Методи психологічних досліджень

Головні	Додаткові
Спостереження	Анкетування
	Бесіда
	Тестування
	Узагальнення незалежних характеристик
Експеримент: - природний; - штучний	Аналіз документації
	Аналіз продукту діяльності
	Соціометричні дослідження тощо
	Самооцінка

### 2.2 Класифікація та характеристика методів психологічних досліджень

**Спостереження.** Об'єкт спостереження – поведінка особистості в різних зовнішніх проявах:

- мова;
- жести;
- міміка;
- особливості уваги;
- емоції;
- вольові якості;
- особливості темпераменту;
- риси характеру.

**Експеримент.** Особливість: дослідник сам створює умови, у яких досліджуване явище виникає неодмінно й закономірно. Дослідник має можливість визначити:

- фактори;
- причини;
- провести в разі потреби повторний експеримент.

Розрізняють природний (звичайні умови: кабінет, цех тощо) і лабораторний експеримент (спеціальна психологічна лабораторія і обладнання).

**Нетрадиційні (нестандартні) підходи до оцінки персоналу.** Методи провокацій змушують людей розкритися і з'ясовують їхні дійсні мотиви (прогнозування поведінки в стресових ситуаціях).

До них належать:

- психологічні методи оцінювання;
- 360-градусна атестація;
- центри оцінювання потенціалу (з англ. Assessment Center). Великі компанії створюють спеціальні програми оцінювання потенціалу своїх співробітників за допомогою психологічних методів.

**Аналіз документації.** Джерелом інформації є протоколи зборів, нарад, плани робіт; кадрові документи тощо.

**Біографічна анкета.** Анкети є інструментом попереднього відбору. Цей метод базується на гіпотезі про те, що поведінка працівника в майбутньому буде обумовлюватися способом дій і досвідом у минулому. Біографічні анкети використовуються здебільшого під час аналізу ділової кар'єри, оцінювання компетенцій та атестації керівників.

За змістом питання анкети мають багато спільного з інтерв'ю, але під час анкетування вдається уникнути упередженості наймача й напруженості найманого.

Актуальними вважаються питання:

- про школу, про успіхи з окремих предметів, про зазначену активність;
- про мотиви вибору професії;
- про проведення вільного часу й інтереси;
- про сім'ю;
- про соціальну активність;
- про особливості особистості (автопортрет).

**Характеристика.** Характеристика зазвичай потрібна при прийомі на роботу за конкурсом на заміщення вакантних посад. Характеристика містить опис специфічних рис, властивостей, характерних для певної особистості і містить таку інформацію:

- ПІБ;
- рік народження;
- освіта;
- займана посада;
- структурний підрозділ;
- стаж роботи на підприємстві;
- ділові якості;
- ставлення до роботи;
- наявність урядових нагород і заохочень;
- цільове призначення характеристики.

У деяких випадках для окремих категорій працівників потрібно мати рекомендаційні листи.

**Медичний висновок.** Медичний висновок необхідний для встановлення фізичної придатності до роботи у випадках, обумовлених в Трудовому кодексі. Для осіб віком до 18 років такий висновок є обов'язковим.

**Картка.** Фотокартка розміром 4 × 6 см (оновлюється при досягненні працівником віку 25 і 45 років) наклеюється на особисту картку.

**Резюме.** Резюме не є офіційним документом, але досить поширене на практиці. У ньому коротко викладається сутність інформації, що міститься в наявних документах.

Зазвичай резюме містить:

- ПІБ;
- відомості про освіту (роки навчання, навчальний заклад, факультет, спеціальність, кваліфікація) і про додаткову підготовку;
- відомості про професійну діяльність;
- професійні та особистісні навички.

**Тестування.** Тестування належить до психологічних «напівконтактних» методів відбору. Тестування проводить психолог, а не менеджер із персоналу.

Насамперед тест оцінює такі особистісні якості випробуваного, як інтереси, мотиви, здібності.

**Сфера застосування тестів:**

- професійна орієнтація, продовження освіти;
- відбір для навчання, оцінка здібностей;
- стандартні порівнювані оцінки успішності;
- психотерапевтична діагностика;
- робота з персоналом.

**Тестування в менеджменті повинно відповідати таким вимогам:**

1. Відповідність тестової методики меті та завданням дослідження.
2. Користувачі тестових методик відповідають за рішення, що приймаються на їхній підставі.
3. Метод повинен бути перевіреним, випробуваним і надійним.
4. Дотримання вимог стандартизації методів, підрахунку балів, інтерпретації даних, прогнозу профпридатності.
5. Коректне використання й поширення методичних засобів психодіагностики.
6. Забезпечення конфіденційності психодіагностичної інформації, отриманої від випробуваного внаслідок особистої довіри.
7. Виконання вимог щодо охорони авторських прав розробників психодіагностичних методик.

**Інтерв'ю або співбесіда щодо відбору персоналу.** Мета співбесіди полягає в оцінюванні ступеня відповідності кандидата вимогам щодо займаної посади, його здатності виконувати посадові інструкції, потенціалу професійного зростання,

вміння адаптуватися в організації, а також в ознайомленні з очікуваннями кандидата щодо організації, умов роботи, оплати тощо.

**Співбесіда** – процес двобічний. Під час її проведення діють загальні принципи ділової бесіди.

Представник роботодавця під час співбесіди повинен повідомити максимально об'єктивну й повну інформацію про організацію;

Крім питань за профілем майбутньої діяльності кандидата, які зазвичай задають керівники профільних підрозділів, менеджер із персоналу зосереджує увагу на оцінюванні загальних здібностей: аналітичних, характері, мотивації, життєвих установках, сумісності з організацією, її культурою.

**Різновиди співбесіди:**

- «один на один», «інтерв'юер – кілька кандидатів», «кілька інтерв'юерів – один кандидат»;
- біографічна (факти життя, попередній досвід);
- ситуаційні (оцінюються результати й методи вирішення проблем, контрольних завдань);
- критеріальні (відповіді на запитання про дії в певних ситуаціях, які оцінюються за заздалегідь обраних критеріях).

Вибір різновиду співбесіди обумовлюється:

- традиціями організації;
- особливостями кандидата;
- вакантною посадою;
- індивідуальними особливостями інтерв'юера.

Етапи співбесіди:

1. Підготовка.
2. Створення атмосфери довіри.
3. Обмін інформацією.
4. Висновок.
5. Оцінка.

## ТЕМА 3 ТЕМПЕРАМЕНТ І ХАРАКТЕР ПРАЦІВНИКІВ ТА ІНДИВІДУАЛЬНИЙ КАДРОВИЙ ПІДХІД КЕРІВНИКА

*3.1 Поняття темпераменту й характеру.*

*3.2 Типологія характерів працівників.*

### 3.1 Поняття темпераменту и характеру

Темперамент обумовлюється вродженими динамічними властивостями нервової системи, які визначають швидкість реагування, ступінь емоційної збудливості, особливості пристосування індивіда до оточення.

Темпераменти, як вроджені стилі поведінки, нерозривно пов'язані з інстинктами людини.

Інстинкти: самозбереження, продовження роду (базові); дослідницький; інстинкт свободи; домінування; збереження гідності; альтруїзм.

**Характер** – результат взаємодії людини з оточенням, сукупність стійких набутих якостей, що обумовлюють ставлення людини до себе, інших людей, суспільства і виявляються в стійких, звичних формах поведінки.

**Акцентуація** – загострення рис характеру.

### 3.2 Типологія характеру працівників

**Характер** – сукупність стійких рис особистості, яка обумовлює типові для індивіда способи поведінки.

Характер базується на біологічно обумовлених підструктурах особистості й відображає суспільні умови та спрямованість виховання. Наведено типологію характеру за психоаналітичним підходом А. Лоуена.

**Оральний характер** – поведінковий патерн людини, що означає залежність від оточення, страх втратити любов, змінювання настрою (від захопленості до пригніченості), уявлення про те, що світ повинен забезпечити життя цієї людини, надавши їй все необхідне. Такий патерн очікує розуміння, симпатії і любові, дуже чутливий до будь-якої холодності партнера або оточуючих людей.

Людина з оральним характером сподівається отримати бажане, не докладати зусиль, несвідомо розраховуючи, що хтось або щось буде піклуватися про неї. Це «солодкий» тип, він здатний ніби «висмоктує» чужу силу й енергію. Невміння «міцно стояти на ногах» – точна характеристика такого «Я».

Подібні люди зазвичай не можуть виконувати однакову протягом тривалого періоду роботу, інколи вони повстають проти необхідності працювати або вимог трудової дисципліни, та й про себе їм дбати важко. Вони не докладати великих зусиль, щоб досягти бажаного. Депресія у них настає після зниження активності і втрати удаваного добробуту. Агресивні почуття виражені слабо, хоча можливі прояви сильного роздратування й крик, але при цьому не виникають сильні почуття.

Людина з оральним характером ставить до своїх потреб інфантильно, оскільки вимагає, щоб дорослий світ зрозумів її потреби й задовольнив їх без будь-яких зусиль з її боку.

На думку Абрахама, про оральний характер свідчить надмірна заздрість, невротична скупість, виражений песимізм, прояви прихильності і настирливості, надмірна балакучість, гостра потреба уваги, ворожість, нетерплячість, неспокій, схильність до переїдання, усілякі оральні звички (куріння тощо).

**Мазохістичний характер** виявляється в постійному суб'єктивному відчутті страждання, яке об'єктивно виражається в безперервних скаргах, хронічній схильності нашкодити собі, у самокартанні (моральний мазохізм), а також в нав'язливому бажанні мучити інших. У мазохіста дуже суворе «Над-Я». Потреба страждати інтерпретується як спроба пом'якшити це відчуття, полегшити почуття провини й докорів сумління.

Під мазохістичною поведінкою прихована злість і ненависть, які, будучи спочатку спрямовані назовні, можуть вилити і на саму людину. Мазохіст насправді страждає, і його скарги мають підстави. Йому завжди здається, що він докладає максимум зусиль, що його не цінують і недостатньо високо оцінюють, а відтак, у цьому винен хто завгодно.

Мазохіст не довіряє навіть собі самому; його здатність висловлювати думку і почуття блокована.

**Істеричний характер.** Людям з істеричним характером властиві ірраціональні емоційні прояви, хаотична театралізована поведінка і навіть намагання обманути (аж до істеричних фантазій).

Істеричний характер жінок базується на амбівалентному ставленні до чоловіка: з одного боку, сексуальне бажання заблоковано страхом, який ґрунтується на колись відхиленій батьком дитячій сексуальності, а з іншого – злість стримується пригніченим бажанням.

Людина істеричного типу мимоволі прагне порушити сформовану рівновагу, щоб отримати більше енергії і зазнати глибоких відчуттів, що призводить до несвідомого пошуку любовних пригод, флірту, кокетування, позашлюбних відносин.

**Нарцисичний характер.** Люди такого типу відрізняються самовпевненістю і навіть зарозумілістю. Вони енергійні, досить успішні в професійних справах, добре адаптовані до соціального оточення, сексуально привабливі для протилежної статі. Їхня агресивна поведінка зазвичай призводить до успіху. Вони не миряться думкою про невдачу в будь-яких важливих для них справах, виявляючи наполегливість у досягненні мети, відчувають страх стосовно глибоких почуттів.

Амбіційність, натиск, агресивність, відповідальність, боротьба – відмінні риси людини з нарцисичним характером.

Чоловік з нарцисичним характером, чим би він не займався, ніколи не отримує глибокого задоволення, докладаючи зусиль для подальшої гонитви і за бажанням його завоювання. Цей тип можна оцінити як ригідний.

**Шизоїдний характер.** Шизоїдові властиво те, що він має нібито декілька реальних механізмів захисту «Я». Функціонує заради виживання, не маючи внутрішнього переконання в істинності дійсних цінностей. Якщо відірваний від реальності шизофренік повністю втрачає своє «Я», то шизоїд здатний уникати

цього, однак його самовідчуття в матеріальній реальності слабе. Лише нетривалий час він зазнає ніжних почуттів щодо іншої людини, оскільки напруження, спричиняє спробою підтримувати контакт, призводить до розриву. Людині такого типу властиві афективні порушення, коли емоції виявляються неадекватними.

**Надактивні** – це такі працівники, яких різняться підвищеною активністю, енергійністю, ризикованістю, прагненням до лідерства й авантур.

Такі співробітники схильні до значного переоцінювання своїх можливостей, до того ж на зауваження вони не реагують, як і не прислухаються до порад.

Щодо колег, то їх приваблює прагнення діяти, оптимізм і ініціативність. Незважаючи на багато позитивних якостей, такі працівники не завжди є пунктуальними й обов'язковими, а також дуже слабо сприймають і визнають здавна встановлені правила роботи в «команді».

**Дистимічний характер**, тобто схильний до змінювання настрою. Вже з цього визначення зрозуміло, що до цієї категорії здебільшого належать меланхоліки: у них постійно пригнічений настрій, песимістичний погляд на світ, вони замкнуті й нетовариські.

Собі в друзі вони вважають за краще обирають тих людей, які виявляють до них підвищену увагу. Із часом прихильність до друзів зростає, але водночас зростає і схильність до підпорядкування друзям. Поважають таких людей за високу моральність, почуття обов'язку і справедливість. Ставати дуже складно на роботі такій людині, якщо потрібно постійно бути в русі і спілкуватися з великою кількістю людей. Працювати з ними не завжди зручно й комфортно, особливо в тому вразі, якщо потрібно виконувати щось швидко і не зволікати.

**Циклоїдні** – ті люди, яким притаманне часте змінювання настрою. Цей тип характеру спостерігається зазвичай у холериків. Унаслідок того, що відносинам властива циклічність прогнозувати їх або їхній подальший розвиток не видається можливим.

**Емотивні або емоційно-чутливі** – це такі люди, чий характер різниться підвищеною уразливістю і чутливістю.

Ці люди свій справжній настрій приховують, намагаючись не показувати своїх образ на людях.

Вони різняться високою здатністю співпереживати й співчувати іншим. Через високе почуття обов'язку така людина буде дуже надійним співробітником, відповідальним, але водночас буде дуже погано «тримати удар», оскільки всі негаразди й неприємності, які з нею відбуваються, сприймає надто серйозно.

## **ТЕМА 4 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВЗАЄМОДІЇ ЛЮДЕЙ І УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПРАЦІВНИКІВ**

- 4.1 Теорії біхевіоризму й обміну.*
- 4.2 Теорія символічного інтераціоналізму.*
- 4.3 Психоеаналітична теорія.*
- 4.4 Теорія транзактного аналізу.*
- 4.5 Теорія атракції.*
- 4.6 Когнітивний підхід.*
- 4.7 Теорія конфліктів.*

**Особистість** становить систему соціально значущих якостей індивіда, яка визначається мірою оволодіння соціальними цінностями і здатністю до реалізації цих цінностей.

Базовою потребою людей є соціальна потреба, або потреба щодо приналежності до групи, поєднанні з нею (контакти з іншими людьми і тривалі тісні взаємини, що гарантують позитивні переживання й результати).

Ця потреба зумовлена біологічно-соціальними причинами, вона сприяє утвердженню людини. Наші предки були пов'язані круговою порукою, що забезпечувала групове виживання.

**Взаємодія** – це дії індивідів один щодо одного, сукупність методів, що застосовуються людиною для досягнення певної мети або вирішення практичних завдань.

Існують два головних рівні дослідження соціальної взаємодії – мікрорівень і макрорівень.

Люди взаємодіють один з одним у парах, у малих групах. Міжособистісна інтеракція вивчається на мікрорівні.

Макрорівень соціальної взаємодії включає великі громадські структури, базові інститути суспільства – релігію, сім'ю, економіку.

**Соціальний зв'язок** – це взаємозалежність людей, реалізована через соціальну взаємодію, що здійснюється за умови орієнтування на інших людей, із очікуванням відповідні дії партнера.

Соціальний зв'язок обумовлюється суб'єктами зв'язку (двоє або більше людей); предметом зв'язку (якими є підстави для здійснення зв'язку) і формами регулювання взаємовідносин.

Соціальний зв'язок може виступати як:

- 1) соціальний контакт (зв'язок між людьми є поверховим, скороминущим, партнер по контакту може бути легко замінений іншим);
- 2) взаємодія (систематична, регулярна взаємодія партнерів, метою якої є вияв певної реакції у відповідь з боку партнера, до того ж відповідна реакція спричиняє нову реакцію);
- 3) соціальні відносини – стійка система взаємодії партнерів, що різниться само відновлюваністю.



Контакт двох і більше людей може набувати різних форм:

- проста присутність;
- обмін інформацією;
- спільна діяльність;

4) рівна, або пільна або асиметрична активність, до того ж активність може бути різною типу: соціальний вплив, співробітництво, суперництво, маніпуляція, конфлікт тощо.

#### 4.1 Теорії біхевіоризму й обміну

Джон Уотсон сформулював кредо біхевіоризму: «Предметом психології є поведінка людей». Утворену назву (з англ. behavior – поведінка) можна перекласти як «поведінкова психологія».

**Особистість людини** визначається сукупність поведінкових реакцій, властивих цій людині. Та чи інша поведінкова реакція виникає на певний стимул, ситуацію.

Формула «стимул – реакція» (S – R) є головною в біхевіоризмі.

Людина, за концепцією біхевіоризму, оцінюється, насамперед за тим як вона реагує, діє, навчається, програмується на ті чи інші реакції, дії, поведінку. Змінюючи стимули, можна програмувати людину на потрібну поведінку.

Б. Ф. Скіннер стверджував, що, оцінюючи людину за проявами її поведінки, неможливо зрозуміти її внутрішній світ.

**Особистість** – набір поведінкових шаблонів. Різні ситуації спричиняють різну реакцію. Реакція ж індивіда обумовлюється попереднім досвідом генетичною спадковістю та впливом оточення.

Б. Ф. Скіннер не вважав людей творчими і діяльними натурами.

На підставі теорії біхевіоризму було сформульовано теорію обміну, засадами якої є такі твердження:

1. Люди взаємодіють, обмінюючись інформацією, достатками.
2. Якщо людина отримує необхідні достатки від взаємодії, то контакт триває.
3. Людина прагне до «максимуму виграшу» (сума благ повинна перевищувати суму витрат, до того ж настільки, щоб інша людина не отримала більше користі).
4. Закон агресії: якщо людина не отримує винагороди, на яку розраховувала, то агресія стає для неї важливою за взаємодію.
5. «Закон насичення»: що частіше людина отримувала якусь винагороду, то ціннішою для неї буде її повторення.
6. «Принцип найменшого інтересу»: людина, яка менше зацікавлена в продовженні соціальної ситуації обміну й спілкування, більше спроможна диктувати свої умови обміну, отримує владу.
7. «Принцип монополії»: якщо людина володіє монопольним правом на якусь винагороду, яку хочуть отримати інші учасники обміну, то вона нав'язує їм свою волю.
8. Люди прагнуть до симетричного обміну, щоб ви нагорода учасникам була пропорційна витратам.

## 4.2 Теорія символічного інтеракціонізму

Засадничі твердження:

1. Люди спостерігають, осмислюють наміри один одного, ставлять себе на місце іншої людини, пристосовують свою поведінку до очікувань і дій інших людей.
2. Люди реалізують соціальні очікування один одного, норми поведінки, права й обов'язки своєї соціальної ролі.
3. Люди реалізують свої соціальні ролі через «наслідування» в дитинстві, через «виконання» і через «вибір» тих ролей і груп, де людина цінується.
4. Товариство через норми, цінності, стандарти поведінки ніби визначає певний набір соціальних характеристик, якими повинен володіти будь-який учасник громадського життя незалежно від його індивідуальних особливостей.

## 4.3 Психоаналітична теорія

Психоаналітична теорія З. Фрейда засвідчує, що в процесі взаємодії людей відтворюється їхній дитячий досвід люди мимоволі застосовують ті поняття, які засвоїли в ранньому дитинстві.

Засадничі твердження:

1. Взаємодія людей багато в чому визначаються не стільки свідомими бажаннями і думками, скільки несвідомими процесами їхньої психіки, несвідомими комплексами.
2. Несвідоме становить собою сховище інстинктивних спонукань, емоцій і спогадів, які загрожують функціонуванню свідомості і були придушені й витіснені у сферу несвідомого.
3. Саме несвідоме визначає повсякденну діяльність людини, хоча вона цього й не усвідомлює.
4. Психоаналітична теорія включає теорію психосексуального розвитку особистості, типологію особистості.

## 4.4 Теорія трансактного аналізу

Творцем цього методу психотерапії вважається американський психіатр Е. Берн.

Відповідно до його концепції, людина запрограмована «ранніми рішеннями» щодо життєвої позиції. Вона проживає своє життя за «сценарієм», написаним за активної участі його різних, насамперед батьків, приймає рішення, що визначаються стереотипами, які колись були необхідні для її психологічного виживання, але тепер здебільшого не є корисними.

Стану «Я» або ego-стани: «Батько», «Дорослий» і «Дитина». За Берном, люди змінюють один стан на інший з різним ступенем легкості.

Усі «Я» стану необхідні для життя.

«Дитина» – джерело наших бажань, потягів, потреб.

Це сутність людини, яка може виявлятися двояко. «Природна дитина» містить усі імпульси, притаманні дитині: довірливість, ніжність, безпосередність, цікавість, творчу захопленість, винахідливість. Унаслідок цих рис «Природна

дитина» набуває великої цінності, незалежно від віку людини: цей стан надає людині чарівності й теплоти. Тут радість, інтуїція, творчість, фантазія, допитливість, спонтанна активність, але і страхи, примхи, невдоволення. Крім того, «Природна дитина» керується психічною енергією.

**«Дорослий»** – необхідний для виживання «Я» станом – це здатність індивіда об'єктивно оцінювати дійсність за інформацією, отриманою внаслідок власного досвіду, і на підставі цього приймати незалежні, адекватні щодо ситуації рішення. «Дитина» хоче – «Дорослий» виконує. Дорослий переходить вулицю, піднімається в гори, справляє враження, здобуває їжу, будує житло, шиє одяг тощо. П. «Дорослий» контролює дії «Батька» і «Дитини».

**«Батько»** – визначається інформацією, отриманого в дитинстві від батьків та інших авторитетних осіб – це настанови, повчання, правила поведінки, соціальні норми, заборони, тобто інформація про те, як потрібно і як не можна поводитися.

Під час взаємодії (трансакцій) людей можуть виявлятися різні «Я». Розрізняють додаткові, перехресні й приховані трансакції. Додатковими називаються трансакції, що співвідносяться очікуваннями людей які, контактують і визначають природні людські відносини.

Така взаємодія не конфліктогенна і може тривати необмежений час. Конфліктогенною здатністю різняться перехресні трансакції. У такому разі у відповідь на стимул виникає несподівана реакція, активізується невідповідний «Я» – стан.

У процесі спілкування необхідно визначити позицію вашого партнера, а отже, на який Ваш «Я»- стан спрямований комунікативний стимул.

Ваша відповідь має бути адекватною. Перехресні трансакції зазвичай призводять до конфліктних ситуацій.

Форми взаємодії погляду теорії трансактного аналізу:

1. Ритуали.
2. Операції.
3. Вільний час.
4. Ігри-маніпуляції.
5. Догляд.
6. Змагання.
7. Конфлікти.

#### 4.5. Теорія атракції

**Атракція** (з англ. attraction – тяжіння) – установка на іншу людину, що обумовлює інтерес людей один до одного. Вона визначає спільну діяльність.

Стала взаємодія людей може бути обумовлена появою взаємної симпатії, атракції.

Фактори, які сприяють формуванню атракції (прихильності, симпатії):

1. Фізична привабливість (чоловіки схильні любити жінок за зовнішність, а жінкам подобаються привабливі чоловіки).

2. Феномен «рівності» (люди схильні обирати собі друзів і одружуватися з тими, хто є їм рівнею не тільки за інтелектуальним рівнем, але й за рівнем привабливості). У парах, де привабливість різн, зазвичай менш привабливий має компенсуючу якість. Що привабливіший чоловік, то ймовірніше, що йому будуть надаватися позитивні особистісні якості (стереотип фізичної привабливості – що красиве, є й хороше; люди несвідомо вважають, що за рівних умов більш красиві є щасливішими, сексуальнішими, товариськішими, розумнішими, забезпеченішими; привабливіші люди мають престижнішу роботу, більше заробляють).

3. Частота взаємних соціальних контактів, близькість – географічне сусідство (більшість людей вступають у дружні стосунки й одружується з тими, хто живе по сусідству, навчався в одному класі, працює в одній фірмі; близькість дає змогу людям дозволяє часто зустрічатися, знаходити один в одному подібні риси, обмінюватися знаками уваги).

4. Подібність психоенергетичних характеристик двох людей (на підсвідомому рівні) обумовлює легкість і комфортність взаємодії людей, появу на психологічному рівні почуття симпатії один до одного.

5. Негативно на атракцію може впливати «ефект контрасту»: наприклад, чоловікам, які тільки-но розглядали красивих дівчат у журналах, звичайні жінки і їхні дружини здаються менш привабливими.

6. Подібність соціального походження, схожість інтересів, поглядів важливі для встановлення стосунків ( «Ми любимо тих, хто схожий на нас і робить те саме, що й ми», – зазначив Аристотель); для подовження стосунків між людьми необхідні взаємодоповнення, компетентність у сфері, близькій до наших інтересів. Нам подобаються ті, кому ми подобаємося; якщо почуття власної гідності людини було принижено якогось попереднього ситуацією, то йому більше сподобається новий знайомий, який ставиться доброзичливо (це пояснює, чому іноді людина так пристрасно закохується після того, як інший знехтував нею, уразивши тим самим їхнє самолюбство).

7. Підтверджується теорія привабливості: нам подобаються ті люди, чия поведінка нам близька, або ті, з ким ми пов'язуємо позитивні для нас події.

8. Принцип взаємовигідного обміну або рівної участі: отримане партнерами внаслідок взаємин, має бути пропорційне внеску кожного з них.

#### **4.6 Когнітивний підхід**

Людина контактує з іншою людиною, сприймає цього іншого, себе й ситуацію, у якій відбувається контакт, до того ж не стимулює визначають поведінку людини, а те, як вона їх сприймає.

З погляду балансних теорій (Фр. Хайдер, Ньюком) поведінка людини, її ставлення до будь-якого об'єкта обумовлюється від міжособистісними стосунками зі співрозмовником.

Виокремлюють три елементи:

1) Р – людина, яка розглядає ситуацію;

- 2) Про – інша людина (співрозмовник);
  - 3) X – об'єкт, із яким О – співрозмовник пов'язаний.
- P – О – X – характер взаємовідносин.

#### 4.7 Теорія конфліктів

Теорія конфліктів визначає конфлікт як джерело суспільного розвитку.

Рушійна сила розвитку взаємодії людей – конкуренція (Р. Парк).

Конкуренція може набувати різних форм:

змагання – конфлікт  $\Rightarrow$  пристосування  $\Rightarrow$  асиміляція.

**Асиміляція** – процес інтеграції зовнішніх об'єктів (людей, предметів, ідей, цінностей) і несвідомих змістів у свідомість.

Початок конфлікту пов'язується щонайменше з трьома умовами:

- 1) перший учасник свідомо й активно діє на шкоду іншому учаснику;
- 2) другий учасник усвідомлює, що ці дії спрямовані проти нього;
- 3) другий учасник у відповідь виявляє активні дії проти ініціатора конфлікту.

**Конфлікт** – це така взаємодія двох сторін, коли досягнення цілей однією стороною перешкоджає досягненню цілей іншою, виникає конкуренція і суперництво, тобто об'єктивна ситуація конфлікту. При цьому спостерігається емоційне неприйняття іншої людини і тенденція до конкурентної взаємодії людей (М. Дойч).

Конфлікти можуть виконувати позитивну, конструктивну роль:

- 1. Сприяти певному розвитку вперед, запобігати застою.
- 2. У процесі конфлікту об'єктивується джерело розбіжностей і його можливе вирішення визначається, знаходяться кошти для вирішення майбутніх конфліктів.
- 3. Конфлікт – це заперечення старих, «віджилих» відносин, що призводять до формування нових і корекції взаємодії.
- 4. У конфлікті знімається внутрішня напруженість, нейтралізуються агресивні почуття, фрустрації, неврози.
- 5. Конфлікт – спосіб самоствердження особистості.
- 6. Внутрішньогруповий конфлікт в проектній діяльності створює необхідний рівень напруженості, потрібний для творчої активності.
- 7. Міжгрупові конфлікти можуть сприяти груповій інтеграції, згуртованості, солідарності групи, оскільки необхідність вирішення конфлікту призводить до кооперації, залучення членів групи до спільної діяльності.

Основні конфліктогени: прагнення до переваги; прояв агресивності; прояв егоїзму.

## ТЕМА 5 МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ У МАЙБУТНЬОГО КЕРІВНИКА ОПТИМАЛЬНОЇ САМООЦІНКИ

*5.1 Поняття самооцінки.*

*5.2 Фактори впливу на формування самооцінки.*

*5.3 Різновиди самооцінки.*

*5.4 Специфіка діяльності працівників із різними типами самооцінки й особливості управлінського впливу на них.*

### 5.1 Поняття самооцінки

Керівництво організацією здійснюють менеджери. Функції менеджерів різняться складністю й багатоаспектністю. Менеджери мають володіти глибокими знаннями у тій галузі, у якій діє організація, повинні досконало знати менеджмент, управління фінансами, оптимально розробляти й реалізувати кадрову політику своєї установи, уміти налагоджувати ділові партнерські стосунки з представниками зовнішнього середовища фірми.

**Самооцінка** (як зазначається у словниках) – це судження людини про міру наявності у неї тих чи інших якостей, властивостей у їхньому співвідношенні з певним еталоном, зразком.

**Самооцінка** – це прояв оцінного ставлення людини до себе, результат таких розумових операцій, як аналіз, синтез, порівняння.

### 5.2 Фактори впливу на формування самооцінки

Самооцінка є своєрідною передумовою становлення активної життєвої позиції особистості. Ця взаємозалежність непомітна й незрозуміла для людей, не обізнаних із закономірностями функціонування людської психіки. Саме необізнаність здебільшого призводить до того, що й у вищих навчальних закладах виховують індивідів, не здатних адаптуватися і знайти своє місце в суспільстві.

Виходячи з відомостей, отриманих при проведенні дослідження Г. В. Щур і С. Г. Якобсон, логічно схематично уявити самооцінку як синтез двох складників: самооцінки перспективної і самооцінки підсумкової. Під **перспективною самооцінкою** розуміють визначення людиною до початку діяльності своїх можливостей щодо розв'язання поставленої перед нею проблеми. Відповідно, **підсумковою** будемо вважати оцінку людиною себе й результатів власної роботи після її завершення.

### 5.3 Різновиди самооцінки

Виокремлюють три різновиди:

- адекватна;
- завищена;
- занижена.

Адекватна самооцінка у різних людей має відмінності. Одні, адекватно оцінюючи себе та свої дії, насамперед звертають увагу на негативне, а потім на позитивне; інші – навпаки тому логічно буде розподілити адекватну самооцінку на два підвиди:

- 1) адекватна, наближена до заниженої;

2) адекватна, наближена до завищеної.

Коли ж завишена перспективна самооцінка поєднується з адекватною підсумковою, незадоволення ситуацією переважно стає додатковим стимулом для роботи особистості над своїм удосконаленням, стає джерелом посиленої активної діяльності. Отже, саме таке поєднання самооцінок варто вважати оптимальним.

#### **5.4 Специфіка діяльності працівників із різними типами самооцінки й особливості керівного впливу на них**

Формування оптимальної самооцінки досягається унаслідок:

- 1) створення в організації позитивною психологічного мікроклімату;
- 2) підтримання позитивних ініціатив і досягнень працівників керівниками й колегами;
- 3) індивідуалізації підходу до кожного працівника;
- 4) усвідомлення працівниками, призначеними для керівного резерву, психології керування з метою навчити їх оптимально впливати на самооцінку підлеглих.

### **ТЕМА 6 ОСОБИСТІСТЬ КЕРІВНИКА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ**

*6.1 Управлінські функції керівника.*

*6.2 Типи керівників*

*6.3 Системи ділових і особистісних якостей менеджера.*

Роль керівника в організації багатопланова. Особистий авторитет керівника і офіційні повноваження створюють базу, на якій ґрунтується його вплив на діяльність організації. Залежно від ситуації керівник може бути організатором, експертом, критиком, безпосереднім виконавцем і т. д. Управлінські ролі взаємопов'язані і визначають обсяг та зміст роботи керівника незалежно від специфіки певної організації.

#### **6.1 Управлінські функції керівника**

Функції керівника:

- виробничо-адміністративна;
- педагогічна;
- соціально - психологічна.

**Стиль керівництва** – це найстійкіший, найтиповіший для певного керівника спосіб реалізації управлінських функцій, тобто спосіб взаємодії з підлеглими для вирішення виробничих завдань.

Спрямованість діяльності визначає те, на що звернена увага менеджера: зосереджена на людині (працівникові) чи на виробництві.

## 6.2 Типи керівників

За стилем керівництва і спрямованістю діяльності розрізняють **типи керівників**.

Першим експериментально вивчав типи керівників К. Левін. Він виокремив три типи:

- 1) авторитарний;
- 2) ліберальний;
- 3) демократичний.

Типи керівників за Р. Лайкертом:

1. Керівники, увага яких зосереджена на виробництві.
2. Керівники, увага яких зосереджена на людині.

Типи керівників за Р. Блейком і Дж. Мутоном:

1. «Страх перед бідністю».
2. «Авторитет - підпорядкування».
3. «Будинок відпочинку».
4. «Організація».
5. «Команда».

Типи керівників за Р. Блейком і Дж. Мутоном:

1. «Операціоніст».
2. «Тактик».
3. «Стратег».

Типи керівників за К. Г. Юнгом:

1. Ті, що мислять свідомо.
2. Ті, що мислять інтуїтивно.
3. Ті, що відчувають свідомо.
4. Ті, що відчувають інтуїтивно.

Типи керівника за Ю. Красовським.

1. Базові:
  - «творець»;
  - «незамінний».
2. Ажурні:
  - «мораліст»;
  - «дилетант»;
  - «скептик»;
  - «попелюшка»;
  - «себелюбець»;
  - «діловий»;
  - «гравець»;
  - «енергійний»;
  - «архіваріус».



### **6.3 Система ділових і особистісних якостей менеджера**

Найважливішими якостями менеджера можна вважати такі.

1. Громадянська зрілість: здатність підпорядковувати особисті інтереси інтересам фірми; уміння прислухатися до людей, бути самокритичним.

2. Ставлення до праці: почуття особистої відповідальності за доручену справу; чуйне, уважне ставлення до людей; працьовитість; дисциплінованість; естетичність у роботі.

3. Рівень знань: наявність відповідної кваліфікації; знання засад управління виробництвом, методів керівництва, загальна ерудиція.

4. Організаторські здібності: уміння організувати систему управління і свою роботу.

5. Спроможність до керівництва системою управління: уміння приймати рішення, забезпечувати контроль і виконання, вирішувати конфліктні ситуації; упевненість у собі.

6. Спроможність до інновацій: уміння побачити нове, ініціативність, здатність до ризику.

7. Морально-етичні риси характеру: чесність, сумлінність, порядність, принциповість, ввічливість, наполегливість, товариськість тощо.

## **ТЕМА 7 САМОМОТИВУВАННЯ ТА САМОКОНТРОЛЬ МЕНЕДЖЕРА**

*7.1 Самовдосконалення менеджера.*

*7.2. Стреси і саморегуляція психічного стану.*

### **7.1 Самовдосконалення менеджера**

Мета самовдосконалення для менеджера – це досягнення злагоди з самим собою і гармонійного співіснування з оточенням.

Важливо прийняти себе таким, як є, і тільки після цього:

- позбутися поганих звичок;
- розвивати здібності;
- керувати емоціями;
- контролювати потреби.

Психічне здоров'я – (згідно з визначенням Всесвітньої організації охорони здоров'я) – це стан гармонії коли людина може реалізувати свій власний потенціал, перемагати життєві негаразди, продуктивно працювати, а також вносити постійний вклад у життя своєї спільноти.

### **7.2 Стреси й саморегуляція психічного стану**

**Професійний стрес** – це багатовимірний феномен, що виявляється у фізіологічних і психологічних реакціях на складну робочу ситуацію.

Потрібно зауважити, що стресові ситуації у професійній діяльності менеджера – одна з її характерних особливостей. Причини, що їх спричиняють, – стресори зазвичай різноманітні, але можна виокремити найпоширеніше, а саме:

- підвищена відповідальність за якість роботи підлеглих і результати діяльності організації загалом;
- підвищені вимоги до надійності (безпомилковості) особистої діяльності;
- великий обсяг роботи й обумовлені перевантаження;
- необхідність приймати дуже багато рішень;
- необхідність працювати швидко, часом в умовах дефіциту часу;
- взаємини на роботі (із вищим керівництвом, підлеглими, клієнтами);
- перспектива виходу (зокрема передчасного) на пенсію тощо.

Серед професійно важливих вимог, із орієнтацією на які здійснюється відбір менеджерів, є й такі, які переважають стресове навантаження. Це прагнення збільшити коло своїх обов'язків шляхом розширення масштабів діяльності або внаслідок переходу на більш високий рівень роботи; уміння приймати необхідні рішення в умовах великої підвищеного ризику; здатність приймати жорсткі, непопулярні, але виправдані в певній ситуації рішення.

Таким чином, стресостійкість менеджера є одним з визначальних чинників для забезпечення його фізичного здоров'я. Її формування є важливим завданням, яке не має однозначного вирішення і передбачає урахування ряд аспектів.

## **ТЕМА 8 СТИЛІ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

*8.1 Стиль управління як індивідуальне явище.*

*8.2 Класифікація стилів управління.*

### **8.1 Стиль управління як індивідуальне явище**

**Стилем управління** називають відносно стійку систему способів, методів і форм практичної діяльності керівника.

Вибір стилю керівництва важлива проблема управління, що не втрачає своєї актуальності

Стиль управління – явище індивідуальне. Він обумовлюється особистісними якостями керівника, зокрема тим, який тип авторитету керівник визнає.

Можна виокремити на три групи людей, кожна з яких надає перевагу одному з таких типів авторитету:

- 1) авторитет сили;
- 2) авторитет інтелекту;
- 3) авторитет духовності.

### **8.2 Класифікація стилів управління**

У стилі управління науковій літературі зазвичай виокремлюють такі:

- 1) демократичний;
- 2) ліберальний;
- 3) авторитарний.

**Демократичний стиль управління** властивий тим керівникам, які визнають авторитет духовності. Керівник-демократ орієнтований на людей (працівників). Він намагається не приймати одноосібних рішень і не здійснювати тиску на оточуючих, щоб їх не образити. Демократ радиться з колективом, прагне приймати рішення спільно з колективом, систематично інформує підлеглих про стан справ в організації, дозволяє підлеглим себе критикувати. Такий керівник постійно виявляє позитивні людські якості, допомагає співробітникам, навіть може виконати їхню роботу. Відзначається ввічливістю, доброзичливістю, довіряє людям, делегує працівникам частину управлінських функцій.

**Ліберальний стиль управління** зазвичай формується в керівників, які визнають авторитет інтелекту. Керівник - ліберал орієнтований на самого себе: захищає свій спокій і комфорт. Головне для нього – не втратити керівної посади і якомога менше працювати. Ліберал обирає діяльність у невиробничій сфері, де не визначено чітких меж діяльності або виготовленої продукції – кілограмів, штук, квадратних метрів. Він намагається не стільки працювати, скільки імітувати роботу, при цьому підкреслено ввічливий. Допускає фамільярне поводження з підлеглими або тримає себе з ними на відстані, фактично доручивши керівництво організацією комусь із заступників і ні в що не втручаючись.

**Авторитарний стиль управління** відзначається зосередженням влади в руках керівника. Керівник приймає одноосібні рішення, активно застосовує стимули, тримає документацію в ідеальному стані, здійснює постійний тиск на оточуючих. Авторитарний стиль має два різновиди: 1) автократичний; 2) псевдodemократичний.

**Автократичний стиль управління** формується у керівників, які визнають авторитет сили. Керівник - автократ орієнтований на самозвеличення. Влада зосереджена у керівника, і він це постійно підкреслює. Автократ ставиться з повагою винятково до вищого керівництва, із підлеглими може бути грубим, невічливим.

**Псевдodemократичний стиль управління** формується у керівників, які визнають авторитет інтелекту. Керівник - псевдodemократ орієнтований на себе і на роботу. Псевдodemократ – хороший психолог. Ззовні такий керівник справляє враження демократа, хоча, за необхідності, може грати роль і ліберала, і автократа. Вдає, що з усіма радиться, усіх підтримує, підкоряється, насправді ж винахідливо і вправно маніпулює людьми.

## ТЕМА 9 ПСИХОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

### 9.1 Керівництво й лідерство.

### 9.2 Теорії і типи лідерства.

#### 9.1 Керівництво й лідерство

Управлінська діяльність є специфічним різновидом трудового процесу і має певні особливості. Насамперед це робота з людьми, а їхня трудова діяльність є об'єктом управлінського впливу. У психології управління виділяють три різновиди особистості менеджера – менеджер, керівник і лідер.

**Менеджер** – це спеціаліст із управлінської діяльності в економічних і виробничих структурах, який керуючись сучасними методами, організовує і певної виконання конкретної ділянки роботи певними працівниками. Потрібно пам'ятати, що особистість менеджера формується не внаслідок отриманої влади, а на підставі особистого внеску у діяльність організації та відповідальності за її результати.

На відміну від менеджера, **керівник** – це офіційна особа, наділена відповідними функціями управління установою чи організацією. Керівник юридично відповідає за функціонування організації, робочої групи, за роботу персоналу перед інстанцією, яка його призначила, і має право використовувати певні методи мотивації (заохочення, покарання тощо).

Однак деякі дослідники ототожнюють поняття «менеджер» і «керівник». Відомі три головні підходи щодо сутності стилю керівництва залежно від того, якому чиннику надається вирішальне значення під час вибору керівника:

- природні риси характеру;
- тип поведінки;
- зовнішні чинники, від яких залежить ефективність управління належно від на типу характеру й поведінки керівника.

#### 9.2 Теорії і типи лідерства

Формування особливого статусу керівника, менеджера або іншого члена групи як об'єктивного явища відносин людей у цій групі називається **лідерством**. Проблема лідерства та керівництва є однією з головних у категоріальному апараті психології управління. Вивчаючи це питання, зарубіжні психологи ототожнюють поняття «лідерство» і «керівництво». У таблицях 9.1 і 9.2 наведено головні ознаки й теорії лідерства.

Таблиця 9.1 – Характеристика стилю керівництва й лідерства

Керівництво	Лідерство
Зміст понять	
Передбачає організацію всієї діяльності групи	Характеризує психологічні відносини, що виникають у групі «за вертикаллю», тобто за їхнім домінуванням і підпорядкуванням
Виникнення	
Закономірний і необхідний атрибут процесу утворення офіційної організації	З'являється спонтанно як результат взаємодії людей

Продовження таблиці 9.1

Функціонування	
Процес правової організації та управління спільною діяльністю членів організації	Процес внутрішньої соціально-психологічної організації та управління взаємовідносинами, діяльністю
Соціальна роль	
Посередник між соціальним контролем і владою	Суб'єкт групових норм та очікувань, що спонтанно формуються в міжособистісних стосунках
Режим зовнішніх зв'язків	
Відображає групу в зовнішній організації і дає змогу вирішити питання, пов'язані з її офіційними зовнішніми відносинами	Обмежений внутрішніми груповими відносинами

Таблиця 9.2 – Головні теорії лідерства

Теорії лідерства	Представники	Базові твердження
1	2	3
Теорія рис	Богардус, А. Сміт, Крюгер	Вроджений комплекс біопсихічних якостей, що забезпечують наділений ними людині владу
Теорія ситуативного лідерства	В. Дженкінс, Ф. Селзник	Лідер і лідерство є продуктом певних соціальних умов, ситуацій і відносин
Теорія «лідерства як функції групи»	Г. Хоманс	Усі форми взаємодії між членами групи виявляються у сконцентрованому вигляді – через лідера, який скеровує їх на досягнення цілей і здійснює контроль над ними
Синтетична теорія лідерства	Б. Басс, Ф. Фідлер, З. Холландер, Дж. Джуаліан	Лідерство розглядається як відносини впливу між членами групи, що вирішують спільне завдання. Ефективність групової діяльності обумовлюється трьома чинниками: 1) структурованість завдання (зовнішній об'єктивний чинник); 2) взаємини між членами групи (внутрішній об'єктивний чинник); 3) сильна позиція лідера (суб'єктивний чинник)

**Вплив** – це процес і результат зміни індивідом поведінки іншої людини, її переконань, намірів, уявлень, оцінок тощо під час взаємодії з нею. Відомі спрямований і не спрямований різновиди впливу. Механізмами спрямованого впливу є переконання і навіювання, а неспрямованого – переконання і наслідування.

**Влада** – це спроможність впливати на інших за допомогою економічних, юридичних, психологічних та інших засобів.

## **ТЕМА 10 МІЖОСОБИСТІСНІ КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

### *10.1 Комунікації в управлінні.*

### *10.2 Функції і різновиди спілкування.*

#### **10.1 Комунікації в управлінні**

**Комунікація** – це передача інформації від однієї людини до іншої. Мета комунікативного акту – чітке усвідомлення повідомлення. Без використання комунікації організація не може існувати. Кожен акт комунікації так чи інакше впливає на функціонування організації, а ефективність комунікативних процесів сприяє підвищенню показників діяльності організації і рівня задоволеності працівниками результатами своєї праці, формуванню почуття причетності до діяльності компанії.

Для фахівця надзвичайно важливо уміти спілкуватися з іншими людьми і формувати в усній формі свої ідеї і думки. Щодня кожна людина обмінюється інформацією з іншими людьми в побуті і професійній діяльності. Залежно від того, у якій манері і як ефективно вона це робить, здебільшого обумовлюються її життєві й професійні успіхи.

#### **10.2 Функції і різновиди спілкування**

Соціальна функція спілкування полягає в тому, що воно є засобом передачі суспільного досвіду. Його специфіка визначається тим, що в процесі спілкування суб'єктивний світ однієї людини розкривається для іншої, відбувається взаємний обмін діяльністю, інтересами, почуттями та ін. Під час спілкування людина формується і самовизначається, виявляючи свої індивідуальні особливості.

Результат спілкування – налагодження певних стосунків із іншими людьми. Унаслідок спілкування відбувається інтегрування людей, виробляються норми поведінки, взаємодії. Взаємозв'язок людей у процесі спілкування є умовою існування групи як цілісної системи.

У процесі спілкування важливими є його функції. Виокремлюють три групи таких функцій:

- інформаційно-комунікативна;
- регуляційно-комунікативна;
- афективно-комунікативна.

Інформаційно-комунікативна функція охоплює процеси формування, передавання та прийому інформації. Реалізація цієї функції має кілька рівнів. На першому здійснюється вирівнювання розбіжностей щодо вихідної інформованості людей, що вступають у психологічний контакт. Другий рівень – передавання інформації і прийняття рішень. На цьому рівні спілкування реалізуються цілі інформування, навчання та ін. Третій рівень обумовлений із прагненням людей зрозуміти один одного. Спілкування в такому разі спрямоване на формування оцінок досягнутих результатів (узгодження – неузгодження, порівняння поглядів тощо).

Регулятивно-комунікативна функція передбачає в регулювання поведінки. Шляхом спілкування людина регулює не тільки власну поведінку, а й поведінку інших людей, і реагує на їхні дії. Відбувається процес взаємного узгодження дій. При цьому виявляються феномени, властиві спільній діяльності, зокрема сумісність людей, їхня спрацьованість, відбуваються взаємна стимуляція і корекція поведінки. Регулятивно-комунікативну функцію формують такі феномени, як імітація, навіювання тощо.

Афективно-комунікативна функція відображає емоційну сферу людини. Спілкування впливає на емоційні стани людини. В емоційній сфері виявляється ставлення людини до навколишнього середовища, зокрема й соціального. Унаслідок спілкування формуються міжособистісні стосунки.

## **ТЕМА 11 ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ**

*11.1 Поняття й різновиди мотивації.*

*11.2 Правила мотивації працівників.*

*11.3 Практичні аспекти теорії справедливості.*

*11.4 Практичні аспекти теорії мотивації.*

### **11.1 Поняття і види мотивації**

**Мотив** – спонукання людини до діяльності, що обумовлюються бажанням задовольнити певну потребу.

**Мотивація (в особистісному значенні)** – це сукупність мотивів, що спричиняють активність людини і визначають її спрямованість.

**Мотивація (в управлінському значенні)** – це процес спонукання людини або групи людей до спрямованих дій із метою досягнення певних цілей, із урахуванням визначених інтересів, потреб і захоплень.

Структура мотивів кожної людини індивідуальна, до того ж подібні мотиви мають різне значення.

Розрізняють внутрішню і зовнішню мотивацію.

При внутрішній мотивації нагороду за свої дії людина визначає сама:

- почуття власної компетентності;
- упевненість у своїх силах і здібностях;
- задоволеність своєю професійною діяльністю;
- самоактуалізація тощо.

Зовнішня мотивація обумовлюється взаємовідносинами людини з навколишнім середовищем, а саме:

- бажанням отримати винагороду;
- бажанням уникнути покарання тощо.

Зовнішня мотивація сприяє збільшенню обсягу виконуваної роботи, а внутрішня – якості.

Упевненості в собі, своїх силах сприяє посиленню внутрішньої мотивації.

**Позитивна мотивація** – це спонукання, спричинені усвідомленням вигоди в разі якісного і в строк виконаного завдання.

Керівникам і співробітникам, які працюють з персоналом, важливо пам'ятати, що відсутність негативної мотивації працівників не призводить до заміни недоліків на позитивні результати. **Негативна мотивація** – це спонукання, яке спричиняє усвідомлення незручностей і можливості покарання, які можуть бути застосовані в разі невиконання роботи.

Передбачення неприємностей, пов'язаних із виконанням роботи, і прагнення їх уникнути – найважливіші стимулятори активності в разі наявності негативної мотивації.

**Мета працівників** – уникнути загрози й спричиненого нею страху, що спонукає діяти відповідно до вимог керівника.

### **Ознаки негативної мотивації**

1. Велика ймовірність покарання визначає відповідні очікування й поведінку: що більша ймовірність покарання, то більша частота уникнення дій, що приводять до покарання.

2. Негативна мотивація дієвіша, якщо її застосовують одразу після небажаних дій співробітника, а не у відстроченій перспективі: що віддаленіші в часі негативні санкції, то менше вони впливають на поведінку співробітника.

3. Максимальний ефект має поєднання негативних санкцій із позитивним підкріпленням, тобто двобічна мотивація. Працівник не виконав план і за це був позбавлений премії, але у нього хороші здібності і в перспективі він може досягти високих показників у роботі. Позбавлення премії для нього – негативна дія, позитивним у цьому разі буде підбадьорення працівника, висловлення переконання в тому, що він виконає план.

4. Ефект впливу негативної санкції на працівника обумовлюється потребами, які внаслідок її застосування не були задоволені, і їхньої значущості для цього працівника. Незадоволеність фізіологічних потреб впливає найбільше.

### **Недоліками негативної мотивації є такі дії:**

1. Покарання стимулює діяти тільки в період наявності загрози.

2. Негативні санкції можуть порушувати усталену поведінку працівників, спричиняти негативне ставлення до керівника. Навіть очікування покарання може провокувати стан підвищеної тривожності (у співробітників тривожно-недовірливого типу).

3. Негативні санкції можуть призводити до імітації діяльності.

4. Негативна мотивація може підкріплювати негативну поведінку працівника, слугувати додатковим засобом виділитися в колективі, підвищити самооцінку.



### **11.2 Правила мотивації працівників**

1. Не принижувати почуття власної гідності співробітників.
2. Хвалити за успіхи, підкреслювати цінність їхньої особистості, делегувати їм повноваження і відповідальність.
3. Залучати співробітників до роботи щодо визначенням варіантів і способів діяльності, щоб вони відчули свою приналежність до проекту.
4. Не повідомляти про рішення винятково за допомогою наказів, без роз'яснень і обґрунтувань.

### **11.3 Практичні аспекти теорії справедливості**

При виявленні несправедливості у працівника виникає психологічна напруженість. Прагнучи позбутися її, він може діяти так:

- знизити інтенсивність і якість роботи;
- вимагати збільшення винагороди, підвищення оплати, просування по службі, поліпшення умов праці;
- вимагати компенсувати недоплату продукцією;
- переоцінити власні можливості, втратити впевненість у собі, почуття перспективи;
- спробувати змусити колег працювати більше, оскільки вони більше отримують;
- вплинути на керівництво, щоб для відновлення справедливості воно зменшило винагороду колегам;
- змінити об'єкт порівняння, вирішивши, що колега перебуває в особливих умовах (має особисті зв'язки з керівництвом або особливі якості і можливості);
- перейти в інший підрозділ або звільнитися.

### **11.4 Практичні аспекти теорії мотивації**

Ефективна система мотивації в проекті спрямована на:

- усвідомлення власної значущості і приналежності команди;
- розвиток творчого підходу до реалізації проекту;
- формування престижного образу організації, важливості проекту;
- гарантію зайнятості та кар'єрного зростання в проектній діяльності;
- розширення кола співробітників, причетних до управління;
- розвиток почуття самоконтролю й довіри до команди;
- стимулювання набуття професіоналізму;
- удосконалення системи оплати праці.

## ТЕМА 12 ПРОФЕСІЙНЕ ВИГОРАННЯ І ЙОГО ПРОФІЛАКТИКА

12.1 *Поняття професійного вигорання.*

12.2 *Симптоми професійного вигорання.*

12.3 *Засоби протидії професійному вигоранню, протидія перевтомі та стресам.*

### 12.1 Поняття професійного вигорання

**Професійне вигорання** потрібно розуміти як стан фізичного, емоційного і розумового виснаження, які найчастіше спостерігаються у працівників соціальної сфери.

Професійне вигорання складається з трьох компонентів:

- емоційне виснаження;
- деперсоналізація (цинізм);
- редукція професійних досягнень.

**Деперсоналізацію** називають негативне ставлення працівника не тільки до клієнтів, але й до роботи загалом.

Турбота про здоров'я персоналу – важливий фактор, який забезпечує конкурентоздатність в умовах ринкової економіки.

Під час професійного вигорання простежуються такі стресові фази:

- 1) нервова напруга;
- 2) резистенція (опір);
- 3) емоційне виснаження.

### 12.2 Симптоми професійного вигорання

*Виокремлюють такі симптоми:*

1. «Емоційний дефіцит». До професіонала приходить відчуття, що емоційно він вже не може допомогти суб'єктам своєї діяльності: не може зрозуміти стан, бути співником і співпереживати, відгукуватися на ситуації, які не дають залишатися байдужими, спонукають посилювати інтелектуальну, волюву й моральну віддачу. Про те, що це не що інше, як емоційне вигорання, свідчить його ще недавній досвід: раніше таких почуттів не, і людина переживає їхню появу. Поступово симптом посилюється і набуває складнішої форми усе рідше виявляються позитивні емоції і все частіше негативні. Різкість, грубість, дратівливість, образи, примхи доповнюють симптом «емоційного дефіциту».

2. «Емоційна відстороненість». Особистість майже повністю виключає емоції зі сфери професійної діяльності. Її ніщо не хвилює, ніщо не спричиняє емоційного відгуку – ні позитивні обставини, ні негативні. До того ж це не вихідний дефект емоційної сфери, не ознака ригідності, а набутий у процесі обслуговування людей емоційний захист. Людина поступово навчається працювати як бездушний автомат. В інших сферах вона живе повноцінним емоційним життям. Реагування без вияву почуттів і емоцій – найяскравіший симптом вигорання. Він свідчить про професійну деградацію особистості й завдає шкоди суб'єкту спілкування. Партнер зазвичай переживає виявлену до нього байдужість і може бути глибоко травмований. Особливо небезпечна демонстративна форма емоційної відстороненості.

3. «Особистісна відстороненість, або деперсоналізація». Виявляється в широкому діапазоні настроїв і вчинків професіонала в процесі спілкування. Насамперед відзначається повна або часткова втрата інтересу до людини – суб'єкта професійного дії. Вона сприймається як неживий предмет, як об'єкт для маніпуляцій – з нею доводиться щось робити. Об'єкт обтяжує своїми проблемами, потребами, неприємна його присутність, сам факт існування. «Вигорання» визначає спрямованість переконань, принципів і системи цінностей особистості. Формується деперсоналізований захисний емоційно-вольовий антигуманістичний настрій. Працівник стверджує, що працювати з людьми нецікаво, це приносить задоволення, не становить соціальної цінності. У найбільш важких формах «вигорання» особистість завзято захищає свою антигуманістичну філософію «ненавиджу», «зневажаю», «взяти б автомат і всіх». У таких випадках «вигорання» з поєднується з психопатологічними проявами особистості, з неврозоподібними або психопатичними станами. Таким особистостям протипоказана професійна діяльність, але, на жаль, вони нею займаються, оскільки психологічний підбір кадрів і атестації не застосовується на належному рівні.

4. «Психосоматичні й психовегетативні порушення». Як впливає з назви, симптом виявляється на рівні фізичного й психічного самопочуття. Зазвичай він виникає внаслідок рефлекторного порушення негативних процесів. Багато факторів професійної діяльності суб'єктів, провокують відхилення соматичних або психічних станів. Інколи навіть спогад про таких суб'єктів або контакт з ними спричиняючи виникнення поганого настрою, негативних асоціацій, безсоння, відчуття страху, неприємних відчуттів в області серця, судинні реакції, загострення хронічних захворювань. Перехід реакцій з рівня емоцій на рівень психосоматики свідчить про те, що емоційний захист – «вигорання» – самотійно вже не керується індивідом, а енергія емоцій перерозподіляється між іншими його підсистемами. Так організм забезпечує себе від руйнівного впливу емоційного перенапруження.

### **12.3 Засоби протидії професійному вигоранню, протидія перевтомі та стресам**

Виокремлюють такі засоби:

1. Уважне ставлення до себе: це допоможе вчасно помітити перші симптоми втоми.
2. Любов до себе або, принаймні, намагання собі подобатися.
3. Обирати справу до вподоби: згідно зі своїми схильностями та можливостям. Це дасть змогу знайти себе, повірити у свої сили.
4. Перестати шукати в роботі щастя чи порятунку. Вона – не притулок, а діяльність, і хороша вже сама по собі.
5. Перестати проживати за інших їхнє життям. Живіть, будь ласка, своїм. Не замість людей, а разом із ними.
6. Знаходити час для себе: ми маємо право не тільки на роботу, але й на приватне життя.
7. Учитися адекватно осмислювати події кожного дня. Можна зробити традиційним вечірній аналіз подій.

## ТЕМА 13 КОНФЛІКТИ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

*13.1 Типологія конфліктів.*

*13.2 Процес вирішення конфліктів.*

*13.3 Стадія боротьби з погляду групової динаміки.*

### 13.1 Типологія конфліктів

**Конфлікт** – відсутність згоди між двома й більше сторонами – особами або групами.

**Конфлікт** – активне протиборство, що супроводжується розширенням кола учасників, проблем, інтересів.

Конфлікт відбувається тоді, коли наявні суперечності й розбіжності порушують усталений процес взаємодії людей, перешкоджають досягненню визначеної мети.

Конфлікт становить собою процес розвитку взаємодії суб'єктів від конфронтації до комунікації.

Існує два погляди на конфлікт в організації:

1. Конфлікт визначається як зіткнення інтересів, протиріч, боротьба і протидія.

Прибічники першого підходу рекомендують нейтралізувати конфлікти.

2. Конфлікт розглядається як процес розвитку взаємодії.

Прибічники другого підходу вважають, що блокувати конфлікт гірше, ніж сам конфлікт.

### Типологія конфліктів

**Конструктивні (функціональні) конфлікти** – сприяють прийняттю обґрунтованих рішень і розвитку взаємовідносин.

**Деструктивні (дисфункціональні)** – перешкоджають ефективній взаємодії і ухваленню рішень.

Розширений конфлікт призводить до переходу від відмінностей у поглядах до відмінностей у відносинах.

У загальний конфлікт залучаються всі працівники.

Причини конфліктів:

- невизначеність технології;
- багатоурядність;
- у керівника занадто багато підлеглих;
- недосконалість управління, коли влада, відповідальність, засоби, функції не чітко розподілені серед співробітників.

### 13.2 Процес вирішення конфлікту

Виокремлюють чотири стани вирішення конфлікту:

*Перший етап.* Вивчення параметрів конфлікту:

- дослідження ступеня гостроти конфлікту;
- визначення стадії розвитку конфлікту;

- визначення головних діючих сил;
- виявлення стереотипів сприйняття й механізмів конфліктної поведінки.

*Другий етап.* Оцінювання ступеня складності конфлікту:

- встановити учасників;
- вивчити їхні характеристики;
- визначити їхні відносини в передконфліктній фазі;
- встановити головні відмінності інтересів, які призвели до конфлікту;
- дізнатися наміри учасників і прийнятні для них способи подолання конфлікту;
- розглянути у всіх можливі шляхи подолання конфлікту;
- оцінити тип конфлікту і скласти план дій щодо його розв'язання.

*Третій етап.* Вплив на конфлікт:

- створення атмосфери діалогу;
- зниження психологічної напруженості;
- рефлексія соціальних і психологічних міфів, забобонів і стереотипів;
- створення у опонентів позитивних переконань;
- подолання явища «замкнутості» свідомості;
- освоєння опонентами емпатичного бачення позиції іншого опонента;
- допомога в розробці договору між опонентами.

*Четвертий етап.* Оцінювання результатів впливу:

- діалог з колишніми опонентами щодо укладання договору;
- оцінювання результатів впливу;
- ухвалення рішення про повторне вивчення ситуації, якщо визначених цілей не досягнуто;

### **13.3 Стадія боротьби з погляду групової динаміки**

Із погляду групової динаміки в менеджменті виокремлюють стадію боротьби, яка має такі ознаками:

- сенс роботи ставиться під сумнів;
- змінюються цілі або період їхнього досягнення;
- керівництво звинувачується в непрофесіалізмі;
- група прагне відмовитися від виконання роботи й розформуватися.

#### **Різновиди боротьби:**

- боротьба - напад, агресія, цинізм, іронія;
- тенденції щодо уникнення – уникати проблем і відповідальності, гостроти інтелектуальне піклування;
- залежна поведінка – очікування «чітких» інструкцій, вказівок щодо напрямків роботи, розпоряджень, робота без внутрішнього задоволення;
- «боротьба за свободу» – уникання загальноприйнятих правил;
- «кругова оборона» – вороже поведінка до колег або сторонніх;

– байдужість – «нічого не знаю, нічого не пам'ятаю, забув, працюю тільки за наказом ...» – мінімум ідей і ніяких пропозицій.

### **Стратегія дій керівника на стадії боротьби**

1. Визначення учасників конфлікту.
2. Усвідомлення їхньої позиції.
3. З'ясування проблем.
4. Пошук оптимального способу управління.

### **Важливі чинники:**

- упевненість персоналу в тому, що керівник – це «один із нас» і «найкращий із нас»;
- вірність організаційним принципам;
- уміння визнавати помилки;
- впевненість у собі, витривалість;
- уміння цінувати особистість;
- доброзичливість, уміння слухати й розуміти співрозмовника.

### **Умови ефективного профілактичного впливу керівника:**

- оперування простими й переконливими поняттями;
- оцінювання особистісних якостей співрозмовника;
- вибір оптимального способу аргументації;
- раціональність, коректність;
- правомірність;
- підбір аргументів відповідно до інтересів співрозмовника;
- акцентування на перевагах певних дій;
- уникнення неділових висловлювань і виразів;
- наочність аргументів.

### **Рекомендації керівнику на стадії боротьби**

1. Уважно спостерігати за тим, що відбувається.
2. Приділяти увагу процесу формування владних структур і тому, як розподіляться обов'язки.
3. Приділяти увагу проявам фрустрації – кожне розчарування має підстави.
4. Звернути увагу на те, чи не переоцінено «емоційної байдужості».
5. Шукати дієві засоби впливу на членів групи.
6. Залучати колектив в усвідомлення того, що відбувається на стадії боротьби.
7. Аргументувати всі свої рішення і дії без емоцій, по-діловому.

## ТЕМА 14 ГРУПА, КОЛЕКТИВ І КОМАНДА В ОРГАНІЗАЦІЇ

*14.1 Поняття про групу, колектив, команду.*

*14.2 Групова динаміка. Стадії утворення команди.*

*14.3 Формування команди.*

### 14.1 Поняття про групу, колектив, команду

Одне з найскладніших завдань, які вирішує менеджер проекту – керування людьми, об'єднаними в команду. Керівник постійно стикається з різноманітними соціально-психологічними явищами, що відбуваються в ній.

Керівна діяльність є ефективнішою, якщо менеджер проекту використовує відомості про феномени групової динаміки.

Однією із загальних форм соціальної взаємодії є соціальна група, у якій поведінка й соціальний статус кожного члена значною мірою зумовлені діяльністю інших членів.

**Група** – сукупність людей, які певним чином взаємодіють один з одним, усвідомлюють свою приналежність до цієї групи і сприймаються її членами як інші люди.

**Група** – це два або більше індивідумів, між якими виникають соціальні відносини.

Групу можна розглядати також, як сукупність людей, об'єднаних спільністю інтересів, професії, діяльності тощо. Так чи інакше людині необхідно стати членом групи, щоб розширити свою свідомість, краще зрозуміти оточення й пришвидшити свій розвиток.

Розрізняють малі й великі групи.

**Великих групами** вважається значні за кількістю учасників змінювані людські спільноти, члени яких прямо не контактують і взагалі можуть не знати про існування один одного. Члени великої групи об'єднуються за непсихологічними ознаками: проживання на одній території, приналежність до певної соціальної верстви (економічне становище), перебування в певному місці в певний час тощо. У разі наявності кількості людей група, зазвичай розподіляється на підгрупи.

**Мала група** – це досить стійке об'єднання людей, що постійно контактують. Це нечисленна група – 3 – 15 осіб, об'єднаних спільною соціальною діяльністю, безпосередньо спілкуються, прагнуть виникнення емоційних відносин, установлення групових норм і розвитку групових процесів.

Ознаки малої групи:

1. Просторова й тимчасова присутність певного кола людей.
2. Наявність мети і спільної діяльності.
3. Наявність в групі організувального центру.
4. Поділ і диференціація персональних ролей.
5. Наявність між членами групи емоційних відносин.
6. Створення специфічної культури групи – норм, правил, стандартів, що визначають очікування членів групи і обумовлюють групову динаміку.

За психологічними характеристиками розрізняють: 1) групи членства;  
2) референтні групи (еталонні), норми й правила у яких є для кожного члена зразковими.

За особливостями й формами організації діяльності виокремлюють такі різновиди контактних груп: неорганізовані (номінальні групи, утворені на підставі подібності інтересів й спільності простору), асоціації (на підставі особистісно значущих цілей), кооперації (певні завдання в певному різновиді діяльності), корпорації (на підставі спільних цілей, корпоративної специфіки), колективи.

**Колектив** – стійка в часі організаційна група взаємодіючих людей, об'єднаних цілями суспільно-корисної діяльності й складаною динамікою формальних (ділових) й неформальних взаємин між членами групи.

Прийнято вважати, що найоптимальніша за чисельністю група повинна налічувати  $7 \pm 2$  (т. т. 5, 7, 9) осіб. Відомо також, що група працює ефективно, якщо в ній непарна кількість людей. Це виключає утворення ворогуючих сторін. Колектив функціонує краще, якщо його члени різняться за віком і статтю.

**Команда** – це група людей, об'єднаних для досягнення певної мети, які розподіляють між собою завдання згідно з професійною компетентністю кожного й відповідають за отримання певних результатів своєї діяльності.

**Команда** – група людей, взаємодоповнюючих и взаємозамінюючих один одного в процесі досягнення визначеної мети.

Головна відмінність команди від традиційної робочої групи – наявність синергетичного ефектів.

**Ознаки команди:**

- загальна мета, завдання;
- спільне виконання завдань;
- командний контроль результатів;
- спільна відповідальність за кінцевий результат.

**Необхідні умови ефективної командної роботи:**

- ефективний лідер;
- загальна для всіх колективна мета;
- Загальна система прийняття рішень;
- налагоджені процеси комунікації;
- наявність правил для вирішення логічних і творчих завдань;
- взаємозалежність і взаємозамінність членів команди.

Комплексним показником взаємовідносин у команді проекту є соціально-психологічний клімат – сукупність ставлення членів команди:

- 1) до умов і особливостей спільної діяльності;
- 2) до колег – членів команди;
- 3) до керівника проекту.

**Психологічний клімат** – переважаючи психологічний настрій, ставлення член команди до умов і особливостей спільної діяльності (емоційні й формально-



ділові відносини), до колег – членів колективу (горизонтальні офіційно-ділові відносини й міжособистісні симпатії – антипатії, повага – невизнання), а також до керівника проекту.

#### **14.2 Групова динаміка. Стадії утворення команди**

Групова динаміка обумовлюється процесами взаємодії членів групи.

Термін «групова динаміка» вперше був запропонований К. Левінім.

**Групова динаміка** – сукупність внутрішньогрупових соціально-психологічних процесів і явищ, що визначають у весь життєвий цикл проекту й психологічні зміни, що відбуваються під час його реалізації.

**Групова динаміка** – процес взаємодії членів команди на підставі взаємозалежності та взаємовпливу з метою задоволення як особистих, так і групових інтересів і потреб.

Оскільки члени групи взаємодіють і впливають один на одного, у групі виникають процеси, що відрізняють її від сукупності індивідуальних осіб.

Головні процеси, що відбуваються в групі:

- 1) утворення підгруп за інтересами;
- 2) виникнення лідерів і їхній «відхід у тінь»;
- 3) прийняття групових рішень;
- 4) згуртування й конфлікти;
- 5) змінювання ролей членів групи;
- 6) вплив на поведінку кожного члена;
- 7) прагнення приєднатися;
- 8) розпад групи.

#### **Стадії розвитку типової групи**

1. Формування – члени групи знайомляться один з одним.
2. Виникнення суперечностей (боротьби) – проявляються конфлікти інтересів.
3. Стабілізація (нормалізації) – члени команди звикають один до одного.
4. Продуктивна діяльність – команда працює ефективно й продуктивно.
5. Розформування (розпад) – ефективність команди може зрости або стати меншою в залежності від ставлення членів або жалю членів команди до розформування.

Важливо розуміти, що формування ефективної групи – творчий процес, де інтуїція й емоційність відіграють не меншу роль, ніж практичні навички й технічний інтелект керівника проекту.

Надзвичайно важливе значення має стадія суперечностей (боротьби). На цій стадії від ситуації можуть виникнути різні прояви:

- сенс роботи ставиться під сумнів;
- змінюються цілі або період їхнього досягнення;
- керівництво звинувачується в непрофесійності.

На стадії стабілізації члени групи визначають рівень лояльності і розподіляють обов'язки. Головними вважаються не мета як така, а спосіб її

досягнення. Співробітники сприймають групу як команду, її правила, групові ролі й індивідуальні особливості членів групи. На цій стадії емоційний конфлікт знижений, перевага надається співпраці. Для членів команди зрозуміло, що важливі не тільки цілі, а й процеси, що відбуваються в команді.

#### **Рекомендації керівнику проекту на стадії стабілізації:**

1. Звертати увагу на взаємовідносини між членами команди і на те, як вони ставляться до цілей своєї діяльності.
2. Визначати протилежні (полярні) погляди в команді, знаходити для представників завдання, які забезпечать єдність інтересів.
3. Активно брати участь у визначенні групових правил.
4. Стежити за дотриманням групових правил.
5. У процесі досягнення цілей команди спиратися на вже сформовані між членами команди відносини.

#### **Стадія розформування (розпаду).**

Як і будь-який об'єкт або процес, командна діяльність також закінчується. Кінцевої стадії свого генезису – стадії розпаду команда може досягнути з різних причин. Однак головних причин дві – досягнення командою визначених цілей або втрата її членами в можливість її здійснення. І в першому, і в другому випадку, якщо команда не розформовується досить швидко (як, наприклад, у проектних командах, де закриття проекту одночасно означає і розпуск проектної команди), то в ній починають прогресувати деструктивні процеси: інтриганство, саботаж, члени команди починають втрачати довіру до свого лідера і перестають підтримувати «командну культуру».

#### **Типи проектних команд:**

1. Команда проекту (КП) – організаційна структура проекту, що створюється на період здійснення проекту або однієї з фаз його життєвого циклу. Завданням керівництва команди проекту є розроблення політики й затвердження стратегії проекту для досягнення його цілей. У команду входять особи, що представляють інтереси різних учасників проекту.
2. Команда управління проектом (КУП) – організаційна структура проекту, що включає тих членів КП, які безпосередньо залучені до управління проектом, зокрема представників учасників проекту і технічний персонал. У відносно невеликих проектах КУП може включати всіх членів КП. Завданням КУП є виконання всіх управлінських функцій і робіт.
3. Команда менеджменту проекту (КМП) – його організаційна структура проекту, очолювана керівником (головним менеджером) і створювана на період здійснення проекту або його життєвої фази. У команду менеджменту проекту входять фізичні особи, які безпосередньо здійснюють менеджерські й інші функції управління. Головними завданнями команди менеджменту є здійснення політики й стратегії проекту, реалізація стратегічних рішень і здійснення тактичного (ситуаційного) менеджменту.

### 14.3 Формування команди

**Мета.** Створення управлінської команди, як і будь-який інший процес, потрібно починати з визначення цілей. Наявність чіткої мети дає змогу швидше й усвідомленіше знаходити відповіді на всі стратегічні питання і скерувати зусилля тільки в потрібному напрямі.

**Лідерство.** Оскільки верхня межа ефективності майбутньої управлінської команди здебільшого визначається якостями її лідера, то створення такої команди (якщо є така можливість) потрібно починати з пошуку лідера, а інших членів команди підбирати вже відповідно до нього. Формальним способом отримання влади в команді є такий спосіб, коли керівник команди призначається офіційним наказом.

Такий шлях є загальноприйнятим і найпростішим варіантом заповнення керівних вакансій, а також, здебільшого, найефективнішим. Але тільки не тоді, коли від команди вимагається добре координована, «командна» робота. Адже при такому підході неможливо гарантувати, що такий колектив стане справжньою командою, тобто в ній з'явиться визнаний усіма лідера, а члени колективу будуть ставитися до нього з довірою.

Таким чином, справжній лідер команди отримує владу в команді не формальним, а іншим – неформальним способом. Зрозуміло, що команда буде ефективною тільки в тому разі, якщо формальний і неформальний лідери поєднуються в одній людині. Отже підбираючи кандидатуру на роль командного лідера, крім професійних знань і досвіду, обов'язково необхідно враховувати і харизматичність претендента, зокрема вміння спілкуватися, енергійність, загальний рівень освіченості й рішучість.

**Чисельність.** Для формування ефективної команди необхідно komponувати її так, щоб однаковими за професійним і соціальним рівнями членами команди керував лідер, який беззаперечно перевищував їх за всіма параметрами. Автори більшості робіт з менеджменту одностайно вважають, що для вирішення більшості управлінських завдань максимально допустимою є така кількість числом людей, якими ефективно можна було б керувати. А це 5 – 9 осіб залежності від завдань, що вирішуються колективом. Необхідно визнати, що ця межа досить умовна, оскільки якщо команда буде вирішувати завдання, що потребує скоординованості усіх членів, то цю межу потрібно змінити в бік зменшення, прямо пропорційно до збільшення складності. З іншого боку, ефективність роботи, що виконує команда, зростає відповідно до збільшення членів групи до тих пір, доки не знизиться ефективність унаслідок зменшення керованості. Отже оптимальною для функціонування команди є кількість 5 – 9 осіб залежно від ступеня скоординованості, необхідної для ефективного розв'язання завдань. Як засвідчує формування управлінських команд практика, дотримання цих рекомендацій під час забезпечує уникнення початкових етапів становлення команди і перехід до етапів нормалізації і діяльності.

## **ТЕМА 15 ОСОБЛИВОСТІ ПСИХОЛОГІЧНОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ Й КОРЕКЦІЙНО-РОЗВИВАЛЬНОЇ РОБОТИ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

*15.1 Основні поняття, умови та ефективність психологічного консультування.*

*15.2 Основні напрями діяльності психолога - консультанта в організації.*

*15.3 Основні принципи діяльності психолога-консультанта в організації.*

### **15.1 Основні поняття, умови та ефективність психологічного консультування**

**Психологічне консультування** – це стала практика надання дієвої психологічної допомоги людям, яка базується на переконаності в тому, що кожна фізично й психічно здорова людина в змозі впоратися майже з усіма психологічними проблемами, які виникають в її житті.

Психологічне консультування відрізняється від інших різновидів надання практичної психологічної допомоги такими особливостями:

- передбачає короткочасний період і епізодичність особистих контактів психолога-консультанта;
- психолог-консультант здебільшого тільки обговорює із клієнтом можливі альтернативні рішення, а сам реалізує їх, активна роль належить йому;
- психокорекційна робота зазвичай здійснюється самим клієнтом, без участі психолога і без прямої, постійної взаємодії з ним;
- психодіагностика на початку роботи з клієнтом зводиться до мінімуму і в основному спирається на результати безпосереднього спостереження консультанта за поведінкою клієнта.

### **15.2 Основні напрями діяльності психолога - консультанта в організації**

Завдання психологічного консультування:

- 1) уточнення проблеми, з якою зіткнувся клієнт;
- 2) інформування клієнта про сутність виниклої проблеми, про ступенів її складності;
- 3) вивчення психологом-консультантом особистості клієнта з метою з'ясувати, чи зможе клієнт самостійно впоратися з виниклою проблемою;
- 4) чітке формулювання порад і рекомендацій клієнту з приводу того, як найкращим чином вирішити його проблему;
- 5) надання поточної допомоги клієнту у вигляді додаткових практично альтернатив, що пропонуються тоді, коли він вже приступив до вирішення своєї проблеми;
- 6) навчання клієнта тому, як найкраще запобігти виникненню в майбутньому аналогічних проблем.

У процесі консультування психолог зазвичай вирішує такі завдання:

- 1) допомагає клієнту зорієнтуватися у своїх проблемах, визначити напрям, у якому потрібно шукати вихід зі скрутної ситуації;

2) актуалізує психічні сили й здібності клієнта, що сприяють знаходженню нових можливостей у вирішенні проблем.

Етичні принципи профконсультантів організації включають:

- компетентність;
- конфіденційність;
- співпрацю з клієнтом, підтримання його активності;
- лояльність стосовно до клієнта;
- лояльність стосовно до колег.

### **15.3 Основні принципи діяльності психолога-консультанта в організації**

Головними принципами діяльності психологів, які проводять консультування в межах організації, можна вважати такі:

- науковість, що полягає у вивченні сутності, закономірностей розвитку теорії й практики професійного консультування з урахуванням психолого-педагогічних, психофізіологічних, медичних, соціально-економічних завдань, що вирішуються в розглядуваному процесі;
- гуманне ставлення до особистості консультуючого;
- розуміння професійної консультації як спільної діяльності консультанта й опонента, яка базується на суб'єкт - суб'єктних відносинах;
- орієнтація на пріоритетність інтересів, потреб, бажань особистості в порівняно із запитамі суспільства щодо висококваліфікованих фахівців;
- активізація самостійності клієнта в питаннях професійного самовизначення;
- використання діагностичного підходу з метою аналізу й прогнозу професійного розвитку консультуючого;
- навчальне й формувальне спрямування профконсультаційної діяльності;
- безперервність підвищення кваліфікації профконсультантів, їхнього самовдосконалення й саморозвитку.

Процес ділового консультування можна розподілити на головні фази:

- 1) передбачає визначення мети й проблем клієнта, чітке формулювання його запиту;
- 2) досягнення цілей консультації або вирішення проблем клієнта.

## СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Аблязов Р. А. Командний менеджмент : Навчальний посібник / Р. А. Аблязов, Г. І. Падурець, І. Б. Чудаєва. – Київ : Видавничий дім «Професіонал», 2008. – 352 с.
2. Афанасьєва Н. Є. Теоретико-методологічні основи соціально-психологічного тренінгу : Навчальний посібник / Н. Є. Афанасьєва, Л. А. Перелигіна. – Харків : ХНАДУ, 2015. – 320 с.
3. Бабаєв В. М. Організаційна культура керівника : Навчальний посібник / В. М. Бабаєв, Н. В. Шаронова. – Харків : НТУ «ХП», 2005. – 260 с.
4. Брич В. Я. Психологія управління : Навчальний посібник / В. Я. Брич, М. М. Корман. – Київ : Кондор-Видавництво, 2013. – 384 с.
5. Дахно І. І. Ділова кар'єра : Навчальний посібник / І. І. Дахно. – Київ : Центр навчальної літератури, 2011. – 528 с.
6. Дудкевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління : Навчальний посібник / Т. В. Дудкевич. – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. – 456 с.
7. Занюк С. С. Психологія мотивації : Навчальний посібник / С. С. Занюк. – Київ : Либідь, 2002. – 304 с.
8. Истратова О. Н. Справочник психолога-консультанта организации / О. Н. Истратова, Т. В. Эксакусто. – Ростов / н/Дону : Феникс, 2006. – 638 с.
9. Мексон П. Х. Основы менеджмента / П. Х. Мексон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва : Питер, 1992. – 173 с.
10. Мельман В. А. Управление персоналом : Учебное пособие / В. А. Мельман. – Харьков : ХНАГХ, 2012. – 162 с.
11. Мучински П. Психология, профессия, карьера / П. Мучински. – СПб : Питер, 2004. – 539 с.
12. Пекар В. О. Різнобарвний менеджмент / В. О. Пекар. – Харків : Фоліо, 2016. – 191 с.
13. Райгородский Д. Я. Психология управления : Учебное пособие / Д. Я. Райгородский. – Самара : Издательский Дом, 2006. – 768 с.
14. Сарапулова Є. Г. Психологія управління : Навчальний посібник / Є. Г. Сарапулова, П. С. Єщенко. – Київ : Університет «Україна», 2006. – 144 с.
15. Столяренко К. Д. Психология делового общения в управлении : Учебное пособие / К. Д. Столяренко – Ростов н/Д : Феникс, 2006. – 416 с.
16. Цифровий репозиторій ХНУМГ ім. О. М. Бекетова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eprints.kname.edu.ua>.

*Навчальне видання*

**МЕЛЬМАН Вікторія Олександрівна**

**Конспект лекцій**  
з навчальної дисципліни

**«СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ»**  
(для студентів 1 курсу денної та 2 курсу заочної форми навчання  
галузі знань 07 – Управління та адміністрування,  
спеціальності 073 – Менеджмент)

Відповідальний за випуск *М. М. Новікова*

*За авторською редакцією*

Комп'ютерне верстання *К. А. Алексанян*

План 2016, поз. 180 Л

---

Підп. до друку 24.02.17  
Друк на різнографі  
Зам. №

---

Формат 60×84/16  
Ум. друк. арк. 2,3  
Тираж 50 пр.

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет  
міського господарства імені О. М. Бекетова,  
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002  
Електронна адреса: [rectorat@kname.edu.ua](mailto:rectorat@kname.edu.ua)  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:  
ДК № 5328 від 11.04.2017 р.