



МІНІСТЕРСТВО
ВНУТРІШНІХ СПРАВ
УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ

З.Р. КІСІЛЬ,
Д.В. ШВЕЦЬ

**ПСИХОЛОГІЯ
УПРАВЛІННЯ**

*Навчальний посібник
у схемах, таблицях,
коментарях*

Одеса
2023

З.Р. КІСІЛЬ, Д.В. ШВЕЦЬ

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

*Навчальний посібник
у схемах, таблицях, коментарях*

Одеса – 2023

Рекомендовано до друку Науково-методичною радою
Одеського державного університету внутрішніх справ
(протокол № 1 від 23 серпня 2023 р.)

Рецензенти:

Снігур Людмила Анатоліївна, доктор психологічних наук, професор, завідувач кафедри психології та педагогіки Одеського державного університету внутрішніх справ

Євдокімова Олена Олександрівна, доктор психологічних наук, професор, завідувач кафедри соціології та психології Харківського національного університету внутрішніх справ

Кісіль З.Р., Швець Д.В.

Психологія управління: Навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях / З.Р. Кісіль, Д.В. Швець. – Одеса: Видавництво ОДУВС, 2023. – 208 с.

У посібнику розглядаються основи психологічних знань стосовно до управління організаціями, аналізуються різні психологічні концепції, теорії і моделі, покликані підвищити ефективність управління організаціями, наводиться великий емпіричний матеріал.

У праці представлено принципи формування трудових колективів, соціоінтеграційні аспекти формування особистості високопрофесійного менеджера, синергійні концепції психології управління, методика управління конфліктною ситуацією. Викладено прикладні аспекти психокомунікації, психології управління поведінкою та дисципліни персоналу, безпосередньо психології праці, праксеологічні кластери. Запропоновано психоінформативні засади менеджменту, проаналізовано зміст соціально-психологічної роботи сучасного управлінця з урахуванням тенденцій до групової самоорганізації та психологічних особливостей управління. З використанням методологічного апарату синергетики, представлено сучасні досягнення в психології управління, що ґрунтуються на соціоінтеграції, психоінформатиці, конфліктології, гештальтпсихології, біхевіоризмі, психотерапії, праксеології. Підручник містить конкретні ситуації для аналізу, що дозволяють використовувати набуті в процесі вивчення курсу знання для оцінки реальних психологічних проблем в організаціях, пропозиції їх рішень як в групі, так і індивідуально.

Підручник розрахований на студентів вищих навчальних закладів, які вивчають курси «Психологія управління», «Психологія праці», «Управління персоналом», «Конфліктологія», магістрів, аспірантів, викладачів, а також може бути корисним для широкого загалу читачів: науковців, соціальних та педагогічних працівників, всіма, хто цікавиться питаннями управління.

Анотація

У посібнику розглядаються основи психологічних знань стосовно до управління організаціями, аналізуються різні психологічні концепції, теорії і моделі, покликані підвищити ефективність управління організаціями, наводиться великий емпіричний матеріал.

У праці представлено принципи формування трудових колективів, соціоінтеграційні аспекти формування особистості високопрофесійного менеджера, синергійні концепції психології управління, методика управління конфліктною ситуацією. Викладено прикладні аспекти психокомунікації, психології управління поведінкою та дисципліни персоналу, безпосередньо психології праці, праксеологічні кластери. Запропоновано психоінформативні засади менеджменту, проаналізовано зміст соціально-психологічної роботи сучасного управлінця з урахуванням тенденцій до групової самоорганізації та психологічних особливостей управління. З використанням методологічного апарату синергетики, представлено сучасні досягнення в психології управління, що ґрунтуються на соціоінтеграції, психоінформатиці, конфліктології, гештальтпсихології, біхевіоризмі, психотерапії, праксеології. Підручник містить конкретні ситуації для аналізу, що дозволяють використовувати набуті в процесі вивчення курсу знання для оцінки реальних психологічних проблем в організаціях, пропозиції їх рішень як в групі, так і індивідуально

Підручник розрахований на студентів вищих навчальних закладів, які вивчають курси «Психологія управління», «Психологія праці», «Управління персоналом», «Конфліктологія», магістрів, аспірантів, викладачів, а також може бути корисним для широкого загалу читачів: науковців, соціальних та педагогічних працівників, всіма, хто цікавиться питаннями управління.

Abstract

The guide covers the basics of psychological knowledge in the realm of management of organizations, analyzes various psychological concepts, theories and models designed to improve the management of organizations, provides vast empirical material.

The research presents the principles of formation of labor collectives, socio-integration aspects of the formation of the personality of a highly professional manager, synergetical concepts of management psychology, methods of conflict management. Various aspects of psychocommunication, psychology of behavior management and personnel discipline, directly labor psychology, praxeological clusters are presented in this textbook. Psychoinformative principles of management are offered, the maintenance of social and psychological work of the modern manager taking into account tendencies to group self-organization and psychological features of management are been analyzed. Using the methodological apparatus of synergetics, modern achievements in management psychology based on socio-integration, psychoinformatics, conflict studies, Gestalt psychology, behaviorism, psychotherapy, praxeology are presented. The textbook contains specific situations for analysis, which allow the reader to use the knowledge acquired in the process of studying the course to assess real psychological problems in organizations, taking into consideration that the textbook contains proposals for underlined problems solutions both in groups and individually.

The textbook is designed for students of higher education who study courses "Psychology of Management", "Psychology of Labor", "Personnel Management", "Conflictology", masters, graduate students, teachers, and can be useful for a wide range of readers: scientists, social and pedagogical staff, all who are interested in management issues.

ЗМІСТ

Передмова	5
Тема 1 Вступ до психології управління	9
Тема 2 Соціально-психологічна система управління персоналом	27
Тема 3 Методи та принципи управління (менеджменту)	54
Тема 4 Планування особистої роботи та ділової кар'єри.	73
Тайм-менеджмент	
Тема 5 Трудова діяльність особистості в організації, її особливості та механізми регуляції	94
Тема 6 Керівництво і лідерство	121
Тема 7 Конфлікти у професійній діяльності організації	136
Тема 8 Роль керівника в управлінні організацією	162
Глосарій термінів	176

ПЕРЕДМОВА

Практика управління має таку ж давню історію, як й існування людства. Однак більшість вчених вважає, що управління в основному своєму розумінні існувало ще з тих часів, коли людина за допомогою «багато та пряника» змусила іншу людину зробити щось наперед визначене. Навіть первісні люди жили організованими групами – примітивними формами організацій. Джерела сучасного управління знаходимо в діях Мойсея при виведенні ізраїльтян з Єгипту, Олександра Македонського при керуванні військом, у трактатах мислителів Древнього Китаю, зокрема у «Трактаті про військове мистецтво» Сунь-Цзи. Стародавні вчені встановили важливі принципи організації, висловивши основні ідеї, що є близькими до основ сучасного менеджменту.

Однією з найдавніших цивілізацій є шумерська культура, відома, зокрема, за письмовими документами, складеними 3000 р. до н. е. В них зазначається, що жерці шумерського міста Ур подавали свої звіти головному жерцю. Ці дії термінологією сучасного управління можна кваліфікувати як адміністративний контроль на базі звітності. Оскільки шумери усвідомлювали необхідність організаційного контролю, фактично найдавнішими письмовими документами в світі є п'ятитисячолітні рахунки їх інвентаризацій. Цілком імовірно, що управлінські потреби цієї давньої цивілізації сприяли винайденню шумерської писемності.

У стародавніх римлян також знаходимо чимало прикладів ефективного управління. Можливо, найвідоміший з них – реорганізація імперії імператором Діоклетіаном. Вступивши на престол у 284 р. до н. е., Діоклетіан зрозумів, що його імперія стала некерованою: надто багато питань імператор змушений був вирішувати особисто. Тому відкинувши існуючу структуру, він запропонував нову, з більшою кількістю рівнів управління, що дозволило оптимізувати співвідношення централізації та децентралізації влади.

Важливий внесок у формування передумов управлінської теорії зробила церква, запровадивши описи обов'язків священнослужителів різних рівнів. Чітке оформлення їх обов'язків забезпечувало надходження інформації (розпоряджень) від Папи Римського до мирян, тобто була створена ефективна комунікаційна мережа.

Хоча давні цивілізації та церква й подають приклади ефективної практики управління, лише технічні впровадження періоду промислової революції здійснили динамічний вплив на розвиток теорії менеджменту. Це наочно виявилось в історії Великобританії в період з 1700 до 1785 рр., коли в організації виробництва відбулися суттєві зміни. У цей час спочатку виникла система кустарної промисловості, коли виробники виготовляли продукцію у власних домівках. Однак невдовзі з'явилися підприємливі люди, які пропонували забезпечити кожного виробника необхідними матеріалами за умови сплати їм визначеної суми на кожну виготовлену

одиницю продукції. Згодом виникла фабрична система, для якої характерним є розміщення під одним дахом багатьох верстатів, що працювали за допомогою енергії.

Управління при фабричній системі характеризується передусім суворим контролем операцій. Власників підприємств при цьому насамперед цікавило отримання максимально можливого прибутку на вкладений капітал.

Тому велика увага приділялася спрощенню виробничих операцій, скороченню відходів і спонуканню працівників підвищувати продуктивність, що викликало появу наукових методів управління.

Розуміння потреби наукового підходу до управління розпочалося, починаючи з середини ХІХ ст. Основною силою, яка сприяла посиленню інтересу до управління, була промислова революція, що розпочалася в Англії. Проте ідея, що управління саме може внести суттєвий внесок у розвиток і успіх господарської діяльності, вперше виникла в Америці завдяки дослідженням Ф.У. Тейлора. Це було частковою відповіддю на потреби великого бізнесу та деякою спробою скористатися перевагами техніки, створеної внаслідок промислової революції, а також досягненнями групи допитливих людей, які відкрили найбільш ефективні способи виконання робіт.

Розвиток управління як науки не є ланцюгом послідовних кроків уперед. Швидше його можна охарактеризувати як розвиток паралельно послідовних підходів до управління, які в чомусь збігалися, а в чомусь відрізнялися. Такий розвиток наукових досліджень пояснюється тим, що вони були спрямовані як на дослідження суб'єктів управління (людини, груп людей), так і об'єктів управління (техніки, людей). Отже, успіхи в теорії менеджменту завжди залежали від успіхів в інших, пов'язаних з управлінням, сферах, таких як математика, інженерні науки, психологія, соціологія, антропологія та інші. Розвиток цих галузей знань давав дедалі більше фактів для дослідників у галузі управління, а також озброював їх методами досліджень споріднених наук. Ці знання допомагали науковцям зрозуміти, чому деякі попередні теорії управління не витримували перевірки практикою, що, у свою чергу, підштовхувало дослідників до проведення нових наукових розробок.

Процес формування управління як науки, як галузі самостійних досліджень був викликаний не необхідністю застосування найбільш ефективних методів управління в процесі організації виробництва, а конкурентною боротьбою „за місце під сонцем” на світовому ринку, потребами великого бізнесу, розвитком розподілу функцій, відповідальності й повноважень у державному механізмі.

Початком визнання управління як науки вважають вихід у 1911 р. книги американського інженера У. Тейлора (1854–1915 рр.) „Принципи наукового управління”. Основну увагу він приділив підбору і розміщенню кадрів, організації місця праці, обліку часу на трудову операцію,

раціоналізації трудових операцій, розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності праці шляхом застосування технічних засобів (конвеєру), суспільних форм оплати праці і шляхом її нормування при контролі.

Використання неформальних відносин в управлінні за рекомендаціями американського соціолога Е. Мейо, який вивчав соціально-психологічні аспекти управління, сприяло організації соціальних груп, які мають єдину мету і спільно діють заради її досягнення.

Німецький соціолог М. Вебер розробляв положення „раціонального управління”, яке зводилось до детального розподілу праці, жорстокої ієрархії управління з встановленням рівнів відповідальності, регламентації кожної виробничої дії та постійного нагляду за технологічним процесом. Американський економіст П. Друкер надавав особливого значення досвіду управління, професійним навикам і вмінням, використанню в управлінні досягнень точних наук, зокрема математики і кібернетики.

Наукові розробки в галузі управління цих та інших вчених передбачали таку організацію роботи підприємств, щоб кожний елемент нововведень давав прибуток власному підприємству.

Застосування загальних принципів, функцій, методів управління в окремих сферах діяльності людей призвело до появи численних галузевих теорій управління: управління виробництвом, управління технологіями, управління фінансами, управління соціальною роботою і т.ін.

Трансформації, що відбулись у суспільстві на межі ХХ і ХХІ ст. зумовили інтерес до соціального знання, увагу до проблем взаємозв'язку між суспільством і особистістю, керівником і підлеглим. Серед дисциплін, що вивчають суспільство й суспільні відносини, не останнє місце посідає основи управління. Вона покликана інтегрувати знання про соціальне управління, психологічний зміст управлінських рішень, міжособистісної взаємодії керівника та підлеглих та ін.

Основи управління включено до навчального плану підготовки здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем «бакалавр» спеціальності 053 «Психологія» для забезпечення навчальних дисциплін «Основи управління», «Психологія управління» та «Практикум з психології управління». Посібник складений згідно з робочою навчальною програмою.

Вивчення цих дисциплін має за мету дати майбутньому психологу достатній обсяг теоретичних та практичних основ управління організаціями та персоналом. У процесі засвоєння навчального матеріалу майбутні психологи мають навчитися активно взаємодіяти та впливати на психіку суб'єктів управління, враховуючи її потенційні, вікові та індивідуальні психологічні особливості, засоби впливу. Важливо, щоб студенти глибоко розуміли психічний (внутрішній) світ людини, вміли аналізувати психічні явища, виявляти як позитивний, так і негативний внутрішній психічний потенціал, його взаємодію із зовнішнім психічним, а за ними виявляти характер поведінки, дій і вчинків людини, прогнозувати її розвиток тощо.

Автори намагалися пов'язати вивчення психології управління з практичною роботою HR – менеджера (психолога управлінця) як в державній, так і в комерційній організації. Зокрема, висвітлено специфіку підбору персоналу, адаптацію та мотивацію працівників, формування організаційної культури й конкурентноздатної команди, профілактику організаційних конфліктів, стресів та синдрому «професійного вигорання».

Конкретні форми, методи, шляхи удосконалення державного управління можуть бути віднайдені в процесі вивчення, узагальнення і наукового осмислення практики. Головне завдання основ управління полягає у створенні цілісної, ефективної і гнучкої системи управління, послідовного реформування командно-бюрократичних принципів та методів управління і забезпечення переходу на сучасні технології вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень.

Така постановка питання зумовлена тим, що управлінські проблеми в сучасних умовах здобувають нового звучання. Фактично, нині немає таких сфер і галузей, які не потребували б втручання фахівців-менеджерів. У нинішніх умовах управління стає продуктивною силою діяльності та невід'ємною частиною соціального, економічного, політичного, громадського життя. Все це вимагає серйозної підготовки професіональних управлінців.

Здійсненню саме такого підходу сприяють структура і логіка вивчення навчальної дисципліни. Вони передбачають систематичність і послідовність освоєння навчального матеріалу, оптимальність переходу від простих проблем до складніших.

Для досягнення кінцевих цілей навчання можна використовувати різноманітні види занять. Як засвідчує досвід, потрібно поєднувати лекції й семінари, індивідуальні контрольні співбесіди і теоретичні конференції, практичні заняття і самостійну роботу курсантів і студентів під керівництвом викладачів, тренінги, практикуми, заліки, іспити та інші види і форми активної навчальної роботи.

Для здобувачів вищої освіти, науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти, практичних психологів, широкого кола науковців.



ТЕМА № 1

ВСТУП ДО ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ

ЗМІСТ

- 1. Психологія управління як галузь знань, сфера практичної діяльності**
- 2. Місце комунікацій (спілкування) у процесі управління**
- 3. Функції управління**
- 4. Особливості американської моделі управління**
- 5. Особливості японської моделі управління**
- 6. Особливості європейської моделі управління**

*Хто хоче зрушити світ,
нехай зрушить себе!
Сократ*

1. ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ЯК ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ, СФЕРА ПРАКТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Психологія управління - це галузь психологічної науки, яка вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності, а саме:

- роль людського і психологічного чинників в управлінні;
- оптимальний розподіл професійних та соціальних ролей у групі (колективі);
- лідерство і керівництво;
- процеси інтеграції та згуртованості колективу;
- неформальні стосунки між його членами, психологічні механізми прийняття управлінського рішення;
- соціально-психологічні якості керівника тощо.

Психологія управління базується на загальній, соціальній, економічній психології, на психології творчості та конфліктології. В дисципліні "Психологія управління" розглядаються особливості вітчизняної управлінської теорії, порівнюються американська та японська моделі управління і можливість їх адаптації з урахуванням історичного досвіду і національного менталітету.

При цьому **предметом дослідження виступають** психологічні явища в діяльності організації, зокрема психологічні чинники, що зумовлюють ефективність праці менеджерів.

ОСНОВНІ ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ, КОТРІ ЗУМОВЛЮЮТЬ ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ

1.	психологічне забезпечення професійної діяльності менеджерів, включаючи вирішення проблем професійного самовизначення управлінців, їхньої професійної підготовки і підвищення кваліфікації
2.	пошук та активізація резервів управлінського персоналу, включаючи оцінку та добір менеджерів для потреб організації
3.	оцінювання і поліпшення соціально-психологічного клімату, згуртування персоналу навколо цілей організації, включаючи вдосконалення стилю і культури ділових взаєностосунків у фірмі
4.	психологічне забезпечення довгострокових цілей організації, включаючи розробку фірмової кадрової політики і створення дієвих механізмів управління фірмою як соціотехнічною системою

Управління у психології – це свідомий і цілеспрямований процес впливу на свідомість і поведінку окремих індивідів або членів групи, колективу тощо для підвищення організованості та ефективності їхньої спільної

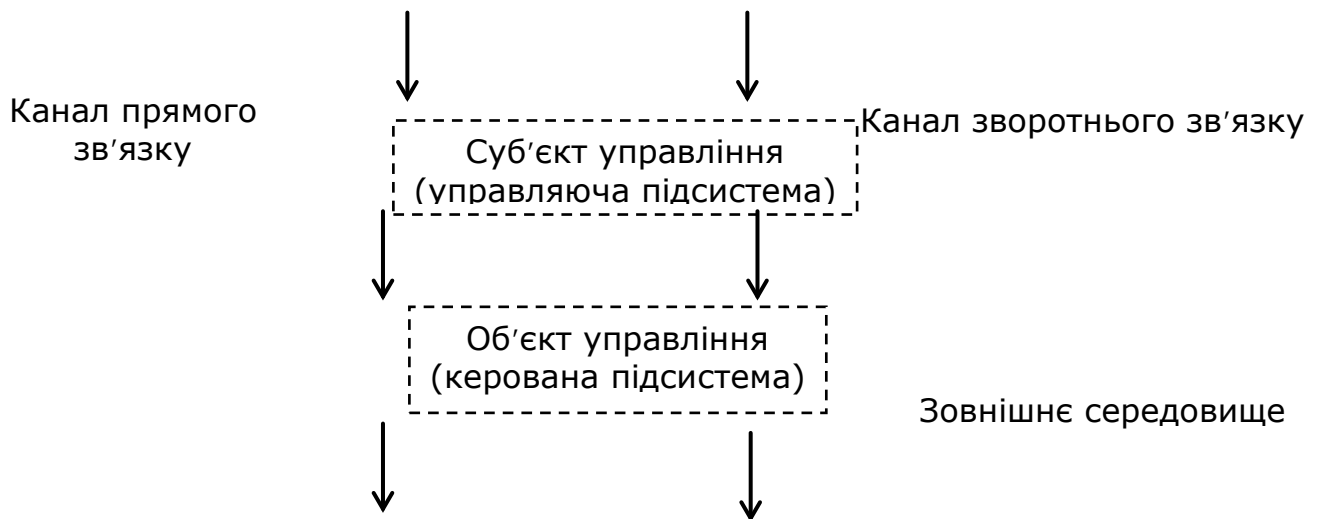
ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПРОЯВЛЯЄТЬСЯ У:

- створенні в соціальній групі позитивного психологічного клімату, спрямованого на зміцнення згуртованості колективу,
- зростання задоволення його членів своєю діяльністю.

КЕРУЮЧИ ПЕРСОНАЛОМ МЕНЕДЖЕР ПОВИНЕН:

- стимулювати його роботу,
- розкривати творчі можливості працівників,
- дбати про психологічну сумісність і на цій основі кооперувати працю персоналу,
- піклуватися про імідж організації і свій власний,
- вміти побудувати психологічну службу.

Принципова (елементарна) схема системи управління



Види управління

Біологічне – спрямоване на використання об'єктивних законів природи, що відкриваються біологічними науками

Технічне – пов'язане зі створенням людьми машин і механізмів, а також управління ними

Соціальне – діяльність людей, управління людиною, суспільством

*
*
*
*
*
*
*
*
*
*
*
*

Об'єкт управління - це те, на що спрямований свідомий, планомірний, організований, систематичний вплив суб'єкта управління.

Суб'єкт управління - це структурно окреслені спільноти людей з органами управління, які формуються ними, та керівним складом (на персональному рівні), наділеним управлінськими

АКСІОМИ ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ

1. Управління в суспільстві – це управління людьми за допомогою людей
2. Управління може вважатись успішним за умови, що суб'єкт (сторона, яка впливає) сформулював (визначив) мету взаємодії, а об'єкт (сторона, яка підлягає впливу) має засоби й можливості для її реалізації.
3. Управління є діяльність цілеспрямована
4. Якщо ідеєю впровадження інноваційних процесів не перейняті керівник і не менш як 7-9 фахівців, розробляти програму впровадження нових технологій безглуздо.

ЗАСВОЄННЯ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ МАЄ ЗАБЕЗПЕЧИТИ

- | | |
|-----------|--|
| 1. | усвідомлення того, що управлінська діяльність ґрунтується на знанні та вмілому використанні психологічних чинників як основи цієї діяльності |
| 2. | використання основних закономірностей загальної та соціальної психології у реалізації таких функцій управлінської діяльності, як прийняття рішення, поділ праці, формування стосунків, створення іміджу, успіх у діяльності тощо |

3.	формування умінь і навичок управлінської діяльності в процесі засвоєння знань, оволодіння психологічними методиками
----	---

2. МІСЦЕ КОМУНІКАЦІЙ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ

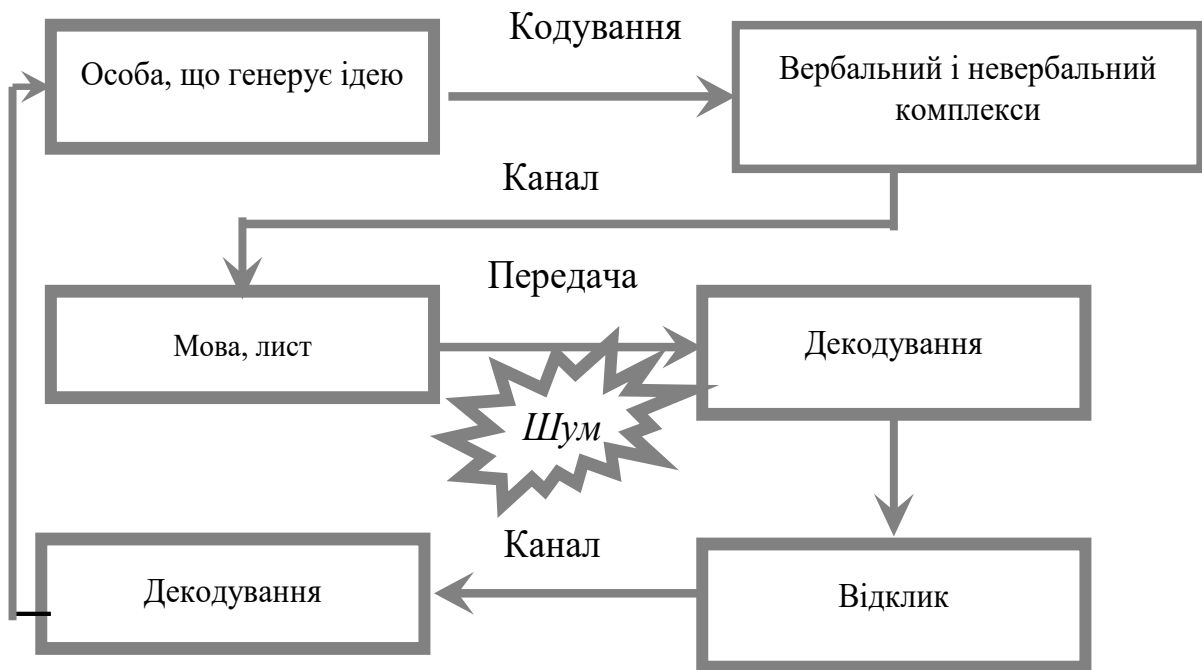
Основою процесу управління є інформація. Вона перетворилась сьогодні у найважливіший ресурс, який дає змогу організаціям 1) забезпечувати свій розвиток, 2) зміцнювати свої стратегічні позиції.

В умовах значного розподілу праці без своєчасного надходження інформації неможлива спільна робота. Без неї не можна 1) сформулювати цілі, 2) оцінити ситуацію, 3) визначити проблеми, 4) підготувати і прийняти рішення, а також 5) проконтролювати його виконання. Лише вона дозволяє менеджерам належним чином здійснювати управлінські функції.

Серед переліку робіт, які щодня виконує менеджер, робота з інформацією займає 50-90%. Це і опрацювання документів, і заплановані та незаплановані зустрічі, і телефонні розмови, і участь у нарадах та засіданнях тощо. Вся ці дії пов'язані

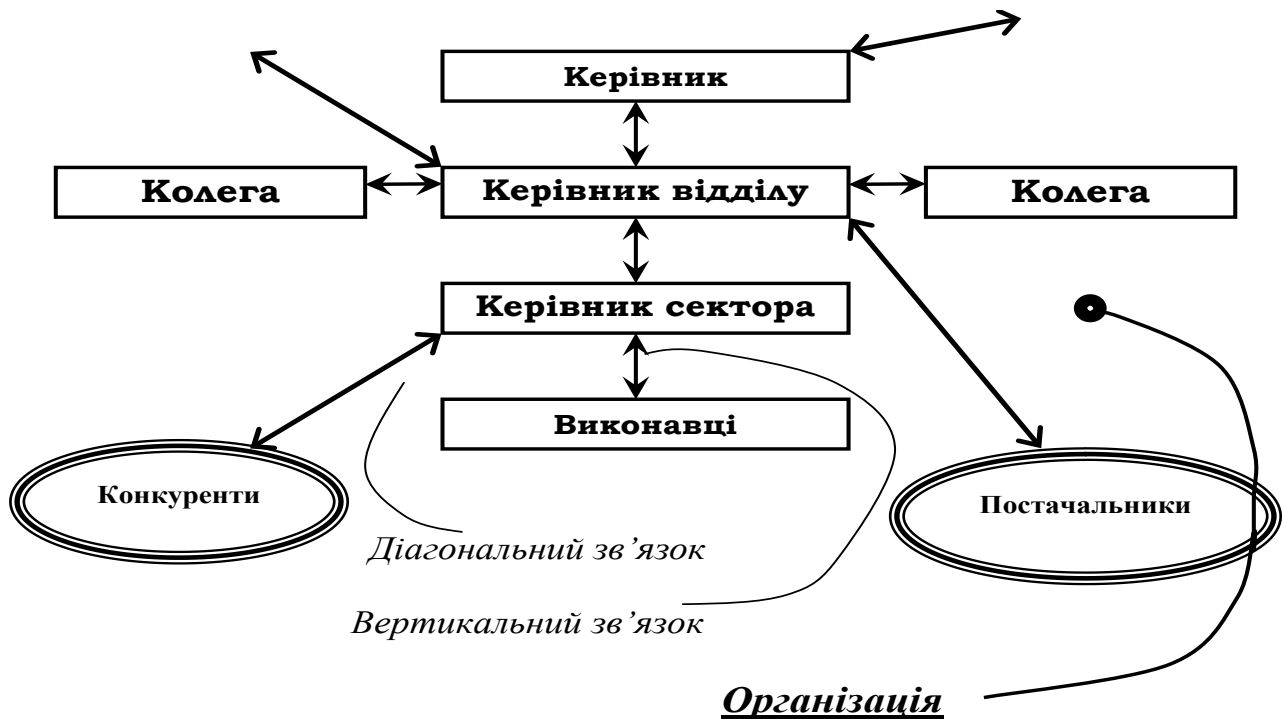


1.1. Процес передачі інформації



- Примітка. 1. Передача інформації супроводжується шумом.
 2. Суб'єкти між собою можуть мати різні конфігурації цього зв'язку.

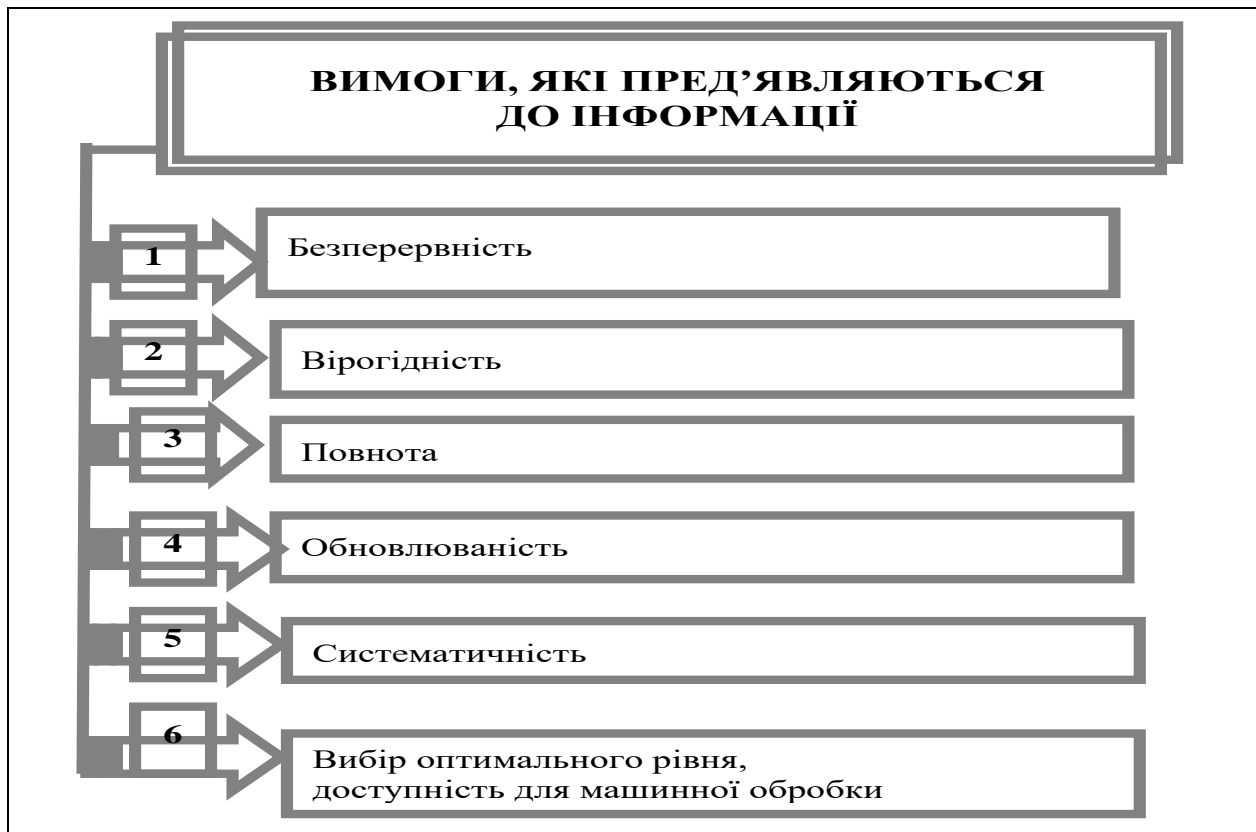
Схема зв'язку
 Горизонтальний зв'язок



Соціальна інформація виконує в суспільстві комунікативну функцію, тобто є засобом комунікації між людьми, людиною і природою; крім того, вона виконує науково-пізнавальну функцію, а також, що найважливіше, – функцію соціального регулювання.

Визначення поняття

Інформація – це форма відображення реального світу. Інформація властива лише керованим, самоорганізованим системам. Вищим типом інформації є **соціальна інформація**, оскільки вона – **продукт мислення**. Отже, це вищий тип відображення. **Соціальна інформація** – це отримані в процесі мислення знання, повідомлення, відомості про соціальний та інші форми речовини матерії які



ВИДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КОМУНІКАЦІЇ	
1	<p>Зовнішнє спілкування. Відбувається у двох напрямках – всередину організації і поза її межі.</p> <p>Мета перших – отримати якомога повнішу і достовірнішу інформацію про середовище господарювання шляхом аналізу даних, опублікованих у засобах масової інформації та офіційних документах, через конфіденційні джерела, чутки тощо.</p> <p>Мета других – повідомити споживачам, партнерам, конкурентам про стан справ в організації і сформулювати у них позитивне сприйняття її діяльності засобами цілеспрямованої реклами товарів, публікації щорічних звітів.</p>
2	<p>Внутрішнє спілкування. До нього відносять комунікації, що здійснюються між членами організації як формальними, так і неформальними каналами.</p>
3	<p>Формальне спілкування – це обмін інформацією каналами, передбаченими організаційною структурою фірми. Вони поділяються на <i>вертикальні, горизонтальні та діагональні.</i></p>

4	<p>Вертикальне спілкування може йти формально означеним ланцюгом від керівника до підлеглого (низхідні комунікації) і від підлеглого до керівника (висхідні). Низхідні комунікації здебільшого відбуваються у формі наказів, розпоряджень, вказівок і використовуються для ознайомлення працівників з цілями, задачами та політикою організації, для інструктування щодо роботи, пояснення її важливості. Висхідні комунікації служать засобом зворотного зв'язку між керівництвом організації та її працівниками.</p>
5	<p>Горизонтальне спілкування має місце тоді, коли в обговоренні якогось питання беруть участь особи, які знаходяться на одному управлінському рівні (працюють у одному і тому ж або суміжних підрозділах). Обмін думками різних фахівців, що працюють над однією і тією ж проблемою, дозволяє всебічно вивчити її, прийняти обґрунтоване рішення і узгодити дії, необхідні для його реалізації. Такого роду консультації є важливими, оскільки підвищують впевненість працівників у правильності рішень, що ними приймаються.</p>

ВИДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КОМУНІКАЦІЇ	
6	<p>Діагональне спілкування є різновидом горизонтального спілкування, яке здійснюється між різними управлінськими рівнями не у напрямку прямого підпорядкування, а так, щоб узгодити дії лінійних штабних керівників. Зокрема, потреба в них виникає тоді, коли один із функціональних підрозділів призначається відповідальним за реалізацію певного проекту і перебирає на себе функції штабу.</p>
7	<p>Неформальне спілкування – це обмін інформацією (здебільшого чутками) поза каналами, передбаченими організаційною структурою. Воно може здійснюватися спонтанно, при зустрічі добре знайомих людей. Інформація, отримана неформальними каналами, є досить цінною для керівника, оскільки надходить набагато швидше і доповнює офіційну, надіслану формальними каналами. Однак не можна допускати, щоб вона домінувала у стосунках між керівниками та підлеглими, оскільки в організації може розвинутилася атмосфера недовіри.</p>

Неформальне спілкування, так само, як і формальне, може бути вертикальним, горизонтальним та діагональним.

Характерною особливістю є те, що на таке спілкування важко впливати і неможливо контролювати, тому керівникам варто вживати запобіжних заходів для того, щоб попередити витік конфіденційної інформації за коло осіб, які мають до неї доступ, особливо якщо йдеться про комерційні чи технологічні таємниці тощо.

Комунікаційна мережа – це сукупність джерел та каналів надходження і поширення інформації, яку створює суб'єкт управління для того, щоб приймати обґрунтовані рішення і ефективно керувати. Вона здебільшого об'єднує особу, яка приймає рішення, та виконавців, які беруть участь в її підготовці та реалізації, а також надають інформацію про хід реалізації та чинники, що на це впливають

3. ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ

ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ	
1	Призначення цільових функцій полягає в направленості до конкретної мети системи, яка може охоплювати галузь, регіон тощо. Оскільки суттю управління є досягнення мети (цілі), то цільові функції є не тільки необхідним, а й визначальним елементом управлінської діяльності.
2	Основні задачі управління суб'єкт вирішує, спираючись на організаційні функції . Їх призначення полягає у використанні оптимальних методів об'єднання спеціалістів, співробітників для реалізації цільової функції системи, забезпечення життєдіяльності всіх її підструктур

ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ	
Управління також включає в себе функції прогнозування та планування.	
1	Прогноз в управлінні – це передбачення суб'єктом кінцевого результату роботи системи в майбутньому, побудова способів, необхідних для його досягнення.
2	Планування – це розробка рішення про те, якими мають бути конкретні результати, їх виконавці, етапи виконання, шляхи досягнення
2	Прийняття рішення – це пусковий механізм, що означає перехід від аналізу ситуації до практичної дії, яка здійснюється згідно з планом.

ВИКОНАННЯ ДІЙ, ЩО ПЕРЕДБАЧЕНІ ПЛАНОМ, ВИМАГАЄ ЗДІЙСНЕННЯ РЯДУ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ФУНКЦІЙ:			
1	ЗАГАЛЬНО-ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ	4	ПОЛІТИКО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
2	МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	5	СОЦІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ПРАЦІВНИКІВ
3	ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ	6	МОТИВАЦІЇ

СУТНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ	
1.	Загальноорганізаційна функція передбачає розподіл доручень між співробітниками
2.	Через матеріально-технічну функцію керівник визначає дійсні потреби системи в матеріальних ресурсах. Розподіляє і слідкує за раціональним та економічним їх використанням.
3.	Функція фінансово-економічного розвитку дозволяє керівнику своєчасно визначити реальну вартість для його організації здійснення поставленої задачі
4.	Функція обліку та контролю полягає у забезпеченні збирання, передавання, зберігання та обробки даних обліку
5.	Політико-правова функція дозволяє керівнику системи орієнтуватися в політико-правовому просторі суспільства
6.	Соціальна функція управління направлена на те, щоб сприяти ефективному вирішенню питань, що виникають в суспільстві
7.	Функція мотивації направлена на забезпечення сумлінного виконання підлеглими своїх обов'язків. З цією метою в системі мають бути створені умови для моральної та матеріальної зацікавленості працівників у виконанні своїх обов'язків.

4. ОСОБЛИВОСТІ АМЕРИКАНСЬКОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ

Американський менеджмент увібрав в собі основи класичної школи, засновником якої є **Анрі Файоль**. Американці **Лютер Гьюлік** і **Ліндал Урвік** зробили багато для популяризації основних положень класичної школи. Класична школа вплинула на формування всіх інших напрямків в американській теорії управління.

СУЧАСНИЙ АМЕРИКАНСЬКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ТАКОМУ ВИДІ, ЯКИЙ СКЛАВСЯ В ДАНИЙ ЧАС, БАЗУЄТЬСЯ НА ТРЬОХ ІСТОРИЧНИХ ПЕРЕДУМОВАХ:

- наявність ринку;
- індустріальний спосіб організації виробництва;
- корпорація як основна форма підприємництва

Американський економіст **Роберт Хейлбронер** указав на три основних історично сформованих підходи до розподілу ресурсів суспільства. Це - традиції, накази і ринок.

Традиційний підхід має на увазі розподіл економічних ресурсів суспільства за допомогою сформованих традицій, від одного покоління до іншого.

Командний підхід має на увазі розподіл ресурсів через накази.

Ринковий підхід передбачає розподіл ресурсів за допомогою ринку, без якого будь-якого втручання суспільства. Цей підхід є найбільш ефективним.

Сучасна американська модель менеджменту орієнтована на таку організаційно-правову форму приватного підприємництва, як **корпорація** (акціонерне товариство), що виникла ще на початку ХІХ ст.

Американські корпорації широко використовують у своїй діяльності **стратегічне управління**. Це поняття було введено в побут на стику 60-70-х років ХХст., а у 80-ті роки охопило практично всі американські корпорації.

Основою стратегічного управління є системний і ситуаційний **аналіз зовнішнього** (макрооточення і конкуренти) і **внутрішнього** (наукові дослідження і розробки, кадри та їхній потенціал, фінанси, організаційна культура й ін.) середовища. **Стратегічне планування створює базу для прийняття ефективних управлінських рішень**

Для зниження опору робітників організаційним змінам, що відбуваються в корпораціях, розробляються **програми підвищення "якості трудового життя"**, за допомогою яких працівники корпорації залучаються до 1) розробки стратегії її розвитку, 2) обговорення питань раціоналізації виробництва, 3) вирішення різноманітних зовнішніх і внутрішніх проблем.

Американські вчені продовжують працювати над ефективним розв'язанням реальних проблеми менеджменту. **Американська практика підбору керівників робить головний акцент на гарні організаторські здібності, а не на знання фахівця.**

5. ОСОБЛИВОСТІ ЯПОНСЬКОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ

За останній час Японія зайняла домінуюче положення на світовому ринку. На її частку припадає більше половини загальної вартості акцій усіх країн світу. І це при тім, що населення Японії складає всього 2% від населення земної кулі.

Однією з головних причин стрімкого успіху Японії є застосовувана нею модель менеджменту, орієнтована на людський фактор. При цьому японці розглядають не одну людину (особистість), як американці, а групу людей.

Японці вище інших ставлять соціальні потреби (приналежність до соціальної групи, місце працівника в групі, увага і повага навколишніх). **Тому і винагороду за працю (стимули) вони сприймають через призму соціальних потреб.**

На відміну від працівників інших країн, японці не прагнуть до безумовного виконання правил, інструкцій і обіцянок. З їхнього погляду, поведження менеджера і прийняття ним рішень цілком залежать від ситуації. **Головне в управлінському процесі - це вивчення нюансів положення, ситуації, що склалася, адже це, дозволить менеджеру прийняти правильне рішення.**

Найсильнішим засобом мотивації в Японії є "корпоративний дух" фірми. В основі його лежить психологія групи, що ставить інтереси групи вище особистих інтересів окремих працівників.

6. ОСОБЛИВОСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ

Помітний вплив на формування менеджменту зробили **англійські дослідники**. Так, англійці **Р. Фелк** і **Л. Урвік** займалися розробкою принципів управління.

Англійські вчені зробили істотний вклад у **розробку методу "дослідження операцій"**, що вперше зародився в Англії в 40-х роках ХХ ст., у зв'язку з необхідністю вирішення деяких військових стратегічних і тактичних задач. Надалі центр робіт перемістився в Америку.

У **Франції** питаннями наукового управління займалися **Анрі Луї Ле Шательє, Шарль Фремен-віль, брати Андре й Едуард Мішлен**. Неоціненний внесок у розуміння менеджменту як науки вніс **Анрі Файоль**.

Проблемами наукового управління виробництвом у **Німеччині** займався **Вальтер Ратенау**. Величезний внесок у дослідження принципів організації вніс відомий німецький соціолог **Макс Вебер**, що розробив "ідеальний тип" адміністративної організації, названий ним терміном "бюрократія". Особливої уваги заслуговують роботи з організації виробництва, що їх виконав **Кароль Адамецький**. Західнонімецькі теоретики школи "людських відносин" виступали за більш твердий підхід до управління персоналом, аніж їх колеги в США і Японії.

В Англії, Голландії, Норвегії, Швеції й інших країнах Заходу широко пророблялися також питання залучення працівників до "участі в управлінні".

Західноєвропейські учені вплинули на формування підходу до управління з позиції "соціальної людини". Цей підхід дозволяв вивчати поведження людей з погляду впливу на них групового поведження.

У 1929-1933 рр. передові капіталістичні країни охопила світова криза. У цей же період часу англійським ученим **Дж. М. Кейнсом** була сформульована **концепція державного регулювання економіки**. Кейнс обґрунтував необхідність державного втручання в економіку.

Великий вплив на розвиток усієї Європи в післявоєнні роки зробив німецький учений, політик, міністр економіки і канцлер **Людвіг Ерхард**. Під керівництвом Ерхарда Західна Німеччина створила економічне диво.

**КОНЦЕПЦІЯ "СОЦІАЛЬНОГО РИНКОВОГО
ГОСПОДАРСТВА"
(ЗА ЕРХАРДОМ) МІСТИТЬ У СОБІ ДВА ОСНОВНИХ
ПОЛОЖЕННЯ:**

- посилення державного регулювання в усіх сферах господарювання;
- введення індикативного планування, що прийшло на зміну директивному плануванню. Індикативне планування припускає встановлення планів і показників, досягнення яких є найбільш бажаним.

Політика Ерхарда одержала підтримку всіх прошарків суспільства, а також вчених і практиків, що займалися питаннями управління.

Завдання для самоконтролю

1. Які завдання повинна вирішувати наука управління?
2. Розкажіть про взаємозв'язок науки управління з іншими дисциплінами (суспільними, юридичними, спеціальними).
3. Які основні складові елементи соціального управління?
4. Охарактеризуйте основні особливості комунікації в процесі управління організаціями.
5. В чому проявляється мета комунікації в організації?
6. Дати характеристику основним видам комунікації в управлінській діяльності.
7. В чому полягає сутність функції управління?
8. Які пізнавально-програмуючі функції управління Ви знаєте?
9. Назвіть і проаналізуйте основні організаційно-регулюючі функції управління.
10. Назвіть історичні передумови виникнення американського менеджменту.
11. Проаналізуйте концепцію американського економіста Роберта Хейлбронера.

Теми рефератів

1. Передісторія науки управління.
2. Еволюція управлінської думки.
3. Загальні підходи в теорії управління.
4. Сучасний стан теорії управління.
5. Основні тенденції сучасного етапу розвитку теорії управління.
6. Зародження та розвиток наукових досліджень менеджменту в Україні.
7. Хоторнський експеримент Е. Мейо: сутність, етапи, висновки.
8. Перспективи розвитку психології управління.
9. Психологія управління як галузь знань, сфера практичної діяльності
10. Місце комунікацій (спілкування) у процесі управління
11. Функції управління
12. Особливості американської моделі управління
13. Особливості японської моделі управління
14. Особливості європейської моделі управління
15. Складові елементи соціального управління
16. Основні особливості комунікації в процесі управління організаціями.
17. Сутність мети комунікації в організації.
18. Основні види комунікації в управлінській діяльності.
19. Сутність організаційних функцій управління
20. Сутність сучасної моделі американського менеджменту.
21. Сутність концепції Роберта Хейлбронера
22. Історичні передумови виникнення японського менеджменту.
23. Сутність концепції Т. Оно.
24. Сутність сучасної моделі японського менеджменту.
25. Історичні передумови виникнення європейського менеджменту.
26. Сутність концепції Р. Фелка і Л. Урвіка.
27. Сутність сучасної моделі європейського менеджменту Анрі Луї Ле Шательє Шарль Фремен-віль.
28. Сутність концепції "соціального ринкового господарства" (за Ерхардом)
29. Основні психологічні чинники ефективності діяльності менеджерів.
30. Місце комунікації у процесі управління.
31. Основні вимоги до інформації.
32. Сутність і види організаційної комунікації.

ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Бакаленко О.А. Психологія управління: навчальний посібник. Харків: ХНУРЕ, 2020. 120с.
2. Кісіль З.Р., Швець Д.В. Психологія управління : Навчальний посібник. Харків: видавництво «Університетська книга». 2022. 648 с.
3. Кісіль З.Р., Угрин О.Г. Психологія управління: навчально-методичний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2018. 508с.
4. Кісіль З.Р. Основи управління: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 261 с.
5. Постоян Т. Г. Психологія управління : навч. посібн. Одеса: Університет Ушинського, 2020. 195 с.
6. Кроуплі Д. Х. Психологія інновацій в організаціях. Харків : Гуманіт. центр, 2019. 346 с.
7. Ходаківський Є.І., Богоявленська Ю.В., Грабар Т.П. Психологія управління: підручник/ МОН України. 5-те вид., перероб. та допов. Київ: Центр учбової літ-ри, 2021. 492 с.
8. Жавнерчик О.В. Психологія управління: Конспект лекцій. Одеса: ОДЕКУ, 2020. 161с.

Додаткова

1. Кайлюк Є.М. Психологія управління: Навч. посіб. Харків: Харк. нац. акад. міськ. госп.-ва, 2012. 202 с.
2. Кайлюк Є.М., Фесенко Г.Г. Психологія управління: Навч. посіб. ХНАМГ, Харків, 2007.
3. Карамушка Л.М. Психологія управління: Навч. посіб. К.: Міленіум, 2003. 344 с.
4. Кулініч І.О. Психологія управління: Навч. посіб. К.: Знання, 2011. 415 с.
5. Іллін Є. П. Мотивація і мотиви. Тернопіль: Навчальна книга – Богдан, 2018. 512 с.
6. Нижник В. М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: [монографія] / В. М. Нижник, О. А. Харун. Хмельницький: ХНУ, 2011. - 210 с.
7. Якименко, Л. Ю. Мотивація-основа управління людськими ресурсами : навч.-практ. посібник. Київ : Центр навч. літ., 2018. 144 с.
8. Якубовська С.С. Психологія управління: Навч. посіб. Рівне, 2010. 360 с.



ТЕМА № 2: СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

ЗМІСТ

- 1. Аналіз та планування персоналу**
- 2. Підбір та наймання персоналу**
 - 2.1. Особливості рекрутингу**
 - 2.2. Методи рекрутера**
 - 2.3. Компетентнісний підхід до підбору персоналу**
- 3. Оцінювання персоналу**
- 4. Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу**
- 5. Соціальний розвиток та соціальне партнерство**

1. АНАЛІЗ ТА ПЛАНУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

СКЛАДОВІ ЕЛЕМЕНТИ АНАЛІЗУ ТА ПЛАНУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ	
1.	розробка кадрової політики
2.	розробка стратегії управління персоналом
3.	аналіз кадрового потенціалу та ринку праці
4.	кадрове планування
5.	прогнозування потреб у персоналі
6.	організація реклами та встановлення взаємодії із зовнішніми організаціями, що забезпечують підприємство кадрами

Планування персоналу передбачає оцінку наявних ресурсів підприємства; визначення можливих потреб у трудових ресурсах; вивчення ринку праці і розробку програми залучення персоналу для задоволення потреб підприємства.

ОЦІНЮЮЧИ ПОТРЕБИ У КАДРАХ, НЕОБХІДНО ВРАХОВУВАТИ:

- 1) характер і вид діяльності підприємства,
- 2) ефективне навантаження працівників з метою оптимального використання коштів, пов'язаних з оплатою праці;
- 3) можливість залучення спеціалістів, що мають високу кваліфікацію і відповідний досвід роботи на зовнішньому ринку.

ЕФЕКТИВНЕ ПЛАНУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ҐРУНТУЄТЬСЯ НА ВОЛОДІННІ ТАКОЮ ІНФОРМАЦІЄЮ:	
1.	скільки працівників, якої кваліфікації, коли і де будуть потрібними
2.	яким чином можна залучити потрібний і скоротити чи оптимізувати надлишковий персонал
3.	як краще використовувати персонал відповідно до його здібностей, досвіду і внутрішньої мотивації
4.	яким чином забезпечити умови для розвитку персоналу
5.	яких витрат потребують дані кадрові заходи

У практичній діяльності українських фірм останнім часом дедалі ширше запроваджується **стратегічне планування**. При цьому при **розробці стратегічних планів розвитку підприємства визначаються найважливіші пріоритети кадрової політики, завдання та напрямки їх досягнення**.

Таким чином, основні пріоритети кадрової політики підприємства на певний тривалий період є важливим компонентом стратегічного плану розвитку підприємства.

В СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНІ ПІДПРИЄМСТВА ВИЗНАЧАЮТЬСЯ ТАКІ СКЛАДОВІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ, ЯК:

- 1) визначення якісного складу персоналу,
- 2) критеріїв підбору співробітників,
- 3) структури і штатного розкладу підприємства,
- 4) напрямків підвищення кваліфікації окремих категорій співробітників.

Для більш чіткої організації системи управління персоналом на підприємстві розробляють концепцію управління персоналом, що деталізує напрямки кадрової політики, які прийняті в стратегічному плані розвитку підприємства.

Мета концепції управління персоналом - створення системи, що ґрунтується, в основному, не на адміністративних методах, а на:

- 1) економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівника з інтересами підприємства в досягненні високої продуктивності праці,
- 2) підвищенні ефективності виробництва, одержанні найвищих економічних результатів діяльності підприємства.

ОСНОВУ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА СКЛАДАЮТЬ:

1.	розробка принципів, напрямків та методів управління персоналом
2.	урахування роботи з персоналом на всіх рівнях стратегічного планування підприємства
3.	впровадження нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу
4.	визначення та проведення скоординованої єдиної тарифної політики й оплати праці
5.	розробка і застосування на підприємстві економічних стимулів і соціальних гарантій
6.	розробка заходів щодо соціального партнерства

**ПРИ ВСІЙ РІЗНОМАНІТНОСТІ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ
КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВАЖЛИВО ВИДІЛИТИ
ЧОТИРИ МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ**

1. Кожне підприємство залучає потрібні для досягнення її цілей людські ресурси, тобто здійснює підбір і ранжування співробітників
2. Всі без винятку підприємства проводять навчання своїх працівників, щоб пояснити суть завдань, які перед ними ставляться, узгодити їхні навички і вміння з поставленими завданнями
3. Підприємства здійснюють оцінку участі кожного із працівників у досягненні існуючих перед підприємством цілей, наприклад щорічну атестацію
4. Кожне підприємство в тій або іншій формі винагороджує своїх співробітників, тобто компенсує витрати часу, енергії, інтелекту в досягненні цілей підприємства

**ЕФЕКТИВНІ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПЕРЕДБАЧАЮТЬ АКТИВНІ ДІЇ У ДВОХ ОСНОВНИХ НАПРЯМКАХ**

По-перше, добір співробітників, прийняття рішень про їх переміщення або припинення контрактів повинні бути спрямовані на те, щоб забезпечити найбільш повну відповідність індивідуальних можливостей спеціалістів і складності доручених їм завдань як у даний час, так і в майбутньому.

По-друге, вплив служб управління персоналом на формування системи завдань і функціональних обов'язків працівників.

2. ПІДБІР ТА НАЙМАННЯ ПЕРСОНАЛУ

2.1. Особливості рекрутингу

Управління персоналом – одна з підсистем системи управління підприємством, необхідна для залучення й ефективного використання наявної на ринку праці робочої сили для досягнення цілей підприємства. антикризове управління персоналом із застосуванням таких інструментів кадрового консалтингу, як **аутсорсинг** (передача компанією частини її завдань або процесів стороннім виконавцям на умовах супідряду) та **рекрутинг** (для функцій із підбору персоналу).

Рекрутинг визнають одним із дієвих інструментів успішного здійснення кадрової політики та розглядають у контексті як комплексного, так і індивідуального підходу до виконання функцій з оцінювання посади, створення профілю компетенцій, визначення оптимальних каналів пошуку персоналу, інструментарію оцінювання, презентації кандидатів, супроводження у період адаптації.

ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ РЕКРУТИНГУ:

1	Рекрутинг є елементом інфраструктури ринку праці (широкий підхід); Рекрутинг – це технологія підбору персоналу із зовнішніх джерел шляхом активного залучення потенційних кандидатів (вужький підхід)
2	Рекрутинг – це процес створення баз даних. Для формалізації оцінки кандидатів складається професіограма, яка містить відомості, що характеризують професійну діяльність та описують вимоги до кандидата.
3	Рекрутинг – це розроблення процедури залучення і первинного підбору персоналу.

ОСНОВНІ ЕЛЕМЕНТИ РЕКРУТИНГУ Є:	
1.	виявлення потреби в працівникові
2.	аналіз ринку праці
3.	залучення персоналу
4.	відсіювання за допомогою співбесід
5.	професійне оцінювання за допомогою психологічних методів
6.	відбір оптимального кандидата
7.	процес вступу на посаду й адаптація



Рис. 1. Основні підходи до тлумачення змісту поняття «рекрутинг»

Таким чином, **рекрутинг** – це сукупність дій, спрямованих на пошук та визначення осіб, які за своїми професійними, психологічними, фізіологічними рисами відповідають посаді (вимогам замовника).

Рекрутинг являє собою перманентний, методично обґрунтований, багатоетапний і багатогранний процес реалізації взаємопов'язаних заходів із наймання, відбору, добору, оцінювання, розстановки та адаптації кадрів.

РЕКРУТИНГ Є ПЕРШИМ ЕТАПОМ ПРОЦЕСУ ЗАПОВНЕННЯ ВАКАНСІЙ, ЩО ВКЛЮЧАЄ:

1.	вивчення характеристик вакантного місця
2.	розгляд умов залучення відповідних кандидатур
3.	установлення контактів із цими претендентами, отримання від них заповненої анкети
4.	вивчення психологічних та професійних рис працівника з метою призначення його до виконання обов'язків на певному робочому місці або посаді
5.	вибору із сукупності претендентів оптимального з урахуванням відповідності його кваліфікації, спеціальності, особистісних рис та здібностей характеру діяльності, інтересам організації та його самого.

Ефективність рекрутингу залежить від рівня кваліфікації рекрутера – фахівця з пошуку й підбору персоналу.

Зовнішній рекрутер – це співробітник рекрутингового агентства, який підбирає персонал для клієнтів агентства.

Внутрішній рекрутер – це працівник підприємства, який підбирає персонал для власної компанії; він добре ознайомлений зі структурою організації, знає особливості психологічного клімату, використовує апробовані методики підбору персоналу, тісно співпрацює з лінійними керівниками майбутніх співробітників, іноді займається адаптацією, атестацією і мотивацією персоналу, рідше – кадровим діловодством.

ДО ПРИНЦИПІВ ЗОВНІШНЬОГО РЕКРУТИНГУ НАЛЕЖАТЬ:

- формування асортименту та прейскуранту послуг відповідно до вимог ринку праці;
- прогресивність та оперативність;
- конкурентоспроможність;
- науковість;
- урахування інтересів кандидатів і підприємства;
- динамізм;
- конфіденційність;
- комфортність.

РЕКРУТИНГОВІ АГЕНТСТВА ПРОПОНУЮТЬ ТАКІ ПОСЛУГИ:	
1	Graduate Recruitment (набір випускників) – підбір спеціалістів початкового рівня
2	Recruitment (класичний рекрутмент) – пошук претендентів із використанням відносно простих та нетрудомістких технологій, без обмежень джерел пошуку та засобів залучення кандидатів.
3	Executive Search (прямий пошук) – масштабне дослідження ринку праці для масового пошуку найкращих претендентів, що відповідають вимогам вакансії.
4	Head Hunting («полювання за головами») – цілеспрямований пошук фахівців, які вже мають роботу; переманювання найкращих працівників з інших підприємств.
5	Exclusive Recruitment – співпраця з клієнтом на індивідуальній основі.

Перевагою співпраці з рекрутинговими агенціями є те, що вони підбирають не просто кваліфікованих, а й інтелектуально розвинених, психологічно сумісних кандидатів, які відповідають усім вимогам замовника.

НЕДОЛІКАМИ СПІВПРАЦІ З РЕКРУТИНГОВИМИ АГЕНЦІЯМИ Є:
<ul style="list-style-type: none"> 1) високі витрати; 2) підвищення плинності кадрів; 3) високий ступінь ризику, що претендент не пройде випробувальний термін через неприйняття його колективом; 4) тривалий період адаптації; 5) блокування можливостей службового зростання для працівників підприємства, що погіршує психологічний клімат

Внутрішній рекрутинг – це діяльність відповідного підрозділу кадрової служби з пошуку, підбору, відбору потенційних кандидатів та їх адаптації, тобто функція кадрового менеджменту. **Внутрішній рекрутинг розглядається також як одна з форм кар'єрного зростання працівників фірми.**

РОБОТА ВНУТРІШНЬОГО РЕКРУТЕРА ВКЛЮЧАЄ ТАКІ ЕТАПИ:

1. отримання замовлення від керівника на закриття потрібної вакансії;
2. складання карти пошуку і професіограми;
3. аналіз ринку праці і пошук кандидата;
4. телефонне/особисте інтерв'ю;
5. підготовка кандидата і керівника до інтерв'ю;
6. отримання зворотного зв'язку від керівника щодо кандидата;
7. перевірка рекомендацій на кандидата;
8. формування пропозиції щодо роботи;
9. управління поведінкою кандидата

ОСНОВНИМИ ПРИНЦИПАМИ ВНУТРІШНЬОГО РЕКРУТИНГУ Є:

1. **комплексність і системність** (вакансія розглядається у системі менеджменту організації);
2. **плановість** (орієнтація на поставлені цілі й терміни їх досягнення);
3. **науковість** (використовуються сучасні технології пошуку, оцінювання кандидатів, сучасні методи діагностики);
4. **динамізм** (сполучення стабільності і мобільності); **ефективність** (витрати, пов'язані з відбором і найманням, мають бути меншими за розмір очікуваного ефекту);
5. **відповідність цілям підприємства;**
6. **контрольованість;**
7. **прогресивність та оперативність;**
8. **урахування інтересів кандидатів;**
9. **комфортність**

У СИСТЕМІ РЕКРУТИНГУ РОЗРІЗНЯЮТЬ ТАКІ РІЗНОВИДИ	
1.	RECRUITMENT (класичний рекрутмент) – пошук і відбір керівництва середньої ланки, фахівців та офісного персоналу
2.	EXECUTIVE SEARCH (прямий пошук) – пошук і відбір керівництва вищої ланки та висококваліфікованих професіоналів.
3.	SCREENING (скринінг) – підбір кандидатів на основі формальних ознак (може застосовуватись як етап класичного рекрутингу та технології прямого пошуку).
4.	HEAD HUNTING (персоналізований рекрутинг) – переманювання вказаного замовником ексклюзивного спеціаліста з іншого підприємства.
5.	STAFF LEASING (лізинг персоналу) – надання працівників, які знаходяться у трудових відносинах із кадровою агенцією, на умовах оренди замовникові.
6.	OUTPLACEMENT (аутплейсмент) – сукупність рекрутингових і консалтингових послуг та технологій щодо працевлаштування персоналу, який звільняється з компанії-замовника (послуга надається за кошти компанії-замовника)

2.2. МЕТОДИ РЕКРУТЕРА

Пошук персоналу, або рекрутинг, здійснюють використовуючи різні підходи та джерела інформації.

ОСНОВНИМИ ДЖЕРЕЛАМИ Є ТАКІ:

- Внутрішня база даних компанії або агенції
- Соціальний капітал (або пошук кандидатів по знайомству)
- ЗМІ
- Працівники компаній-конкурентів, тобто переманювання спеціалістів
- ЗВО, тобто залучення молодих спеціалістів з закладів вищої освіти
- Співпраця з рекрутинговими агенціями.

Разом з цими методами пошуку існують так званий *рекрутинг в інтернеті*

- Сайти по пошуку роботи (robota.ua та ін.)
- Соціальні мережі, форуми, блоги та ін. (LinkedIn, AmazingHiring та ін..)

РЕКРУТЕР ПРИ ПІДБОРІ ПЕРСОНАЛУ МОЖЕ ЗАСТОСОВУВАТИ НАСТУПНІ МЕТОДИ:

- Аналіз анкет;
- Структуроване інтерв'ю
- Центр оцінки (assessment – centr)
- Брифінг
- Психометричні проби (увага, пам'ять, тремор та ін.)
- Професійне тестування (виконання пробних завдань)
- Перевірка рекомендацій
- Перевірка на поліграфі (детекторі брехні)
- Перевірка через службу безпеки та інш.

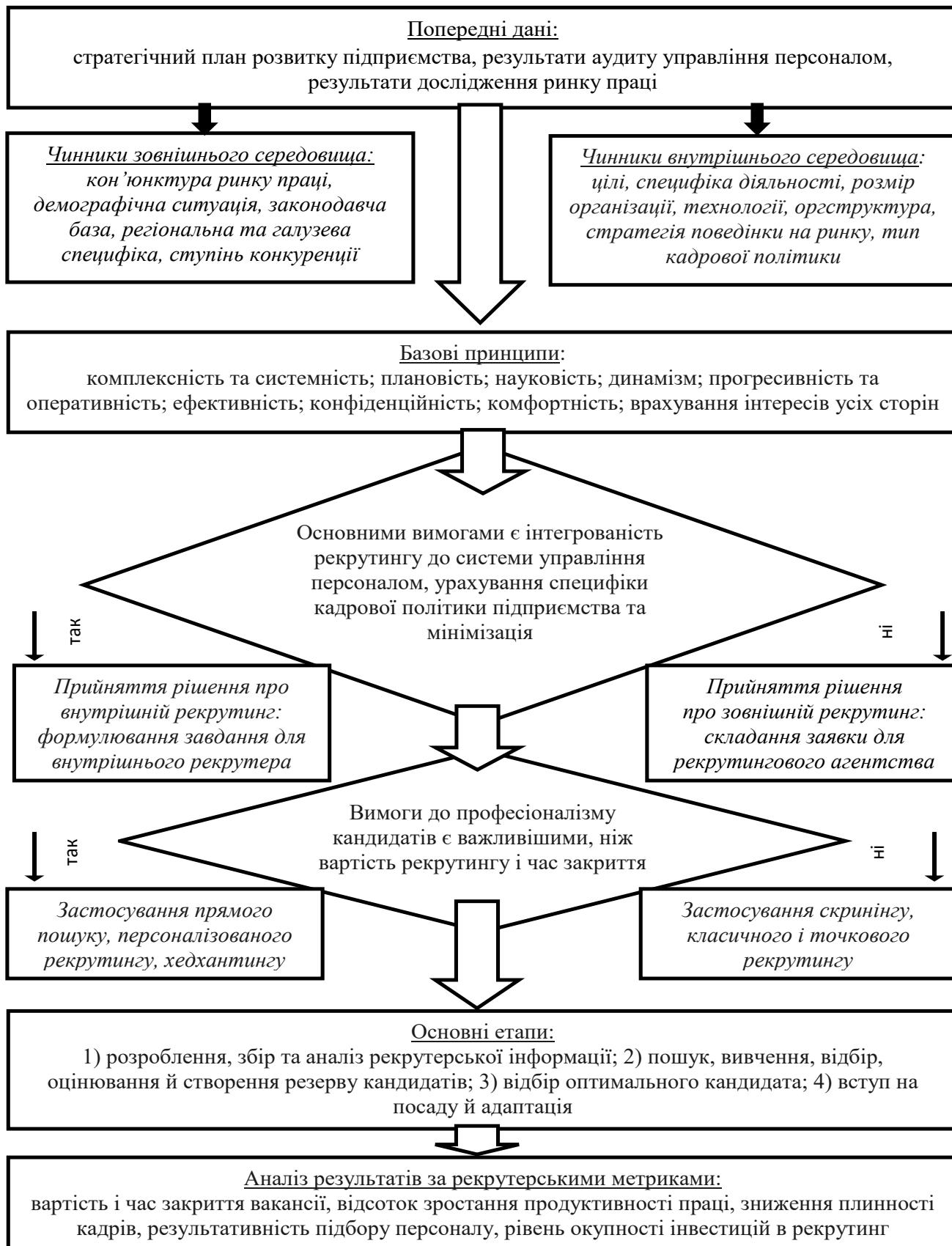


Рис. 3. Структурно-логічна схема впровадження процедур рекрутингу до системи управління персоналом підприємства

2.3. КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД ДО ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ

Для того, щоб підібрати необхідного співробітника, керівнику потрібні чіткі критерії.

Критерії можна виділити на основі компетентного підходу.

Під компетентністю розуміють інтегральну характеристику особистості, що визначає її здатність вирішувати проблеми і типові завдання, які виникають в реальних життєвих ситуаціях, в різних сферах діяльності, на основі використання знань, освітнього і життєвого досвіду у відповідності з системою цінностей.

Компетентність спеціаліста реалізується в рамках конкретної професійної діяльності в умовах реального підприємства, що **передбачає компетенції** – систему вимог до спеціаліста, вимог до професії і конкретного робочого місця.

Підбір спеціаліста базується на внутрішньому документі підприємства – карті компетентності.

КВАЛІФІКАЦІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ

1) Когнітивна компетентність:

- освіта;
- професійні знання;
- необхідний рівень усвідомленості;
- спеціальні знання, інформованість в певному колі запитань

2) Поведінкова компетентність:

- вміння виконувати дії, пов'язані з конкретною професійною діяльністю;
- досвід в даній сфері;
- навички

3) Мотиваційна готовність:

- готовність реалізувати свої здібності;
- відношення до праці в організації;
- відношення до кар'єри в організації;
- тип мотивації;
- професійні установки;
- відношення

4) Професійно – особистісні якості:

- риси характеру;
- властивості темпераменту;
- спосіб мислення;
- когнітивний стиль.

Перевірити наведені вище компетенції кандидата на посаду можна з допомогою **методу «три плюси і три мінуси»**.

Метод **«три плюси і три мінуси»** дає можливість з'ясувати співвідношення позитиву і негативу у сприйнятті кандидата тої чи іншої ситуації. **При аналізі відповідей слід враховувати:**

- **скільки реально плюсів і мінусів було названо** (відповідно там, де кількість плюсів більше, ставлення, швидше за все, більш позитивне, і навпаки);

- **з чого починає людина - з плюсів чи мінусів**. Якщо ця тенденція є сталою (тобто у всіх питаннях і відповідях людини весь час першим фігурує або плюс, або, навпаки, мінус), то це показник позитиву / негативу як моделі поведінки людини в цілому. Якщо ж такої тенденції немає, то початок з позитива або негатива говорить про те, з якого боку дивиться людина на цю проблему;

- **питома вага, значимість названих плюсів і мінусів**.

3. ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

ГОЛОВНОЮ МЕТОЮ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ Є:	
1.	Правильний добір та розміщення кадрів Завдання: а) добір кадрів; б) розміщення кадрів по горизонталі; в) розміщення по вертикалі, тобто за рівнями управління.
2.	Оплата і стимулювання праці Завдання: а) організація оплати праці; б) матеріальне стимулювання; в) моральне стимулювання
3.	Застосування санкцій Завдання: а) організація матеріальних санкцій, котрі призвели до матеріальних втрат; б) організація матеріальних санкцій, які не привели до матеріальних втрат.
4.	Перепідготовка і підвищення кваліфікації Завдання: а) підвищення кваліфікації працівників; б) їх перепідготовка (перекваліфікація).

**ОЦІНЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ Є ЛОГІЧНИМ НАСЛІДКОМ
РЕАЛІЗАЦІЇ ГОЛОВНИХ ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ
ВИРОБНИЦТВОМ, А САМЕ:**

- планування та прогнозування;
- організації;
- контролю;
- регулювання;
- розпорядження.

Водночас оцінювання є складовою однієї з функцій управління — функції контролю.

Контроль — це процес забезпечення досягнення організацією своїх цілей. **Він складається із:**

- 1) запровадження стандартів, визначення реально досягнутих результатів;
- 2) проведення корекції, якщо одержані результати значною мірою відрізняються від стандартів.

ОБ'ЄКТИ КОНТРОЛЮ:

- оцінювання досягнутих результатів виробничої діяльності;
- оцінювання персоналу, який сприяє досягненню певних результатів діяльності;
- визначення ефективності заходів, наведених у планах організації;
- усебічне оцінювання успішності діяльності організації;
- використання зворотного зв'язку для оцінювання, заохочення та інформування персоналу організації.

ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ВІДБУВАЄТЬСЯ ШЛЯХОМ:

- персональна оцінка* - оцінювання потенціалу працівника – рівень знань, умінь, майстерності та особистісної відповідальності;
- оцінка виконуваної роботи та її результатів* оцінювання індивідуального внеску.
- атестацію кадрів.

ОЦІНЮВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПРАЦІВНИКА ВКЛЮЧАЄ НАСТУПНИЙ АЛГОРИТМ:

- оцінювання професійних знань, умінь,
- виробничого досвіду,
- ділових та особистісних якостей,
- ціннісних орієнтацій,
- працездатності
- та загального рівня культури працівника, що претендує на зайняття вакантної посади чи робочого місця.

Оцінювання індивідуального внеску дає змогу встановити якість, складність і результативність праці кожного конкретного працівника та його відповідність займаній посаді (робочому місцю).

Атестація і ротація кадрів: проведення заходів, спрямованих на вияв відповідності результатів діяльності, якостей і потенціалу особистості працівника вимогам, що висуваються до виконуваної роботи.

Атестація кадрів виступає як комплексне оцінювання, що враховує потенціал та індивідуальний внесок кожного працівника в кінцевий результат.

**ВИХІДНИМИ ДАНИМИ ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ
ВИСТУПАЮТЬ:**

- філософія підприємства та стратегічний план його розвитку;
- моделі робочих місць працівників;
- методики рейтингового оцінювання кадрів;
- положення про атестацію кадрів;
- правила внутрішнього розпорядку підприємства;
- штатний розклад;
- особові справи співробітників;
- кадрові накази;
- соціологічні анкети;
- психологічні тести.

Атестація персоналу - кадрові заходи, покликані оцінити відповідність рівня праці, якостей і потенціалу особистості вимогам виконуваної роботи.

Головне призначення атестації - не контроль виконання (хоча це теж дуже важливо), а виявлення резервів підвищення рівня віддачі працівника.

4.ОРГАНІЗАЦІЯ НАВЧАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

НАПРЯМКИ ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

- навчання персоналу,
- перепідготовка та підвищення кваліфікації,
- введення в посаду,
- організація кадрового зростання,
- реалізація службово-професійного просування та кар'єри співробітників,
- робота з кадровим резервом.

ВАЖЛИВІСТЬ БЕЗПЕРЕРВНОГО НАВЧАННЯ ПІДТВЕРДЖУЮТЬ ТАКІ ЧИННИКИ:

- впровадження нової техніки, технологій, виробництво сучасних товарів, збільшення комунікаційних можливостей створюють умови для ліквідації або зміни деяких видів робіт, у зв'язку з чим потрібна кваліфікація не може бути гарантована базовою освітою;
- світ перетворюється в ринок без меж з високим рівнем конкуренції між країнами та між підприємствами. Країни і підприємства, що мають сучасні технології і програми безперервної освіти, лідирують в умовах цієї конкуренції - вони мають можливість у найкоротші терміни відповісти на будь-який "виклик" підвищенням продуктивності праці;
- для підприємства більш ефективним і економічним є збільшення віддачі від уже працюючих співробітників на основі їхнього безперервного навчання, ніж від залучення нових працівників.

НАВЧАННЯ І РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ВКЛЮЧАЄ:

- навчання, що у формі отримання загальної і фахової освіти дає необхідні знання, навички і досвід;
- підвищення кваліфікації, завдання якого - поліпшення фахових знань і навичок;
- навчання в школі управління і керівництва, що дає потрібні знання і підготовку при вступі на керівну посаду і формує рівень керівника;
- перекваліфікація, що, по суті, дає другу освіту.

Мета перекваліфікації - дати можливість працівникам опанувати новий для них фах.

ДЛЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПОТРІБНО:

- підтримувати здібних до навчання працівників;
- поширювати знання і передовий досвід;
- навчати молодих кваліфікованих співробітників;
- усвідомлення управлінським персоналом важливості розвитку співробітників;
- знижувати плинність персоналу.

Фахове і посадове зростання - найважливіший мотив у діяльності більшості працівників. Відсутність можливості зростання часто призводить до зниження трудової активності працівників і погіршення діяльності підприємства. Фахове зростання тісно пов'язане із проблемою кадрового резерву і плануванням кар'єри.

ДЛЯ БІЛЬШОСТІ ПРОФЕСІЙ НЕОБХІДНО ПІДВИЩУВАТИ КВАЛІФІКАЦІЮ, ЩО ВКЛЮЧАЄ:

- одержання нових спеціальних знань і навичок;
- застосування отриманих знань і навичок, що не використовувалися раніше;
- підвищення і розширення кваліфікації;
- поліпшення якісних і кількісних показників виконаної роботи;
- адаптацію до мінливих умов виробничого процесу.

**СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ
ПЕРЕДБАЧАЄ:**

- управління різноманітними аспектами реалізації кадрової політики,
- потребує створення відповідної системи підготовки менеджерів людських ресурсів, що об'єднує конкретний фах і спеціалізацію,
- а також різноманітні кваліфікаційні рівні.

Таке навчання спеціалістів є багаторівневою системою безперервної освіти, що включає:

- фахову підготовку,
- перепідготовку
- постійне підвищення кваліфікації кадрів у даному виді управлінської діяльності.

**5. СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК ТА СОЦІАЛЬНЕ
ПАРТНЕРСТВО**

**СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК ТА СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО
ВКЛЮЧАЄ У СЕБЕ ТАКІ ЗАХОДИ:**

- організація харчування,
- медичного і побутового обслуговування,
- відпочинку та культурно-оздоровчих заходів,
- управління конфліктами та стресами,
- організація соціального страхування;
- кадрова безпека;
- правове та інформаційне забезпечення процесу;
- управління персоналом.

ПРАВОВЕ ТА ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ:

- вирішення правових питань трудових відносин,
- підготовка нормативних документів, що їх регулюють,
- забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом.

Успіх управління персоналом визначається здатністю підприємства чітко визначити, яка поведінка працівників потрібна для досягнення його стратегії та можливістю застосовувати ефективні управлінські важелі для спрямування працівників на бажану поведінку.

НАЙВАЖЛИВІШИМИ ОСОБЛИВОСТЯМИ СУЧАСНОГО ПРОЦЕСУ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ Є:

- розширення повноважень виконавців на місцях і зміна форми контролю;
- спільне прийняття господарських рішень і створення атмосфери довіри на підприємстві;
- розвиток механізмів планування кар'єри для ключових працівників;
- комплексне бачення проблем і цілісний підхід до людських ресурсів у взаємозв'язку зі стратегічними установками підприємства;
- створення корпоративної культури інноваційного типу.

Одним із головних чинників роботи в команді полягає у тому що всі підрозділи сучасного підприємства настільки тісно взаємозалежні, що різнорідні менеджерські стилі просто неефективні. Інша, не менш важлива причина - багатогранність і складність розв'язуваних проблем, їх комплексний характер.

Командний менеджмент, тобто менеджмент, здійснюваний за допомогою створення і функціонування управлінських команд, як одна з форм колективного управління **базується на процесі делегування повноважень.**

Майже всі підприємства наділяють менеджерів різноманітних рівнів відповідальністю за більш широке коло завдань, ніж те, з яким вони могли б справитися особисто. Для того, щоб вони могли нести цю відповідальність, створюються ті або інші форми колективного управління, які ґрунтуються на перерозподілі відповідальності.

Завдання для самоконтролю

1. В чому полягає сутність управління персоналом?
1. Які типи кадрової політики існують на підприємствах?
3. Які етапи добору персоналу можна вирізнити?
4. Що відіграє ключову роль в управлінні персоналом?
5. В чому полягає сутність теорії мотивації?
6. Який зміст поняття "соціальне партнерство"?
7. Яка структура мотивації застосовується на підприємствах?

Теми рефератів

1. Аналіз та планування персоналу.
2. Підбір та наймання персоналу.
3. Оцінювання персоналу.
4. Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу.
5. Соціальний розвиток та соціальне партнерство.
6. Роль оцінювання працівників у процесі управління.
7. Соціально-психологічні завдання оцінювання.
8. Роль планування персоналу в організаціях.
9. Роль та сутність стратегічного планування.
10. Сутність та основа ефективних концепцій управління персоналом.
11. складові елементи аналізу та планування персоналу
12. Особливості рекрутингу
13. Основні елементи рекрутингу
14. Принципи зовнішнього рекрутингу
15. Сутність діяльності внутрішнього рекрутера
16. Основні принципи внутрішнього рекрутингу
17. Методи рекрутера
18. Компетентнісний підхід до підбору персоналу
19. Сутність кваліфікаційної компетентності спеціаліста
20. Сутність сентенції А. Файоля: "Вираз "управляти – значить передбачати".
21. Основні стадії алгоритму відбору персоналу в організаціях.

22. Алгоритм проведення співбесіди під час відбору персоналу.
23. Алгоритм проведення анкетування під час відбору персоналу.
24. Основні функції управління виробництвом.
25. Сутність алгоритму атестації і ротації персоналу.
26. Основні напрямки організації навчання та підвищення кваліфікації персоналу
27. Сутність розвитку персоналу.
28. Алгоритм оцінювання персоналу
29. Сутність атестації і ротації кадрів
30. Основні вихідні дані для оцінювання персоналу
31. Сутність фахового і посадового зростання персоналу
32. Сутність системи управління людськими ресурсами.
33. Основні складові соціального розвитку та соціального партнерства
34. Особливості сучасного процесу вдосконалення управління персоналом.
35. Сутність командного менеджменту.

ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Бакаленко О.А. Психологія управління: навчальний посібник. Харків: ХНУРЕ, 2020. 120с.
2. Кісіль З.Р., Швець Д.В. Психологія управління : Навчальний посібник. Харків: видавництво «Університетська книга». 2022. 648 с.
3. Кісіль З.Р., Угрин О.Г. Психологія управління: навчально-методичний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2018. 508с.
4. Кісіль З.Р. Основи управління: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 261 с.
5. Постоян Т. Г. Психологія управління : навч. посібн. Одеса: Університет Ушинського, 2020. 195 с.
6. Кроуплі Д. Х. Психологія інновацій в організаціях. Харків : Гуманіт. центр, 2019. 346 с.

7. Ходаківський Є.І., Богоявленська Ю.В., Грабар Т.П. Психологія управління: підручник/ МОН України. 5-те вид., перероб. та допов. Київ: Центр учбової літ-ри, 2021. 492 с.

8. Жавнерчик О.В. Психологія управління: Конспект лекцій. Одеса: ОДЕКУ, 2020. 161с.

Додаткова

1. Кайлюк Є.М. Психологія управління: Навч. посіб. Харків: Харк. нац. акад. міськ. госп.-ва, 2012. 202 с.

2. Кайлюк Є.М., Фесенко Г.Г. Психологія управління: Навч. посіб. ХНАМГ, Харків, 2007.

3. Карамушка Л.М. Психологія управління: Навч. посіб. К.: Міленіум, 2003. 344 с.

4. Кулініч І.О. Психологія управління: Навч. посіб. К.: Знання, 2011. 415 с.

5. Іллін Є. П. Мотивація і мотиви. Тернопіль: Навчальна книга – Богдан, 2018. 512 с.

6. Нижник В. М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: [монографія] / В. М. Нижник, О. А. Харун. Хмельницький: ХНУ, 2011. - 210 с.

7. Якименко, Л. Ю. Мотивація-основа управління людськими ресурсами : навч.-практ. посібник. Київ : Центр навч. літ., 2018. 144 с.

8. Якубовська С.С. Психологія управління: Навч. посіб. Рівне, 2010. 360 с.



ТЕМА 3:

МЕТОДИ ТА ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ (МЕНЕЖМЕНТУ)

ЗМІСТ

- 1. Сутність і класифікація методів управління**
- 2. Принципи управління**
- 3. Функції управління**

*Показник якості управління – звичайні люди, що роблять незвичайні речі
(П. Друкер)*

1. СУТНІСТЬ І КЛАСИФІКАЦІЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ

Методи управління класифікують за різними ознаками:

- напрямком впливу на керований об'єкт;
- способом врахування інтересів працівників;
- формою впливу;
- характером впливу

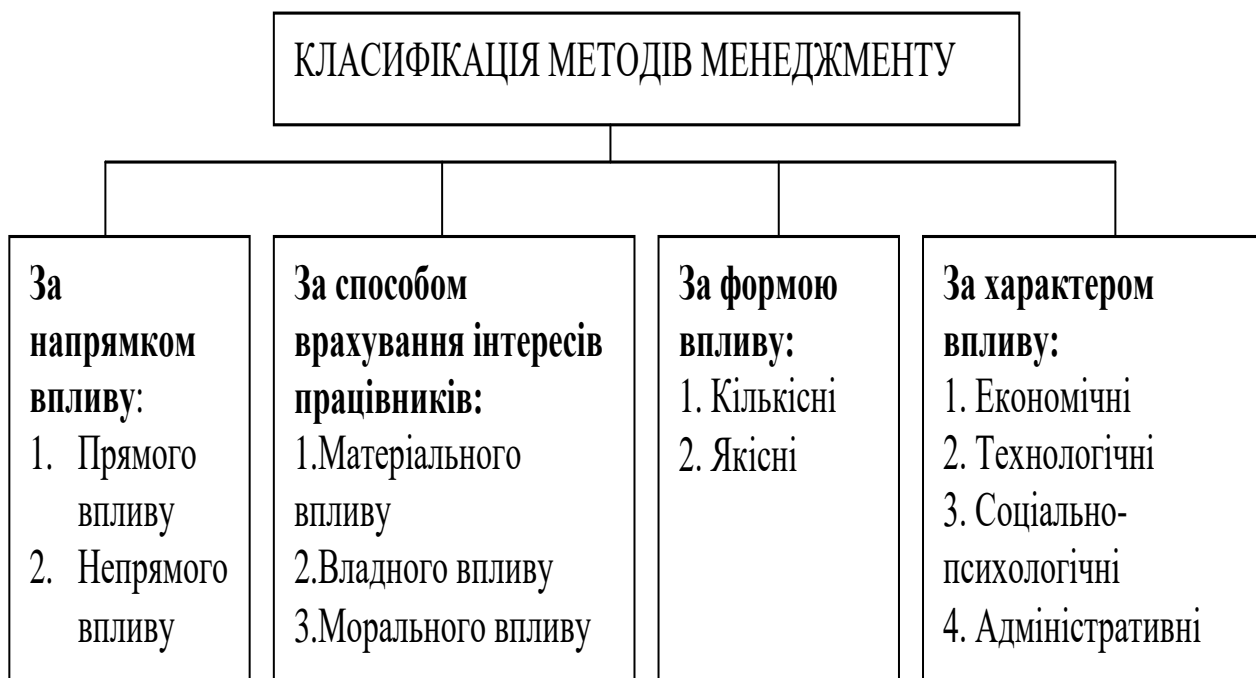


Рис. 1. Класифікація методів менеджменту за різними ознаками

1. За напрямком впливу на керований об'єкт:

- методи прямого впливу* – безпосередньо впливають на керовану систему (накази, розпорядження, вказівки, інструкції, положення, тарифи тощо);
- методи непрямого впливу* – створюють умови для впливу на керовану систему управління (методи підбору колективу за різними ознаками, методи формування психологічного клімату в колективі тощо).

2. За способом врахування інтересів працівників:

- методи матеріального впливу* – враховують майнові та фінансові інтереси працівників; включають різноманітні економічні стимули;
- методи владного впливу* – націлені на впорядкування функцій, обов'язків і прав працівників, регламентацію та нормування їх діяльності (штатні розписи, регламенти діяльності, положення про виконавців, договори, накази, розпорядження, догани тощо);
- методи морального впливу* – спрямовані на підвищення соціально-господарської активності; включають етичні норми, моральні стимули, методи встановлення хороших взаємин між керівником і підлеглими тощо.

3. За формою впливу:

- кількісні методи* (калькуляції, кошториси, ціни, бюджет, матеріальні стимули тощо);
- якісні методи* (вказівки, інструкції, моральні стимули, методи добору колективу за психофізіологічними факторами тощо).

4. За характером впливу:

- Економічні методи управління.** Зумовлені різноманітними економічними чинниками, за допомогою яких досягається колективне чи індивідуальне задоволення потреб на всіх рівнях. **Ефективне використання економічних методів потребує певних передумов:**
- здатності підприємства адекватно реагувати на зміну економічних умов функціонування,
- розвинутого ринкового економічного середовища,
- ефективних фінансово-кредитних інститутів тощо.

ЕКОНОМІЧНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРЕДБАЧАЮТЬ

- розроблення планово-економічних показників
- механізмів їх досягнення.

Вони шляхом матеріальної зацікавленості стимулюють ініціативу та відповідальність працівників за результати прийнятих рішень.

ДО ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ НАЛЕЖАТЬ:

1. ЕКОНОМІЧНІ ПЛАНИ

Загалом у плані прогнозується

- 1) певний стан об'єкта у перспективі
- 2) визначаються необхідні для його досягнення ресурси і механізми.

Економічний план – комплексна модель (характеристика) основних економічних показників, параметрів майбутнього стану окремих сфер підприємства, а також шляхів, способів і ресурсів, необхідних для досягнення наміченого.

Вплив економічних планів на працівників відбувається у різних аспектах:

- 1) за тривалістю дії
- 2) рівнем впливу
- 3) змістом

2. ЕКОНОМІЧНА СТИМУЛИ

Економічні стимули належать до найефективніших чинників, що зумовлюють

- 1) поведінку індивідів
- 2) сприяють гармонізації колективних, групових, та індивідуальних інтересів.

Економічні стимули – способи впливу, що спонукають економічну поведінку індивідів, груп у сфері економічної діяльності до вирішення конкретних виробничо-господарських завдань згідно з метою організації.

Ґрунтуючись на використанні матеріальних стимулів (тарифних ставок, посадових окладів, доплат, надбавок, премій), дивідендів, цінних подарунків, дотацій, компенсацій, пільг тощо, вони є **найдієвішими способами впливу на працівників організації**. Будь-які економічні стимули повинні обґрунтованими, тобто задовольняти потреби працівників, враховуючи їхні здібності та внесок у загальний трудовий процес. При їх встановленні необхідно дотримуватись принципу справедливості.

БЮДЖЕТ

Будучи базовим економічним методом управління, **бюджет формує засади функціонування організації щодо збалансованості надходжень та витрат**. Його формування вказує напрями економії витрат і збільшення надходжень.

Бюджет – документ, що відображає розпис надходжень і видатків економічного суб'єкта за певний період (найчастіше за рік).

**БЮДЖЕТ ЯК СКЛАДНУ БАГАТО АСПЕКТНУ
ЕКОНОМІЧНУ КАТЕГОРІЮ МОЖНА РОЗГЛЯДАТИ З РІЗНИХ
ПОЗИЦІЙ:**

1	з'ясування майбутнього стану організації – бюджет у цьому сенсі є планом
2	відображення діяльності організації загалом та її підрозділів – у такому разі бюджет є розписом надходжень і видатків, які в ідеалі повинні бути збалансованими
3	реалізація контрольної функції – згідно з таким поглядом бюджет є найважливішою складовою внутрішнього контролю, що характеризує формування та рівень цільового використання ресурсів організації
4	фінансової – бюджет є оперативним фінансовим планом, який відображає надходження та використання коштів для забезпечення функціонування організації

**НЕЗАЛЕЖНО ВІД СФЕРИ ДІЯЛЬНОСТІ Й МАСШТАБІВ
ОРГАНІЗАЦІЇ, БЮДЖЕТ ВИКОНУЄ ТАКІ ЗАВДАННЯ:**

1.	забезпечує чіткість та цілеспрямованість діяльності організації, ритмічність та безперервність виробничо-господарських процесів
2.	створює об'єктивну основу для оцінки результатів діяльності організації загалом та її підрозділів
3.	визначає обсяги, структуру витрат і джерела їх покриття
4.	вказує напрями економії витрат і збільшення надходжень
5.	є засобом координації діяльності різних підрозділів організації, спрямованої на досягнення загальних результатів тощо

2. ТЕХНОЛОГІЧНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПОЛЯГАЮТЬ у впливі на працівників через документи, які визначають технологію виробничо-господарських процесів. До них належать:

- **технологічні документи.** Це різноманітні інструкції, схеми, які визначають методи, прийоми, режим роботи, послідовність операцій та процедур щодо використання матеріалів, інструментів, обладнання, інших засобів виробництва. Виконуючи конкретну роботу, працівники керуються певним перелік технологічних операцій, технологічними картами, вказівками щодо використання конкретного обладнання та оснащення, послідовністю виробничих процесів тощо.
- **конструкторські документи.** До них належать різноманітні ескізи виробів (деталей, вузлів та ін), креслення, конструкторські карти тощо. Вони різною мірою потрібні для забезпечення конкретних виробничих процесів, а відповідно – й діяльності конкретних працівників.

3. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ.

Вони позиціонуються як:

- 1) сукупність специфічних способів впливу на міжособистісні стосунки і зв'язки;
- 2) соціальні процеси, що виникають у трудових колективах.

Ґрунтуючись на моральних стимулах до праці, діють на особу за допомогою психологічних прийомів (власний приклад, авторитет) з метою перетворення адміністративного завдання на внутрішньо усвідомлену потребу людини.

Використовують їх з метою

- 1) підвищення виробничої активності працівників;
- 2) створення відповідних соціально-психологічних умов їх діяльності

**СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ
ЗОРІЄНТОВАНІ НА ДОТРИМАННЯ:**

- принципу психофізіологічної сумісності у колективі,
- виховання почуття взаємодопомоги та колективізму.

**ДО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ
НАЛЕЖАТЬ:**

1.	СОЦІАЛЬНІ ПЛАНИ – передбачають створення умов праці, забезпечення відпочинку, організацію побуту, медичного обслуговування, охорони праці тощо
2.	МОРАЛЬНІ СТИМУЛИ – впливають через нагородження медалями, орденами, грамотами, присвоєння звань тощо
3.	МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВІВ ТА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В НИХ – забезпечують вплив на засадах добору членів колективів за особливостями характерів, стажем роботи тощо

**ОРГАНІЗАЦІЙНІ СПОСОБИ ВПЛИВУ
ЗАБЕЗПЕЧУЮТЬ НЕОБХІДНІ УМОВИ
ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ, А ТАКОЖ СТВОРЮЮТЬ
МЕЖІ, В ЯКИХ ВОНА ФУНКЦІОНУЄ ТА РОЗВИВАЄТЬСЯ:**

1.	<i>РОЗПОРЯДЧІ</i> – забезпечують нормалізування завдань, прийомів тощо, усунення недоліків, відхилень, що виникають у процесі виробничо-господарської діяльності. Розпорядчі дії реалізуються через: <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> накази<input type="checkbox"/> розпорядження<input type="checkbox"/> вказівки
2.	<i>ДИСЦИПЛІНАРНІ</i> – використовують у конкретних ситуаціях, реалізуючи їх через зауваження, догани, переміщення посадових осіб, звільнення тощо.

2. ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ

НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО КЛАСИФІКАЦІЇ ПРИНЦИПІВ УПРАВЛІННЯ:	
Генрі Емерсон (1912)	Вперше сформулював «Двадцять принципів продуктивності»
Анрі Файоль	Виокремив основні 14 принципів управління
О. Є. Кузьмін О. Г. Мельник	виділили такі принципи менеджменту: 1) цілеспрямованість, 2) урахування потреб та інтересів, 3) ієрархічність, 4) взаємозалежність, 5) динамічна рівновага, 6) економічність, 7) активізація, 8) системність, 9) єдиновладдя
Л.А. Полонська	поділяє усі принципи менеджменту на такі групи: 1) загальні та структурно-функціональні принципи управління підприємством; 2) принципи, що визначають взаємовідносини у колективі; 3) принципи, що сприяють формуванню особистості працівника.
О.В. Крушельницька	управління персоналом ґрунтується на таких принципах: 1) науковість, 2) демократичний централізм, 3) планомірність, 4) єдність розпоряджень; 5) поєднання одноосібного і колективного підходів, 6) централізації та децентралізації, 7) лінійного, функціонального і цільового управління; 8) контроль за виконанням рішень.

НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО КЛАСИФІКАЦІЇ ПРИНЦИПІВ УПРАВЛІННЯ:

Г. В. ЩЕКІН

Вважав, що ключовим принципом управління персоналом є принцип підбору та розміщення кадрів за їхніми діловими та персональними якостями, що передбачає:

- спадкоємність кадрів на основі систематичного підбору енергійних, творчих працівників;
- забезпечення умов для постійного підвищення професійної кваліфікації;
- чітке визначення прав, обов'язків та відповідальності кожного працівника;
- комбінування досвідчених працівників з молодими кадрами; комбінування довіри до кадрів з перевіркою виконання.

О.З.РЕДЬКВА

Вважав, що загалом сформувалися дві основні групи принципів управління персоналом, які тісно взаємопов'язані, а дотримання їх та раціональне використання дають змогу сформувати ефективну систему управління персоналом підприємства. Ними є:

- принципи, які характеризують вимоги до становлення системи управління персоналом підприємства;
- принципи, які визначають напрями розвитку системи управління персоналом підприємства.

КЛАСИФІКАЦІЯ ПРИНЦИПІВ МЕНЕДЖМЕНТУ



ЗАГАЛЬНІ ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ

- наукової обґрунтованості
- ефективності
- оптимальності
- постійного вдосконалення процесів і методів менеджменту
- плановості
- єдності цілей
- цілісності системи менеджменту
- гнучкості організаційних структур
- матеріального та морального стимулювання

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ

- функціональної дефініції
- безумовної відповідальності
- рівня повноважень
- єдиноначальності
- паритету повноважень і відповідальності
- делегування повноважень
- діапазону управління
- прямого керівництва
- відповідності

ПРИНЦИПИ, ЛОКАЛІЗОВАНІ ЗА НАПРЯМАМИ ТА ЗОНАМИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

- стратегічного управління
- управління матеріальними ресурсами
- управління фінансовими ресурсами
- управління інформацією
- управління персоналом
- управління маркетингом та продажами
- управління інноваціями

ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ:	ШЛЯХИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИНЦИПІВ:
1. Готовність до взаємного компромісу	<input type="checkbox"/> Дослідження очікувань працівників <input type="checkbox"/> Сприяння створенню професійних спілок, товариств тощо <input type="checkbox"/> Формування загально-корпоративних цінностей <input type="checkbox"/> Розвиток емоційного капіталу керівників
2. Формування взаємної довіри керівників і трудового колективу	<input type="checkbox"/> Покращення репутації роботодавця <input type="checkbox"/> Організація дискусій, діалогів між керівниками, групами (корпоративними командами) та індивідами (працівниками)
3. Орієнтація на досягнення лояльності персоналу	<input type="checkbox"/> Здійснення заходів із залучення працівників у процес роботи з метою формування управлінської культури відкритої взаємодії з працівниками; Проведення періодичних замірів задоволеності роботою
4. Втримання ключових працівників підприємства	<input type="checkbox"/> Впровадження програм з розвитку лідерства <input type="checkbox"/> Кар'єрного зростання <input type="checkbox"/> Стимулювання та підтримка наставництва <input type="checkbox"/> Створення кадрового резерву
5. Зменшення загального рівня стресу та конфліктів у трудовому колективі	<input type="checkbox"/> Дослідження стресогенності умов роботи у різних підрозділах <input type="checkbox"/> Моніторинг морального клімату та усунення конфліктних ситуацій у колективах <input type="checkbox"/> Усунення стану невизначеності
6. Прозорість, відкритість підприємства для працівників	<input type="checkbox"/> Висвітлення доступної інформації, проблем у корпоративному інформаційному джерелі <input type="checkbox"/> Створення та підтримка діяльності прес-центру (міні-редакції)
7. Інноваційність в управлінні персоналом	<input type="checkbox"/> Проведення командоутворюючих заходів <input type="checkbox"/> Стимулювання ініціативності, раціоналізаторського та творчого мислення працівників

**ДЕТЕРМІНАНТИ ЗРОСТАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
УПРАВЛІННЯ**

**ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ
ЗРОСТАЄ, ЯКЩО ЧЛЕНИ ГРУПИ
ОРГАНІЗОВАНІ У ВІДПОВІДНУ
ІЄРАРХІЮ ВЛАДИ**



ПРИ СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ ЗАВДАННЯ В



**ПРИ ОБМЕЖЕННІ МАЛИМ ЧИСЛОМ МАСШТАБУ
КОНТРОЛЮ В БУДЬ-ЯКІЙ ТОЧЦІ ІЄРАРХІЇ**



**ПРИ ГРУПУВАННІ ПРАЦІВНИКІВ З МЕТОЮ
КОНТРОЛЮ ВІДПОВІДНО ДО:
1) МЕТИ, 2) ПРОЦЕСУ, 3) КЛІЄНТУРИ, 4) МІСЦЯ.**

**ОСНОВНІ ДІЇ КЕРІВНИКА, КОТРІ СПРИЯЮТЬ
ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ (Л.**



1. **ПЛАНУВАННЯ:** розробка в загальних рисах того, що слід зробити, а також методів здійснення наміченого з метою досягнення мети, поставленої перед організацією

2. **ОРГАНІЗАЦІЯ:** запровадження формальної структури влади, через яку робочі підрозділи впорядковуються, визначаються і координуються для досягнення певної мети.

3. **КЕРУВАННЯ:** безперервне завдання ухвалення рішень та втілення їх в конкретні та загальні накази та вказівки, а також виконання обов'язків провідника організації.

4. **УКОМПЛЕКТУВАННЯ:** увесь комплекс функцій із залучення і підготовки кадрів та підтримки сприятливих умов праці.

5. **КООРДИНАЦІЯ:** охоплює всі важливі обов'язки, що стосуються взаємозв'язку різних частин

Честер Барнард вважав, що для того щоб організація могла функціонувати і існувати надалі, від керівника вимагається три речі:

1. Підтримання організаційного зв'язку.
2. Забезпечення здійснення індивідами основних видів діяльності.
3. Формулювання призначення мети.

Барнард бачив управлінські функції в новій перспективі: «Керівна робота — це не робота організації, а особлива діяльність, спрямована на підтримку працездатності організації».

ТРИ ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ ДЛЯ КЕРІВНИКА

(Честер Барнард)

1. **Посада керівника** потрібна для підтримання необхідного організаційного зв'язку. Ця посада в організації та особа, яка обіймає цю посаду, становлять одну з найфундаментальніших проблем управління. Завдання організації — дати особі адекватну посаду.

2. **Друга функція** керівника пов'язана з одержанням послуг чи роботи від індивіда. У цій функції важливий зв'язок індивіда з організацією. Це, вірніше, функція керування людськими ресурсами, коли керівник спочатку вводить індивіда в організацію, наймаючи робітників, а потім вчить робітників виконувати необхідну роботу. Цю останню діяльність можна розглядати як соціалізацію індивіда, з метою засвоєння ним цінностей та цілей організації. Особистість індивіда визначається сприйняттям цінностей організації.

Третю керівну функцію Барнард розглядає в термінах формулювання призначення та мети. Ця функція базується на взаємодії та співпраці керівників на всіх рівнях організації. Зв'язок цієї функції з комунікаційною функцією дуже тісний, оскільки визначення і здійснення організаційного призначення спирається на рівень зв'язку в організаційній структурі зверху донизу.

3.ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ

ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ:	
1.	Функції управління - це особливий вид управлінської діяльності, конкретні форми управлінського впливу на діяльність системи, які обумовлюють і визначають зміст ділових взаємовідносин.
2.	Функції управління — це види управлінської праці, пов'язані з впливом на об'єкт управління, які здійснюються спеціальними прийомами і засобами, а також супутня організація роботи
3.	Функції управління по-різному виявляються на різних стадіях управлінської діяльності та є діями, спрямованими на вирішення проблеми, яка виникає.
4.	Функції управління становлять один з основних компонентів, що визначає зміст управління, а стадії — послідовність реалізації функцій у межах одиничного управлінського циклу.
5.	Функції управління — вид діяльності суб'єкта, які визначають зміст управління: планування, організацію, мотивацію, контроль

НАУКОВІ ПІДХОДИ ЩОДО КІЛЬКІСНОГО СКЛАДУ ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ:	
А.Файоль	виділяв п'ять основних функцій управління: передбачення і планування, організація, розпорядження, координація і контроль
О'Доннел	виділяв шість основних функцій управління: планування, організація, керівництво, лідерство, робота з кадрами і контроль
В. Журавель	виділяв десять основних функцій управління: визначення мети, організація, координація, прийняття управлінського рішення, планування, регулювання, контроль, робота з кадрами, лідерство і адміністрування
М.Мескон	виділяв чотири основні функції управління: планування, організація, мотивація і контроль

КЛАСИФІКАЦІЯ ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ СУТТЄВИХ ОЗНАК ПОДІБНОСТІ І ВІДМІННОСТІ:

1. Відносна відособленість управлінських дій від інших у процесі управління, певною мірою їх самостійність
2. Однорідність управлінських дій за складом, їх взаємопов'язаність і спрямованість на досягнення однієї мети
3. Стабільність дій, які включаються до функції управління, тобто вони мають бути не одноразовими, а такими, що періодично повторюються

КЛАСИФІКАЦІЯ ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ

- Інформаційно-аналітична функція** включає всі дії щодо оперування інформацією і передбачає: збирання, обробку, аналіз і оцінку інформації з метою підвищення ефективності діяльності у певній сфері.
- Функція планування** полягає у визначенні й обґрунтуванні системи в цілому та її окремих ланок напрямів діяльності, цілей і завдань, а також шляхів їх реалізації.
- Організаційна функція** полягає у формуванні і пристосуванні суб'єкта та об'єкта управління до виконання поставлених завдань.
- Функція координації** в процесі координації насамперед встановлюється і підтримується пропорційність у діяльності різних елементів системи на всіх стадіях процесу управління.
- Функція регулювання** сприяє адаптації організації до постійних змін ситуації, забезпечує запобігання відхиленням від запланованих дій та їх усунення.
- Функція керівництва** керівне начало підпорядковує увесь процес розробки й прийняття управлінського рішення, супроводжує всі стани управління.

Завдання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність основних завдань методів управління.
2. У чому полягає механізм формування методів управління.
3. Проілюструйте на прикладах взаємозв'язки між функціями та методами управління.
4. Обґрунтуйте класифікацію методів управління за різними ознаками.
5. Охарактеризуйте механізми дії на працівників методів управління прямого та непрямого впливу.
6. Наведіть механізм застосування економічних, технологічних, адміністративних та соціально-психологічних методів управління для розв'язання проблеми „Перехід підприємства на виготовлення нового виробу в умовах диверсифікації”.
7. Охарактеризуйте на конкретних прикладах механізм застосування, призначення та види економічних методів управління.
8. Дайте характеристику соціально-психологічних методів управління та розкрийте їх роль у системі способів впливу на керований об'єкт.

Теми рефератів

1. Сутність і процес формування методів управління.
2. Класифікація методів управління.
3. Сутність економічних планів.
4. Сутність та мета економічних стимулів.
5. Бюджет як базовий економічний метод управління.
6. Сутність та мета бюджету.
7. Сутність та мета економічних стимулів.
8. Сутність та мета соціально-психологічних методів управління.
9. Сутність та мета організаційних способів впливу.
10. Наукові підходи до класифікації принципів управління.
11. Класифікація принципів менеджменту.
12. Загальні принципи менеджменту.
13. Організаційні принципи менеджменту.
14. Основні принципи формування системи управління персоналом.
15. Детермінанти зростання ефективності управління
16. Основні дії керівника, котрі сприяють ефективності діяльності організації.
17. Основні функції керівника (за Ч. Бернардом).
18. Основні підходи до визначення функцій управління.

19. Наукові підходи щодо кількісного складу функцій управління.
20. Класифікація функцій управління.
21. Сутність та мета інформаційно-аналітичної функції управління.
22. Роль методів управління в процесі управління організацією.
23. Діалектичність зв'язків між методами та функціями управління.
24. Підходи до класифікації методів управління.
25. Проблеми визначення ефективності впливу методів управління на керовану систему.
26. Проблеми застосування економічних стимулів в організаціях.
27. Сутність, призначення та особлива роль адміністративних методів управління.

ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Бакаленко О.А. Психологія управління: навчальний посібник. Харків: ХНУРЕ, 2020. 120с.
2. Кісіль З.Р., Швець Д.В. Психологія управління : Навчальний посібник. Харків: видавництво «Університетська книга». 2022. 648 с.
3. Кісіль З.Р., Угрин О.Г. Психологія управління: навчально-методичний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2018. 508с.
4. Кісіль З.Р. Основи управління: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 261 с.
5. Постоян Т. Г. Психологія управління : навч. посібн. Одеса: Університет Ушинського, 2020. 195 с.
6. Кроуплі Д. Х. Психологія інновацій в організаціях. Харків : Гуманіт. центр, 2019. 346 с.
7. Ходаківський Є.І., Богоявленська Ю.В., Грабар Т.П. Психологія управління: підручник/ МОН України. 5-те вид., перероб. та допов. Київ: Центр учбової літ-ри, 2021. 492 с.
8. Жавнерчик О.В. Психологія управління: Конспект лекцій. Одеса: ОДЕКУ, 2020. 161с.

Додаткова

1. Кайлюк Є.М. Психологія управління: Навч. посіб. Харків: Харк. нац. акад. міськ. госп.-ва, 2012. 202 с.

2. Кайлюк Є.М., Фесенко Г.Г. Психологія управління: Навч. посіб. ХНАМГ, Харків, 2007.

3. Карамушка Л.М. Психологія управління: Навч. посіб. К.: Міленіум, 2003. 344 с.

4. Кулініч І.О. Психологія управління: Навч. посіб. К.: Знання, 2011. 415 с.

5. Іллін Є. П. Мотивація і мотиви. Тернопіль: Навчальна книга – Богдан, 2018. 512 с.

6. Нижник В. М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: [монографія] / В. М. Нижник, О. А. Харун. Хмельницький: ХНУ, 2011. - 210 с.

7. Якименко, Л. Ю. Мотивація-основа управління людськими ресурсами : навч.-практ. посібник. Київ : Центр навч. літ., 2018. 144 с.

8. Якубовська С.С. Психологія управління: Навч. посіб. Рівне, 2010. 360 с.



**ТЕМ 4: ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ ТА ДІЛОВОЇ
КАР'ЄРИ. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ**

ЗМІСТ

- 1. Планування особистої роботи**
- 2. Планування ділової кар'єри**
- 3. Тайм-менеджмент**
 - 3.1. Причини дефіциту часу**
 - 3.2. Методи тайм-менеджменту**

Ваш найголовніший актив — це ви самі. Вкладіть свій час, свої зусилля і гроші в навчання, підготовку і підтримку вашого найголовнішого активу

Том Хопкінс

1. ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ

ПЛАНУВАННЯ – це:

- 1) процес вибору цілей та рішень, необхідній для їх досягнення.
- 1) прийняття заздалегідь рішення про те, що робити і хто буде робити;
- 2) процес підготовки на перспективу рішення про те, що, ким, яким чином, коли мусить бути зроблено.

ПЛАНОВІСТЬ є одним із принципів управління, який передбачає застосування планів у процесі управління

ПЛАНУВАННЯ це процес розробки плану

ПЛАН – результат планування

**Управляти –
означає
передбачати
Анрі Файоль**

СУТНІСТЬ ПЛАНУВАННЯ

- 1) внесок планування у досягнення поставлених цілей і завдань;
- 2) провідна роль планування;
- 3) всюдисущність планування;
- 4) ефективність планів

РОЛЬ ПЛАНУВАННЯ ПОЛЯГАЄ В ТОМУ, ЩО ВОНО ЗАБЕЗПЕЧУЄ:

- 1) цілеспрямованість діяльності організації, структурного підрозділу, виконавця;
- 2) ритмічність діяльності; підвищення ефективності діяльності виконавців.

СПРИЯЄ ЕФЕКТИВНОМУ ВИКОРИСТАННЮ

- 1) сил та засобів;
- 2) взаємодії органів, служб, підрозділів та виконавців;
- 3) створенню сприятливого психологічного клімату.

ВАЖЛИВІСТЬ ПЛАНУВАННЯ ПЕРЕСЛІДУЄ ТАКІ ВАЖЛИВІ ЦІЛІ, А САМЕ:

- 1) усунути негативний ефект невизначеності та змін;
- 2) зосередити увагу на головних завданнях;
- 3) домогтись економічного функціонування та полегшити контроль.

НА ПРАКТИЦІ ІСНУЄ ДЕКІЛЬКА ВИДІВ ПЛАНІВ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ:

1) планування результатів:

- 1.1. Перспективні (річні)
- 1.2. Середньострокові (квартальні та місячні)

2) планування часу – оперативні:

- 2.1. Тижневі плани-графіки
- 2.2. Щоденні графіки робочого дня

Спочатку слід планувати справи:

- з фіксованим терміном виконання;
- ті, що вимагають значних витрат часу;
- неприємні справи, відкладання яких на потім небажано.

Процес складання плану особистої роботи

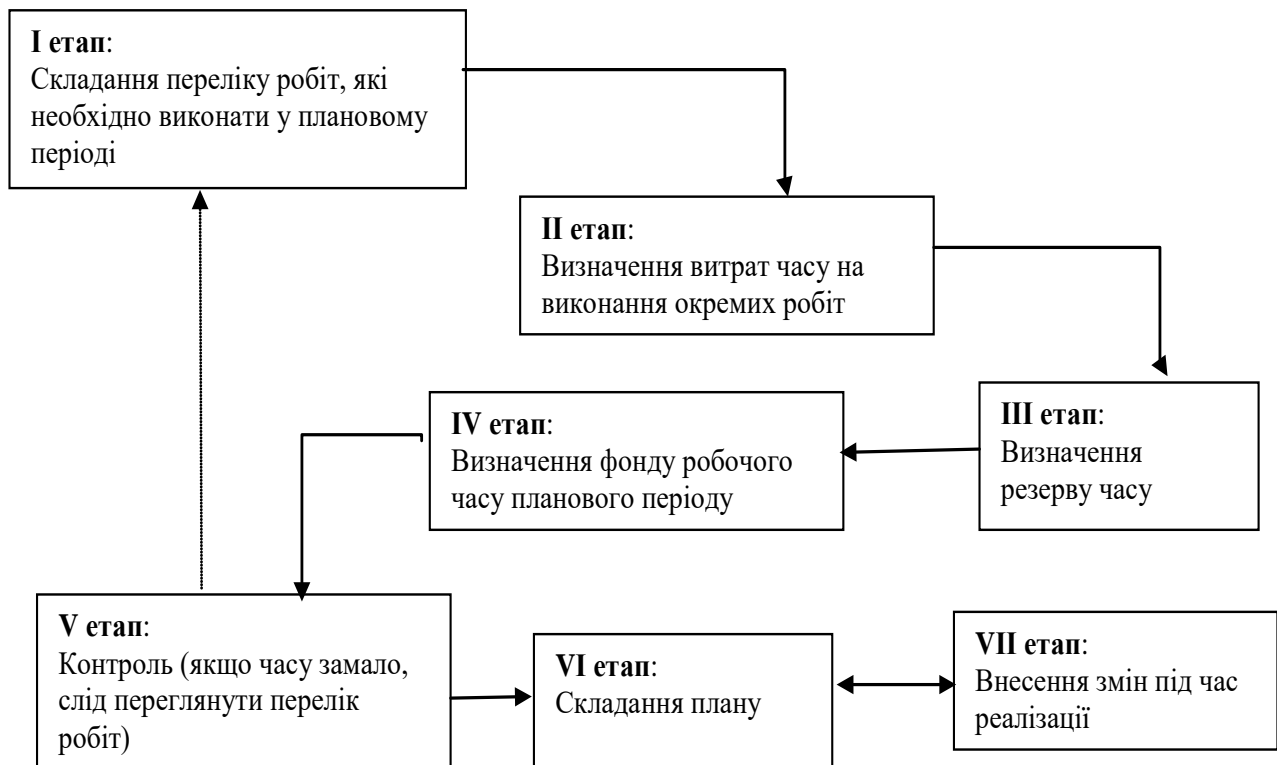
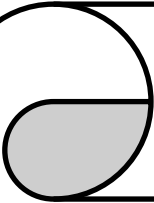


Рис. 2.1. Схема процесу планування особистої роботи менеджера



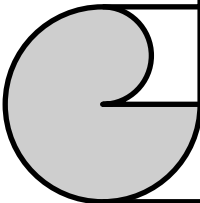
Перший етап: Керівник складає перелік завдань, які потрібно виконати протягом періоду планування. Це можуть бути завдання з довгострокового переліку справ, які не виконувались у попередній період, інші справи, завдання, що виникають час від часу. На цьому етапі достатньо лише орієнтовної класифікації завдань, тобто їх розподілу за ступенем важливості або актуальності.

Другий етап: після складання переліку робіт на запланований період повинен бути визначений час, необхідний для виконання кожного виду робіт. Звичайно, це складне завдання, оскільки керівникові важко заздалегідь передбачити, скільки часу займе та чи інша робота. Тут багато що залежить від складності та незвичності завдань, досвіду та професіоналізму менеджера, кваліфікації управлінського персоналу та інших факторів.

Третій етап: Оскільки неможливо передбачити, які завдання потрібно буде виконати протягом періоду планування, слід встановити час для непередбачених подій.

Четвертий етап: повинен бути визначений фонд робочого часу на запланований період. У той же час слід починати з 5-6 годин на день. Таким чином, у тижневому плані на п'ятиденний тиждень загальний фонд робочого часу становитиме 40 годин, а для вирішення запланованих завдань максимум 30.

П'ятий етап: перед завершенням власного плану роботи необхідно провести контроль, порівнявши тимчасові витрати на виконання запланованих робіт, розраховані на другій фазі, з фондом робочого часу. Якщо необхідний час перевищує фонд запланованого періоду, слід переглянути перелік запланованих робіт. Керівник повинен класифікувати заплановані роботи відповідно до їх важливості та терміновості та усувати незначні дії.



Послідовність аналізу робочого часу працівника

Для аналізу використання особистого часу проводять інвентаризацію часу:

- 1) Вимірювання витрат часу
- 2) Визначення джерел втрат часу
- 3) Аналіз причин втрат часу

План деяких робіт не можна передбачити. Для цього необхідно створити запас часу на їх виконання, але якщо цього недостатньо, скоротити час, що витрачається на заплановані роботи, відкласти їх виконання або довірити відповідального працівника в управління.

Фотографія робочого часу виконується двох видів:

- 1) **суцільна** (фіксуються витрати часу протягом усього періоду роботи),
- 2) **вибіркова** (фіксуються витрати часу протягом певного виду робіт або певного періоду часу).

Ґрунтуючись на цих даних за весь період спостереження, формуються:

- 1) обсяги витрат робочого часу та
- 2) встановлюються норми витрат робочого часу за посадами або іншими відмінними характеристиками;
- 3) опрацьовуються заходи щодо удосконалення організації праці на підприємстві уже з врахуванням виявлених недоліків.

Метод моментних спостережень. Його принципи та методика мають багато спільних, проте також і відмінних від вивчення витрат праці характеристик. Зокрема, потрібну кількість моментних спостережень при дослідженні роботи працівників не обов'язково визначати за елементом з найменшою питомою вагою в загальних витратах. Якщо трудовий процес спостерігається більше ніж за 10-ма елементами витрат, то питома вага елемента, на основі якого розраховується загальна кількість спостережень, має бути не менше 15%.

ПРОЦЕС ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ ЧАСУ У ПРОВІДНИХ МЕНЕДЖЕРІВ СКЛАДАЄТЬСЯ ІЗ ТАКИХ ЕЛЕМЕНТІВ:

- фіксація витрат часу;
- керування часом;
- укрупнення часу.

ЗАГАЛОМ ЖЕ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ЧАСУ ТА УПРАВЛІННЯ НИМ НЕОБХІДНО ПРИТРИМУВАТИСЬ ПЕВНИХ ПРИНЦИПІВ:

- виявлення простоїв, причин повільності та втрати часу як основи зважених реальних графіків у майбутньому;
- врахування усіх витрат – перевірка твердості рішення раціонально організувати свій час;
- зміна та коригування графіків з урахуванням результатів аналізу витрат часу;
- аналіз наявних засобів роботи.

ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ СВОЇМ ЧАСОМ НЕОБХІДНО ПЕРШ ЗА ВСЕ З'ЯСУВАТИ ПРИЧИНИ ВТРАТИ ЧАСУ, ЩО ПОТРЕБУЄ ВИЯВЛЕННЯ:

- непродуктивних витрат часу, що спричинені належної системи планування робочих процесів та прогнозування;
- компактності робочого колективу, тобто аналіз «роздутості» штатів, що переважно здійснюється шляхом підрахунку витрат часу на «з'ясування відносин», якщо вони складають більше 10 % то такий колектив є «роздутим та потребує скорочення»;
- причини неправильної організації робочого процесу;
- порушення достовірності інформації, що передається та збоїв у її передачі.

НАЙВАЖЛИВІШІ «ПОГЛИНАЧІ» ЧАСУ КЕРІВНИКА



ОСНОВНИМИ ПРИЧИНАМИ ВТРАТ ЧАСУ Є:

- нечітке визначення цілей і пріоритетів, внаслідок чого люди не можуть правильно зорієнтуватися в ситуації, а тому беруть на себе або дуже багато, або дуже мало роботи;
- незадовільна організація планування, що не дозволяє менеджеру справитися з розподілом часу на виконання своїх справ;
- неорганізованість і недисциплінованість підлеглих, що приводить до багаторазової переробки однієї і тієї ж роботи;
- відсутність необхідної інформації для прийняття рішень, внаслідок чого їх доводиться постійно відкладати;
- нерішучість менеджера, невміння працювати з партнерами, підлеглими, відвідувачами, проводити збори і наради. Менеджеру необхідно проводити інвентаризацію часу за кілька робочих днів, щоб проаналізувати свій робочий стиль і розкрити причини виникаючих дефіцитів часу.

ПРИЧИНИ ДЕФЦИТУ ЧАСУ:

- Постійний поспіх
- Накопичення робіт
- Постійні доопрацювання вдома
- Перевтома
- Метушливість
- Безплановість роботи
- Низький рівень мотивації праці

2. ПЛАНУВАННЯ ДІЛОВОЇ КАР'ЄРИ

Професійна кар'єра – досягнення людиною успіху в певній професійній діяльності.

Наукового обґрунтування сутності поняття кар'єри і кар'єрного процесу немає.

Одні вважають, що **кар'єризм** – це гонитва за посадами, прагнення особистого благополуччя, службове просування в особистих інтересах. Це прагнення обумовлене корисними цілями на шкоди інтересам спільної справи.

Кар'єра – це індивідуальні зміни позиції та поведінки, які пов'язані із досвідом роботи і всієї трудової діяльності людини, це шлях до успіху, досягнення визнання і видного статусу в суспільстві.

Кар'єра - це успішне просування вперед у сфері службової діяльності.

Кар'єра – це процес проходження послідовних змін робочого стану людини, який розглядається не як статистичний, стабільний стан, а як процес зміни подій, активного просування людини в освоєнні та вдосконаленні способів власної життєдіяльності.

КАР'ЄРОЮ ВВАЖАЮТЬ:

- Успішне просування у певному виді діяльності
- Досягнення визнання та слави
- Діяльність, за допомогою якої людина реалізує свої здібності.

ОСНОВНІ ТИПИ КАР'ЄРНИХ ПРОЦЕСІВ

Типи кар'єрного процесу		Характеристика
1	Прогресивний	Це просування на вищу ступінь ієрархії. Кожна ступінь змін відрізняється від попередньої вищим рівнем здібностей і можливостей життєдіяльності. Зміни процесу просування незворотні і направлені на майбутнє із врахуванням накопичених знань досвіду
2	Регресивний	Це рух кар'єрного процесу: вниз при невідповідності здібностей та активності людини вимогам його статусу, структурних реорганізаціях управління, стану здоров'я чи віку.
3	Лінійний	Кар'єрні процеси професійного зростання, що розвиваються у безперервній послідовності (по лінії).
4	Нелінійний	Кар'єрні процеси проходять стрибками або проривами після довгого періоду кар'єрного спаду. Це проходження ступенями вгору або вниз із зміною статусу працівника
5	За спіраллю	Кар'єрні процеси проходять послідовним освоєнням посад шляхом просування за ієрархічною градацією

ВИДИ КАР'ЄРИ

Внутрішньо-організаційна – працівник у процесі діяльності проходить усі стадії розвитку, навчання, професійне зростання, підтримка і розвиток індивідуальних та професійних здібностей, вихід на пенсію

Міжорганізаційна – працівник у процесі своєї діяльності проходить всі стадії розвитку послідовно, працюючи на різних посадах у різних організаціях

ВИДИ КАР'ЄРИ

Кар'єра вертикальна - підйом на більш високу ступінь структурної ієрархії (підвищення в посаді, яке супроводжується більш високим рівнем оплати праці).

Кар'єра горизонтальна - вид кар'єри, що припускає або переміщення в іншу функціональну область діяльності, або виконання певної службової ролі на шаблі, що не має жорсткого формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, виконання ролі керівника тимчасової цільової групи, програми і т.п.).

Кар'єра східчаста - вид кар'єри, що поєднує елементи горизонтальної та вертикальної. Просування працівника здійснюється за допомогою чергування вертикального зростання з горизонтальним, що дає великий ефект.

Кар'єра прихована - вид кар'єри, що є найменш очевидним для оточуючих.

Він доступний працівникам, які мають великі ділові зв'язки поза організацією (запрошення працівника на недоступні іншим співробітникам зустрічі, наради як формального, так і неформального характеру, одержання співробітником доступу до неформальних джерел інформації, довірчі звертання, окремі важливі доручення керівництва).

ДИНАМІКА РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КАР'ЄРИ

Етап кар'єри	Вік	Характеристика етапу	Особливості мотивації (за Маслоу)
Попередній	До 25 років	Підготовка до трудової діяльності, вибір сфери діяльності	Безпека, соціальне визнання
Становлення	25-30 років	Освоєння роботи, розвиток професійних навичок	Соціальне визнання, незалежність, нормальний рівень оплати праці
Просування	30-45 років	Професійний розвиток, просування за службою, зростання кваліфікації	Соціальне визнання, самореалізація, високий рівень оплати праці
Збереження	45-60 років	Підвищення кваліфікації. Навчання молодих кадрів. Пік удосконалення кваліфікації	Підвищення рівня оплати праці, стабілізація незалежності, інтерес до інших джерел доходу
Завершення	60-65 років	Підготовка до виходу на пенсію, пошук і навчання власної зміни	Утримання соціального визнання, збереження рівня оплати праці, підвищення інтересу до інших джерел доходу
Пенсійний	Після 65 років	Заняття новими видами діяльності	Пошук самовираження в новій сфері діяльності, достатній розмір пенсії, здоров'я

Кар'єрна стратегія - це мистецтво послаблення або усунення дії гальмуючих факторів для досягнення цілей соціального або посадового статусу людини у стратегічному періоді.

ВИДИ ТИПОВИХ КАР'ЄР:

- "роздоріжжя"** - характерні для молодих спеціалістів, яким необхідно зробити вибір між гарантією місця роботи і особистою свободою.
- "змія"** - поєднання кар'єри спеціаліста у своїй справі і лінійного керівника.
- "драбина"** - кожна посаду на шляху просування працівник займає приблизно однаковий час.
- "трамплін"** - стрибок у пенсійний стан і консультаційну діяльність.

ФАКТОРИ, ЯКІ ВПЛИВАЮТЬ НА РОЗВИТОК КАР'ЄРИ:

Зовнішні:

- Урядові вимоги, закони
- Економічні умови
- Конкуренція
- Склад трудових ресурсів
- Місцезнаходження підприємств

Внутрішні:

- Цілі підприємства
- Професійний характер роботи
- Технологічні умови
- Трудовий колектив
- Досвід та стиль керівництва

3. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

Тайм-менеджмент

(time management — управління часом) — це технологія ефективного планування часу, як робочого, так і особистого, для підвищення ефективності його використання.

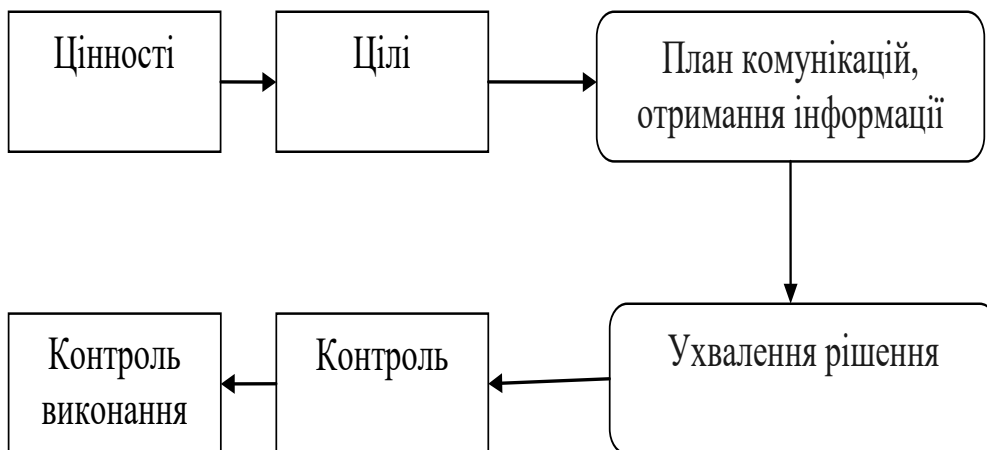
ЧАСОВЕ ПЛАНУВАННЯ ОЗНАЧАЄ:

- Опанувати власний час та працю, замість того, щоб вони опановували тебе
- Витягнути з мінімуму часу максимум результату
- Сконцентруватися на дійсно важливих речах та відмежувати неважливе

*Немає нічого легшого, як мати багато роботи та
Немає нічого важчого, як ефективно працювати*

*Р. Алек Маккензі,
Автор "The Time Trap"*

ОСНОВНІ ЕЛЕМЕНТИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ



ЗАКОНИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ

□ **Закон Лаборіта.** У кожної людини є схильність, талант, бажання робити те, що їй приносить задоволення.

□ **Закон Тейлора.** Порядок виконання дій впливає на ефективність.

□ **Закон Мерфі.** Кожна справа забирає часу більше, ніж передбачалося до її початку.

□ **Закон Паркінсона.** Чим більше ми маємо часу на виконання завдання, тим більше ми на нього й витратимо. Тому слід встановлювати кінцеві терміни.

□ **Закон Ілліча.** Людині слід обов'язково дати час для відновлення сил та появи наснаги до роботи.

□ **Закон Парето.** 20% зусиль дають 80% результату, а решта 80% зусиль — лише 20% результату. Тож ці 20% найефективнішого часу слід присвячувати найважливішому і найскладнішому.

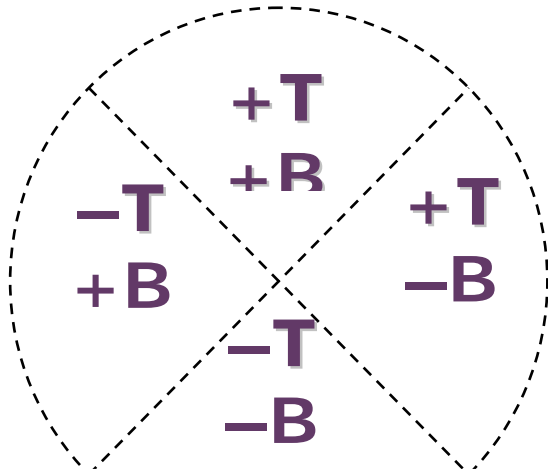
□ **Метод «слона» або метод «салямі».** Цей метод передбачає розподіл крупних і складних завдань на більш менші та поступове виконання їх. Під час цього необхідно так планувати власну діяльність, щоб кожен день можна було "з'їсти" хоча б одну частину

□ **Метод «швейцарського сиру».** Це метод організації виконання складних і неприємних завдань. Він передбачає відмову від поетапного та послідовного виконання. Починати такі справи доцільно з найцікавіших і найпростіших складників, поступово переходячи до більш складних

Метод «з'їсти жабу». Цей метод передбачає першочергове виконання найскладніших і найбільш неприємних складників завдання. Вирішення цієї проблеми можна описати побажанням: «Щоранку з'їдай жабу».

Метод «Помідора»: Людина здатна максимально концентруватися протягом півгодини, потім активність мозку плавно знижується. Якщо планувати час з урахуванням цих біоритмів, можна виконати великий обсяг робіт у стислі терміни.

ВИЗНАЧЕННЯ І РОЗСТАНОВКА ПРІОРИТЕТІВ



РОЗПОДІЛ ЧАСУ ПРИ СКЛАДАННІ РОЗКЛАДУ:

20% - нетермінові і важливі задачі

60% - термінові і важливі задачі

20% - непередбачені

Всі завдання діляться на категорії за критеріями **ТЕРМІНОВО** і **ВАЖЛИВО**

ВАЖЛИВЕ – це те, що розвиває нас, створює наше майбутнє

ТЕРМІНОВЕ – це рутина, телефони, їжа - те, що робиться зараз

- Помічено, що керівники витрачають 20% свого часу на ТЕРМІНОВЕ і ВАЖЛИВЕ, а 80% на ТЕРМІНОВЕ і НЕВАЖЛИВЕ

МЕТОДИ «УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ»

«ВІКНО» Д. ЕЙЗЕНХАУЕРА: МЕТОД ПРІОРИТЕТІВ

- Найбільш важливі задачі (категорія А) складає 15 % від усіх задач,

Ознаки ВАЖЛИВОСТІ:

- великий «плюс»
- великий «мінус»
- «запуск»
- тільки «Я»

Ознаки ТЕРМІНОВОСТІ:

не можна перенести на наступний період планування (рік-квартал-місяць-день-годину)

неважливо ВАЖЛИВО



ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ

Поглиначі часу:

- відсутність пріоритетів
- спроба дуже багато зробити за 1 раз
- нечітка постановка мети
- відсутність ясної картини завдань та шляхів їх вирішення
- особиста неорганізованість
- неефективне планування
- нездатність сказати «ні»
- пошук записів, інформації, телефонів
- недолік мотивації
- недостатній розподіл і кооперація праці
- відволікання: дзвінки, відвідувачі
- непотрібні дискусії про свою роботу і роботу інших
- порушення комунікацій.

Принципи ефективної організації робочого часу

- письмове планування (щоденник)
- визначення пріоритетів
- своєчасне блокування «пожирачів» часу
- розподіляйте завдання
- обмежуйте час виконання кожного завдання
- використовуйте час, який йде на чекання
- враховуйте ритм працездатності
- контролюйте результативність і використання часу

ОСНОВНІ ПРАВИЛА ПЛАНУВАННЯ ЧАСУ (ПРАВИЛО 60:40)

Приблизно 60% – запланована активність
Приблизно 20% – несподівана активність
(резерв для буферного часу й непланова активність,
величини перешкод, пожирач часу)

Приблизно 20% – спонтанна активність (керівна діяльність, творчий час, соціальна та комунальна активність)

Робочий час

60% заплановано	20% несподівано	20% спонтанно
--------------------	--------------------	------------------

Завдання для самоконтролю

1. Які Ви знаєте засоби та способи оптимізації часу менеджера?
2. Перелічіть основні причини та чинники дефіциту часу?
3. Опишіть чинники, що впливають на процес планування особистої роботи менеджера?
4. Охарактеризуйте види планування часу менеджера?
5. Назвіть основні етапи планування особистої роботи менеджера?
6. Які Ви знаєте основні засоби планування особистого часу?
7. Які принципи та методи планування часу використовують керівники?
8. Охарактеризуйте методи планування особистої діяльності менеджера.

11. Опишіть структуру витрат робочого часу керівників, фахівців та технічних виконавців?

12. Розкрийте суть делегування повноважень. Які Ви знаєте перешкоди для делегування повноважень?

13. Охарактеризуйте форми передачі розпоряджень за ступенем категоричності.

14. Охарактеризуйте ключові принципи розпорядчої діяльності?

15. Як здійснюється аналіз використання робочого часу керівників та спеціалістів?

Теми рефератів

1. Сутність та мета планування особистої кар'єри.
2. Роль планування особистої кар'єри.
3. Види планів особистої роботи.
4. Процес складання плану особистої роботи.
5. Сутність та мета інвентаризації робочого часу працівника.
6. Сутність процесу оптимізації витрат часу у провідних менеджерів.
7. Найважливіші «Поглиначі» часу керівника.
8. Основні причини втрат часу.
9. Основні причини дефіциту часу.
10. Сутність планування ділової кар'єри.
11. Основні типи кар'єрних процесів.
12. Основні види кар'єри.
13. Динаміка розвитку професійної кар'єри.
14. Принципи кар'єрної стратегії.
15. Види типових кар'єр.
16. Фактор, які впливають на розвиток кар'єри.
17. Сутність тайм-менеджменту.
18. Сутність часового планування.
19. Закони тайм-менеджменту.
20. Методологія визначення та розстановка пріоритетів у тайм-менеджменті.
21. Методи управління часом.
22. Основні принципи ефективної організації робочого часу.
23. Основні правила планування часу.
24. Піраміда планування Франкліна.

ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Бакаленко О.А. Психологія управління: навчальний посібник. Харків: ХНУРЕ, 2020. 120с.
2. Кісіль З.Р., Швець Д.В. Психологія управління : Навчальний посібник. Харків: видавництво «Університетська книга». 2022. 648 с.
3. Кісіль З.Р., Угрин О.Г. Психологія управління: навчально-методичний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2018. 508с.
4. Кісіль З.Р. Основи управління: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 261 с.
5. Постоян Т. Г. Психологія управління : навч. посібн. Одеса: Університет Ушинського, 2020. 195 с.
6. Кроуплі Д. Х. Психологія інновацій в організаціях. Харків : Гуманіт. центр, 2019. 346 с.
7. Ходаківський Є.І., Богоявленська Ю.В., Грабар Т.П. Психологія управління: підручник/ МОН України. 5-те вид., перероб. та допов. Київ: Центр учбової літ-ри, 2021. 492 с.
8. Жавнерчик О.В. Психологія управління: Конспект лекцій. Одеса: ОДЕКУ, 2020. 161с.

Додаткова

1. Кайлюк Є.М. Психологія управління: Навч. посіб. Харків: Харк. нац. акад. міськ. госп.-ва, 2012. 202 с.
2. Кайлюк Є.М., Фесенко Г.Г. Психологія управління: Навч. посіб. ХНАМГ, Харків, 2007.
3. Карамушка Л.М. Психологія управління: Навч. посіб. К.: Міленіум, 2003. 344 с.
4. Кулініч І.О. Психологія управління: Навч. посіб. К.: Знання, 2011. 415 с.
5. Іллін Є. П. Мотивація і мотиви. Тернопіль: Навчальна книга – Богдан, 2018. 512 с.
6. Нижник В. М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: [монографія] / В. М. Нижник, О. А. Харун. Хмельницький: ХНУ, 2011. - 210 с.
7. Якименко, Л. Ю. Мотивація-основа управління людськими ресурсами : навч.-практ. посібник. Київ : Центр навч. літ., 2018. 144 с.
8. Якубовська С.С. Психологія управління: Навч. посіб. Рівне, 2010. 360 с.



**ТЕМА 5: ТРУДОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ОСОБИСТОСТІ В
ОРГАНІЗАЦІЇ, ЇЇ ОСОБЛИВОСТІ ТА МЕХАНІЗМИ РЕГУЛЯЦІЇ**

ЗМІСТ

- 1. Мотиви трудової діяльності, їх характеристика**
- 2. Деякі напрями дослідження мотивів трудової діяльності у США**
- 3. Психічні стани в трудовій діяльності. Особливості, класифікація, характеристика**

1. МОТИВИ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, ЇХ ХАРАКТЕРИСТИКА

Ефективне управління діяльністю людини та її поведінка будуть ефективні тільки в тому випадку, якщо керівник знає, що являє собою та чи інша людина, які внутрішні мотиви і зовнішні стимули її поведінки та діяльності. **МОТИВ** — це те, що спонукає людину до діяльності, а **МЕТА** — те, чого людина намагається досягнути у результаті діяльності. У мотивах виражаються потреби людини, тобто її необхідність у чомусь.

МОТИВАЦІЮ ЯК СКЛАДНУ БАГАТО АСПЕКТНУ КАТЕГОРІЮ МОЖНА РОЗГЛЯДАТИ З РІЗНИХ ПОЗИЦІЙ:	
1.	МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ: 1) розробка систем мотивації, 2) вироблення систем оплати праці, 3) участі персоналу в прибутках і капіталі підприємства, 4) розробка форм морального стимулювання персоналу.
2.	МОТИВАЦІЯ - це процес свідомого вибору людиною того або іншого типу поведінки, обумовленої комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників.
3.	МОТИВАЦІЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОСОБИСТОСТІ - безперервний процес, який відбувається під впливом об'єктивних та суб'єктивних чинників. До об'єктивних чинників потрібно віднести вплив соціального макросередовища, особливості суспільства в цілому і особливості тих змін, які в ньому відбуваються. Суб'єктивні чинники - це внутрішні потреби особистості.
4.	СУТНІСТЬ ТЕОРІЙ МОТИВАЦІЇ ПОЛЯГАЄ в тому, що людина, усвідомлюючи завдання, що ставляться перед нею, і знаючи ту винагороду, яку вона може одержати за їхнє вирішення, зіставляє це зі своїми потребами, можливостями і здійснює певну діяльність

ТИП МОТИВАЦІЇ - це переважна спрямованість діяльності індивіда на задоволення визначених потреб. Таких типів може бути багато залежно від мети дослідження.

НАЙПОШИРЕНІШІ ТАКІ ТРИ ТИПИ МОТИВАЦІЇ:

- працівники, орієнтовані переважно на змістовність і суспільну значимість праці
- працівники, переважно орієнтовані на оплату праці й інші нетрудові цінності
- працівники, у яких значимість різних цінностей збалансована

ПРОЦЕС МОТИВАЦІЇ НЕОДНОЗНАЧНИЙ. ЙОГО УМОВНО ПОДІЛЯЮТЬ НА ШІСТЬ ПОСЛІДОВНИХ СТАДІЙ, АЛЕ В РЕАЛЬНОМУ ЖИТТІ НЕМАЄ ЧІТКОГО РОЗМЕЖУВАННЯ СТАДІЙ І ВІДОКРЕМЛЕНИХ ПРОЦЕСІВ МОТИВАЦІЇ.

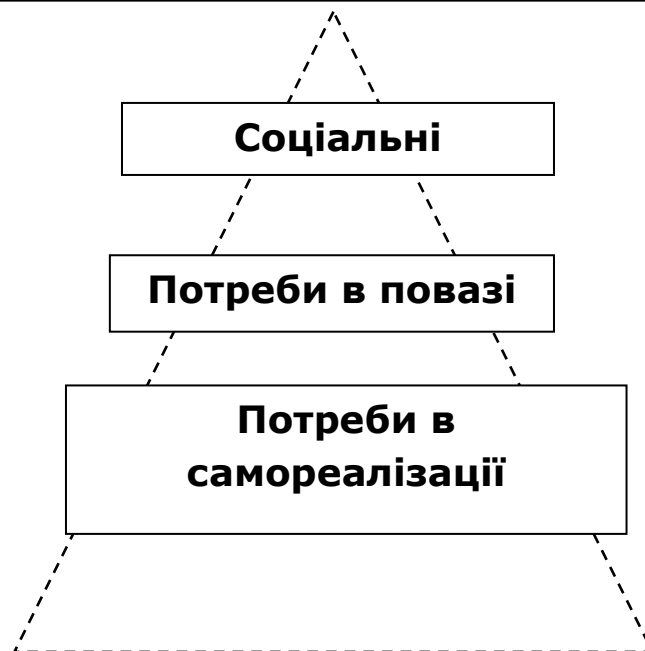
- пов'язана з наявністю чи виникненням певних фізіологічних, психологічних або соціальних потреб
- пов'язана з пошуком можливих шляхів задоволення певної потреби
- визначення напрямку дій людини
- витрачаються зусилля на виконання дії, що задовольняє певні потреби. На цій стадії може відбуватися коригування цілей
- одержання винагороди за виконання дії
- людина або припиняє діяльність до появи нової потреби, або продовжує шукати можливості задоволення потреби

НА ТРУДОВУ МОТИВАЦІЮ ВПЛИВАЮТЬ РІЗНОМАНІТНІ СТИМУЛИ:

- система економічних нормативів і пільг
- рівень заробітної плати і справедливність розподілу прибутків
- умови праці, стосунки в колективі
- кар'єрний розвиток
- творчий порив і цікава робота
- бажання самоствердитися
- постійний ризик
- жорсткі зовнішні команди
- внутрішня культура тощо

Портфель людських ресурсів підприємства, що дозволяє диференційовано визначити рівень діяльності й потенціалу працівників.

МЕТОДИ ЗАДОВОЛЕННЯ ПОТРЕБ ВИЩИХ



СОЦІАЛЬНІ ПОТРЕБИ

1. Давайте працівникам таку роботу, яка б дозволяла їм спілкуватися.
2. Створюйте на робочих місцях дух єдиної команди.
3. Проводьте з підлеглими періодичні наради.
4. Не намагайтесь зруйнувати неформальні групи, що виникли, якщо вони не створюють для організації реальної шкоди.
5. Створюйте умови для соціальної активності членів організації за її межами.

ПОТРЕБИ В ПОВАЗІ

1. Пропонуйте підлеглим більш змістовну роботу.
2. Забезпечуйте їм позитивний зворотний зв'язок.
3. Високо оцінюйте і заохочуйте досягнення позитивних результатів.
4. Заохочуйте підлеглих до процесу формулювання цілей і прийняття рішень.
5. Делегуйте підлеглим додаткові права і повноваження.
6. Просувайте підлеглих службовими сходами.
7. Забезпечуйте навчання і перепідготовку, які підвищують рівень компетентності.

ПОТРЕБИ В САМОРЕАЛІЗАЦІЇ

1. Забезпечуйте підлеглих можливістю для навчання і розвитку, які дозволили б повністю використати їх потенціал.
2. Давайте підлеглим важливу і складну роботу, що вимагає від них повної віддачі.
3. Заохочуйте і розвивайте у підлеглих творчі здібності.

ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ діяльністю людини та її поведінка будуть ефективні тільки тоді, коли керівник знає, що являє собою та чи інша людина, які **внутрішні мотиви і зовнішні стимули її поведінки та діяльності**.

Ці **мотиви** виявляються у ставленні до праці взагалі та до конкретної професії, до своїх професійних обов'язків і в кінцевому результаті визначають ефективність діяльності людини.

Л. Рубінштейн писав: "Перше запитання, на яке ми хочемо одержати відповідь, коли хочемо дізнатися, що являє собою та чи інша людина, це те, чого хоче людина, що її приваблює, до чого вона прагне?". Це питання про її спрямованість, про її установки і тенденції, потреби, інтереси, ідеали. І лише потім, продовжує Л. Рубінштейн, цікавить, що вона може (здібності як потенційні можливості) і хто вона є (характер).

Потреби та їх похідні (бажання, інтереси тощо) є вирішальними чинниками, які передусім визначають лінію індивідуальної поведінки людини.

Усвідомлені й неусвідомлені потреби, схильності, бажання та інші форми відображення суспільного буття є внутрішніми чинниками, які визначають соціальну поведінку людей, їхні мотиви.

Отже, будь-яка діяльність (ігрова, навчальна, трудова) виходить з певних мотивів і спрямована на досягнення певних цілей. У загальному вигляді **МОТИВ** — це те, що спонукає людину до діяльності, а **МЕТА** — те, чого людина намагається досягнути у результаті діяльності.

Відношення "мотив—ціль" створює своєрідний "вектор", який задає напрям діяльності.

ДО СОЦІАЛЬНИХ ПОТРЕБ НАЛЕЖАТЬ ТАКІ:

- потреби у спілкуванні
- у відповідному соціальному становищі
- у визнанні іншими
- у самоствердженні
- у самореалізації та ін.

У ЗАХІДНІЙ ПСИХОЛОГІЇ ДУЖЕ ПОШИРЕНА ТЕОРІЯ МОТИВАЦІЇ А. МАСЛОУ.

А. Маслоу виділяє п'ять рівнів потреб людини.

1. Основні фізіологічні потреби (голод, спрага, житло тощо).
2. Потреба в безпеці (виживання, захист, стабільність).
3. Потреба у приналежності й любові.
4. Потреба у повазі і самоповазі (значення, компетентність, визнання).
5. Потреба у самоактуалізації та самореалізації.

Лише тоді, стверджує А. Маслоу, коли людина задовольнить потреби нижчого рівня, вона переходить до задоволення потреб вищого рівня.

КЛАСИФІКАЦІЯ ГРУП МОТИВІВ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАПРОПОНУВАВ Т. ТОМАШЕВСЬКИЙ:

ПЕРША ГРУПА МОТИВІВ – МОТИВИ ВИГОДИ

- | | |
|----|--|
| 1. | <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> МАТЕРІАЛЬНА ВИГОДА (зарплата, задоволення матеріальних потреб, житло тощо).<input type="checkbox"/> СОЦІАЛЬНА ВИГОДА (професійна гордість) |
|----|--|

ДРУГА ГРУПА МОВИВІВ – МОТИВИ БЕЗПЕКИ	
2.	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> фізична небезпека, яка загрожує здоров'ю чи життю працівника <input type="checkbox"/> матеріальна небезпека, пов'язана із можливими грошовими втратами <input type="checkbox"/> загроза громадських заходів впливу, в результаті чого може змінитися соціальне положення або професійний престиж, коли працівник може втратити повагу товаришів по роботі.
ТРЕТЯ ГРУПА МОВИВІВ – МОТИВ ЗРУЧНОСТІ	
3.	<p>Людина має природне намагання вибрати серед доступних їй способів виконання завдання найпростіший спосіб, який потребує мінімальних фізичних і розумових зусиль. Як виявили дослідження, найбільш прийнятною є така робота, рівень складності якої відповідає індивідуальним можливостям працівника. А вже в межах цих можливостей людина намагається уникнути непотрібних зусиль</p>
ЧЕТВЕРТА ГРУПА МОВИВІВ – МОТИВИ ЗАДОВОЛЕНОСТІ	
4.	<p>Відомо, що людина виконує види робіт або виконує завдання тому, що сам процес їх виконання приносить їй задоволення. Така схильність до задоволеності може змінюватись, люди можуть набувати цієї схильності або втрачати її під час виконання певних дій.</p>

2. ДЕЯКІ НАПРЯМИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВІВ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У США

Вивчення мотивів діяльності людини — дуже складне завдання.

По-перше, тому, що складні види активності особистості (наприклад, трудова) зумовлюються не однією потребою, а декількома і спонукаються різними мотивами. *По-друге*, мотиви можуть бути не тільки усвідомленими, але й неусвідомленими.

Як бачимо, мотивація трудової діяльності — складне психічне явище. Спонукування людини до тієї чи іншої роботи переважно пов'язане з намаганням задовольнити не одну, а декілька потреб.

Зауважимо, що наявні великі індивідуальні розбіжності у потребах людей. Одна і та ж потреба особистості може набувати для неї різного значення залежно від конкретної ситуації. Крім того, характер спонукань до праці безперервно змінюється з віком, а також з інтелектуальним, моральним та емоційним розвитком.

Отже, **мотивація трудової діяльності особистості** — безперервний процес, який відбувається під впливом

1) об'єктивних та 2) суб'єктивних чинників.

ДО ОБ'ЄКТИВНИХ ЧИННИКІВ МОТИВАЦІЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОСОБИСТОСТІ ПОТРІБНО ВІДНЕСИ:

- вплив соціального макросередовища,
- особливості суспільства в цілому
- особливості тих змін, які в ньому відбуваються.

Суб'єктивні чинники — це внутрішні потреби особистості.

**ВІКТОР ВРУМ І Е. ДІСІ ВИДІЛЯЮТЬ ТРИ РІЗНІ
КОНЦЕПЦІЇ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ:**

ПЕРША КОНЦЕПЦІЯ – ПАТЕРНАЛІСТСЬКА

*(лат. "paternus" — батьківський; благодійне, батьківське
піклування про працівників)*

По-перше, передбачається, що людей спонукає ефективно виконувати свою роботу відчуття задоволення цією роботою

По-друге, чим більша винагорода, тим старанніше вони працюватимуть

Як виявили дослідження, ці "безумовні" винагороди дають певний ефект: вони роблять привабливішою роботу в певній фірмі і сприяють зменшенню плинності кадрів.

ДРУГА КОНЦЕПЦІЯ – зовнішні чинники мотивації праці

Базується на припущенні, що індивід працюватиме ефективно, якщо винагорода і штрафні санкції безпосередньо пов'язані з ефективністю його праці.

Відповідно до теорії "Х", яка являє собою традиційний підхід до управління, пересічна людина за своєю природою є лінивою, хоче уникнути роботи, не любить відповідальності. Тому необхідно постійно її змушувати, заставляти, залякуючи покаранням. Отже, в основі цієї концепції лежить система зовнішнього контролю за працівниками організації.

**ТРЕТЯ КОНЦЕПЦІЯ – внутрішні чинники мотивації праці
(Дуглас Мак Грегор (теорія "Y"), Фредерік Герцберг,
Ренсіс Лайкерт та Кріс Аджиріс)**

На підставі результатів досліджень вони виявили, що за певних обставин робота сама по собі, незалежно від зовнішніх чинників, може для індивідів бути джерелом задоволення.

У цьому полягає теорія "Y", згідно з якою фізична і

розумова праця такою ж мірою природна для людини, як і гра, відпочинок. Індивід виявлятиме самостійність, якщо він ототожнює свої цілі з цілями організації, ідентифікує себе з організацією. Цей процес індивіда зумовлюється задоволенням його соціальних потреб та потреб нижчого рівня.

За наявності таких умов, зазначає Дуглас Мак Грегор, пересічна людина не тільки бере на себе відповідальність, а навіть шукає її, використовуючи свої творчі сили для вирішення завдань організації.

Отже, ця концепція мотивації акцентує на внутрішньому контролі індивіда

ЧЕТВЕРТА КОНЦЕПЦІЯ – мотиваційно-гігієнічна (Фредерік Герцберг)

Ф. Герцберг, аналізуючи ставлення індивіда до роботи, виділяє дві групи чинників.

До першої групи належать так звані гігієнічні чинники, зовнішні щодо процесу праці, а саме:

- політика фірми
- практика діяльності адміністрації
- нагляд
- взаємини
- умови праці
- заробітна плата.

До другої групи чинників належать так звані мотиваційні чинники, які пов'язані з процесом праці, тобто з тим, що індивід безпосередньо робить, а саме:

- досягнення в роботі, які ведуть до визнання з боку колег;
- інтерес до роботи;
- відповідальність;
- можливість кар'єрного зростання

3. ПСИХІЧНІ СТАНИ В ТРУДОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ. ОСОБЛИВОСТІ, КЛАСИФІКАЦІЯ, ХАРАКТЕРИСТИКА

Психічні стани — це психологічна характеристика особистості, що відображає її порівняно тривалі душевні переживання, що впливають на життєдіяльність людини (наприклад, настрій, депресія, стрес тощо.)

ВСІ СТАНИ ЛЮДИНИ У ТРУДОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ МОЖНА КЛАСИФІКУВАТИ ЗА ОЗНАКОЮ:

- протяжності;
 - за провідним компонентом або домінуванням однієї зі сторін психіки;
 - за рівнем напруження;
 - за загальним тонусом.
-
- Порівняно стійкі й тривалі у часі стани, які відображають загальний психологічний настрій колективу
 - Тимчасові, ситуативні стани, які швидко минають. Ці стани виникають під впливом різних недоліків виробничого процесу або взаємин у колективі
 - Стани, які виникають періодично протягом трудової діяльності. Це такі стани, які передують початку роботи (стомленість, сонливість, апатія, підвищена активність тощо).

КЛАСИФІКАЦІЯ СТАНІВ ЗА РІВНЕМ НАПРУЖЕННЯ,
адже саме ця ознака найбільш суттєва для ефективної
діяльності.

Помірне напруження — нормальний робочий стан, який виникає під мобілізуючим впливом трудової діяльності. Це стан психічної активності — необхідна умова успішного виконання дій. Цей стан виявляється у гарному самопочутті, стабільному і впевненому виконанні дій. Помірне напруження відповідає роботі в оптимальному режимі.

Підвищене напруження супроводжує діяльність в екстремальному режимі, в екстремальних умовах.

Екстремальні умови — це умови, які потребують від працівника максимального напруження фізіологічних і психічних функцій (за межею фізіологічної норми). Інакше кажучи, **екстремальний режим** — це режим роботи в умовах, які виходять за межі можливого. Будь-яке відхилення від оптимальних умов діяльності потребує підвищеного вольового зусилля, або напруження.

ДО НАПРУЖЕННЯ ПРИЗВОДЯТЬ ТАКІ ЧИННИКИ:

- фізіологічний дискомфорт, тобто невідповідність умов нормативним вимогам;
- біологічний страх;
- дефіцит часу на обслуговування;
- підвищена складність завдання;
- підвищена значимість помилкових дій;
- наявність перешкод;
- дефіцит інформації для прийняття рішень;
- перенавантаження інформацією;
- недостатня кількість інформації (сенсорна депривація);
- конфліктні умови, тобто такі умови, коли виконання однієї із них вимагає здійснення дій, протилежних виконанню іншої умови.

УЧЕНІ РОЗГЛЯДАЮТЬ ТАКІ НАПРУЖЕННЯ:

Інтелектуальне напруження, яке зумовлене частими зверненнями до інтелектуальних процесів під час формування плану обслуговування, у разі високої щільності проблемних ситуацій обслуговування.

Сенсорне напруження спричинене неоптимальними умовами діяльності сенсорних (пов'язаних із відображенням дійсності за допомогою відчуття і сприймання) і перцептивних (сприймання) систем у випадках великих труднощів у сприйнятті необхідної інформації.

Монотонія зумовлена виконанням одноманітних дій, неможливістю переведення уваги, з підвищеними вимогами до концентрації і стійкості уваги.

Політонія спричинена необхідністю частого переведення уваги у несподіваних напрямках.

Фізичне напруження зумовлене підвищеним навантаженням на руховий апарат людини.

Емоційне напруження спричинене конфліктними умовами, підвищеною ймовірністю виникнення аварійних ситуацій, несподіваністю або тривалим у часі напруженням інших видів.

Напруження очікування зумовлене необхідністю підтримувати готовність робочих функцій в умовах відсутності діяльності.

Мотиваційне напруження пов'язане з боротьбою мотивів, з вибором критеріїв для прийняття рішень.

Втомленість — це стан, пов'язаний з тимчасовим зниженням функціональної активності, працездатності, спричинених тривалою працею.

Одним з важливих чинників, які визначають ефективність трудової діяльності людини, є її працездатність.

Численні дослідження фізіологів і психологів виявили, що **працездатність** не є стабільною характеристикою організму. Вона змінюється в процесі праці за **певними фазами**. У динаміці працездатності можна виокремити чотири головні фази.

ФАЗИ ПРАЦЕЗДАТНОСТІ:

ПЕРША ФАЗА є входженням у роботу. Для першої фази характерне збільшення працездатності "нагромадження так званого потенціалу працюючого", оскільки в доробочий період людина або відпочивала, або займалась іншим видом діяльності

ДРУГА ФАЗА - відносно стійка працездатність. Настає злагодженість темпів і ритму фізіологічних і психічних процесів. Швидкість і точність трудових дій у цій фазі досягають максимальних для певного працівника значень. Концентрація уваги не потребує вольових зусиль. У цій фазі здебільшого настає емоційне піднесення.

ТРЕТЯ ФАЗА - нестійка працездатність. Починають виявлятися перші ознаки втоми. Суб'єктивно ці ознаки виявляються у формі почуття втоми. Порушується ритмічність, знижується рівень стійкості уваги, зменшуються показники швидкості й точності. Продуктивність діяльністю може зберігатися на рівні попередньої фази, але потребує емоційно-вольового напруження.

ЧЕТВЕРТА ФАЗА - прогресивне збільшення втомленості і зменшення працездатності. Під впливом утомленості погіршується сприймання, послаблюється пам'ять і знижується продуктивність мислення.

КОМПОНЕНТИ ВТОМИ

- Почуття слабкості волі
- Розлад уваги
- Розлад у сенсорній сфері
- Порушення в моторній сфері
- Дефекти пам'яті й мислення
- Послаблення вольової регуляції
- Сонливість

СТАДІЇ ДИНАМІКИ ВТОМЛЕНОСТІ

Перша — виявляється порівняно слабке відчуття втоми, продуктивність праці не зменшується або зменшується незначно.

Друга — виявляється зниженням працездатності, знижується здебільшого якість роботи, а не кількість.

Третя — гостре переживання втоми, яка набуває форму перевтомлення.

Крива працездатності або різко знижується, або набуває форми піку і падіння, що відображає спробу людини зберегти потрібний темп роботи. Як наслідок — робочі дії можуть бути дезорганізованими, людина відчуває, що не зможе продовжувати роботу, переживаючи хворобливий стан.

ЗБІЛЬШЕННЯ ВТОМЛЕНОСТІ І ЇЇ КІНЦЕВА ВЕЛИЧИНА ЗАЛЕЖАТЬ ВІД ТАКИХ УМОВ

- індивідуальних особливостей працівника
- обставин роботи
- якості виконуваної роботи
- особливостей трудового режиму.

Отже. психічні стани - це психологічна характеристика особистості, що відображає її порівняно тривалі душевні переживання. Психічний стан має чітко виражену, зазвичай однорідну, психічну модальність.

**ЗАДОВОЛЕННЯ ЧИ НЕЗАДОВОЛЕННЯ ЇЇ ПОТРЕБ
ЗУМОВЛЮЄ В ЛЮДИНІ СПЕЦИФІЧНІ ПЕРЕЖИВАННЯ, ЯКІ
НАБУВАЮТЬ РІЗНОМАНІТНИХ ФОРМ:**

- Емоцій
- Афектів
- Настроїв
- Стресових станів
- Фрустрацій
- Власне почуттів тощо

НАУКОВІ ПІДХОДИ ЩОДО КЛАСИФІКАЦІЇ ЕМОЦІЙ:	
I. ЗА ФІЛОГЕНЕТИЧНИМ РОЗВИТКОМ (чи за складністю):	
Протопатичні	або нижчі емоції, пов'язані із інстинктами, первісними потягами та їх задоволенням.
Епікритичні	чи вищі емоції. До них відносяться інтелектуальні, моральні, естетичні.
II. ЗА СУБ'ЕКТИВНИМ ТОНОМ (які сприймаються як суб'єктивно приємні, неприємні чи нейтральні)	
III. ЗА МЕХАНІЗМАМИ ВИНИКНЕННЯ:	
Епікритичні	чи вищі емоції. До них відносяться інтелектуальні, моральні, естетичні.
Вітальні	пов'язані зі зміною біотонусу організму, функціонування систем, які беруть участь у реалізації емоційних реакцій.
IV. За впливом на тонус організму і життєдіяльність:	
Стенічні	підвищують тонус організму
Астенічні	знижують тонус організму.
V. За своєю природою	
Базові	є вродженими і становлять основу для формування складніших емоційних процесів, станів та емоційно-особистісних якостей. До них належать: радість, горе, страх, гнів, подив, відраза.
Вторинні	засновані вони на складніших процесах, супроводжуються значними фізіологічними змінами і в різних комбінаціях поєднують базові.

VI. За джерелом походження емоцій, це ті, які:

- пов'язані із задоволенням – незадоволенням особистих потреб людини;
- виникають у результаті порівняння деякого об'єкта, самого себе або своїх дій зі своїми ж нормами, стандартами, правилами, переконаннями;
- виникають у результаті порівняння об'єкта із громадськими правилами і нормами;
- виникають у зв'язку із чужими потребами;
- виникають на основі взаємних відносин із іншими людьми; виникають на основі презирства.

ФУНКЦІЇ ЕМОЦІЙ

- відзеркалювально-оцінна
- управлінська
- компенсаторна
- сигнальна
- захисна
- мобілізуюча

Афективний стан та афект

Афективний стан виявляється в постійному напруженні; він є динамічним і яскраво вираженим, завжди має певне завершення. Може закінчитися задоволенням, коли несподівана подія або очікувана неприємна розмова закінчилася щасливо. За певних обставин сильне напруження може трансформуватися в енергію для виконання певної роботи.

Афект — це короткочасна, бурхлива, надзвичайно інтенсивна емоційна реакція. Для нього характерна надзвичайна сила вияву, він захоплює людину повністю. Надзвичайна сила та яскравість афекту поєднується з короткочасністю його вияву

ГОЛОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ АФЕКТІВ

інтенсивність (сила)	від найбільш слабких і контрольованих свідомо до патологічних, які повністю виключають можливість свідомого контролю;
валентність	афекти бувають позитивними чи негативними. З причини своєї біологічної функції (швидка організація поведінки суб'єкта) афекти не бувають амбівалентними;
стенічність	у залежності від впливу на активність, афекти поділяються на:
стенічні – спонукають до активної діяльності, мобілізують сили людини (гнів, лють);	астенічні – розслаблюють або паралізують сили (безсилля, жах та ін.);

ВИДИ АФЕКТУ

ФІЗІОЛОГІЧНИЙ

не супроводжується втратою самоконтролю і не є підставою для визнання особи неосудною

ПРОСТИЙ

є короткочасним розладом психічної діяльності непсихотичного рівня

ПАТОЛОГІЧНИЙ

є порушенням нормального функціонування психіки та вказує на необхідність медичного втручання

НАСТРІЙ — це більш або менш тривалий емоційний стан, який забарвлює всі інші переживання і діяльність людини. Настрої вирізняються різною тривалістю, виявленістю, усвідомленням, тому кажуть про перехідний і стійкий настрій.

НАСТРІЙ ЗАВЖДИ МАЄ ПРИЧИНУ:

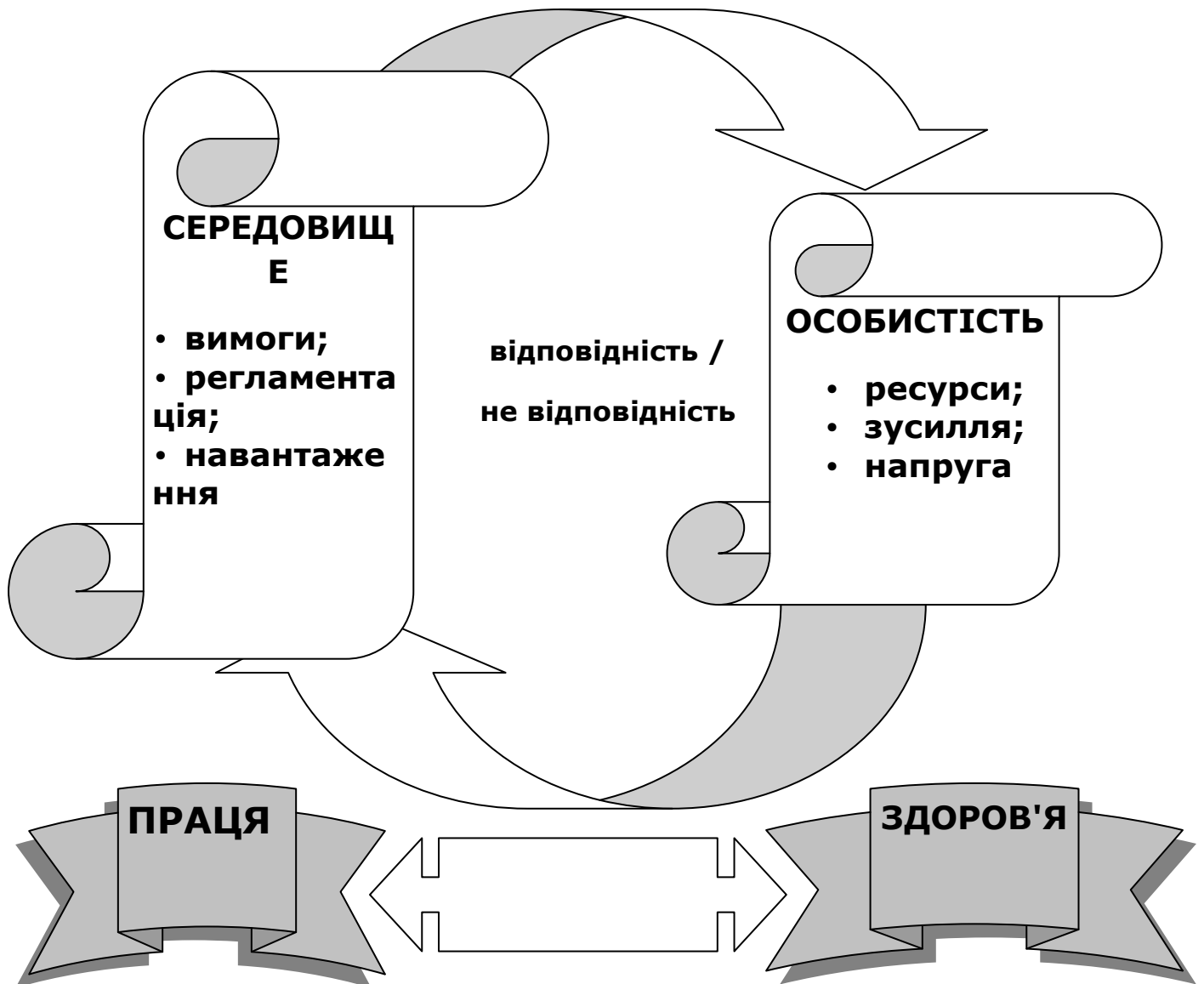
- навколишня природа;
- події;
- люди (окремі чи група);
- діяльність чи її результат;
- стан здоров'я тощо.

Стрес — це емоційний стан, спричинений несподіваною та напруженою ситуацією

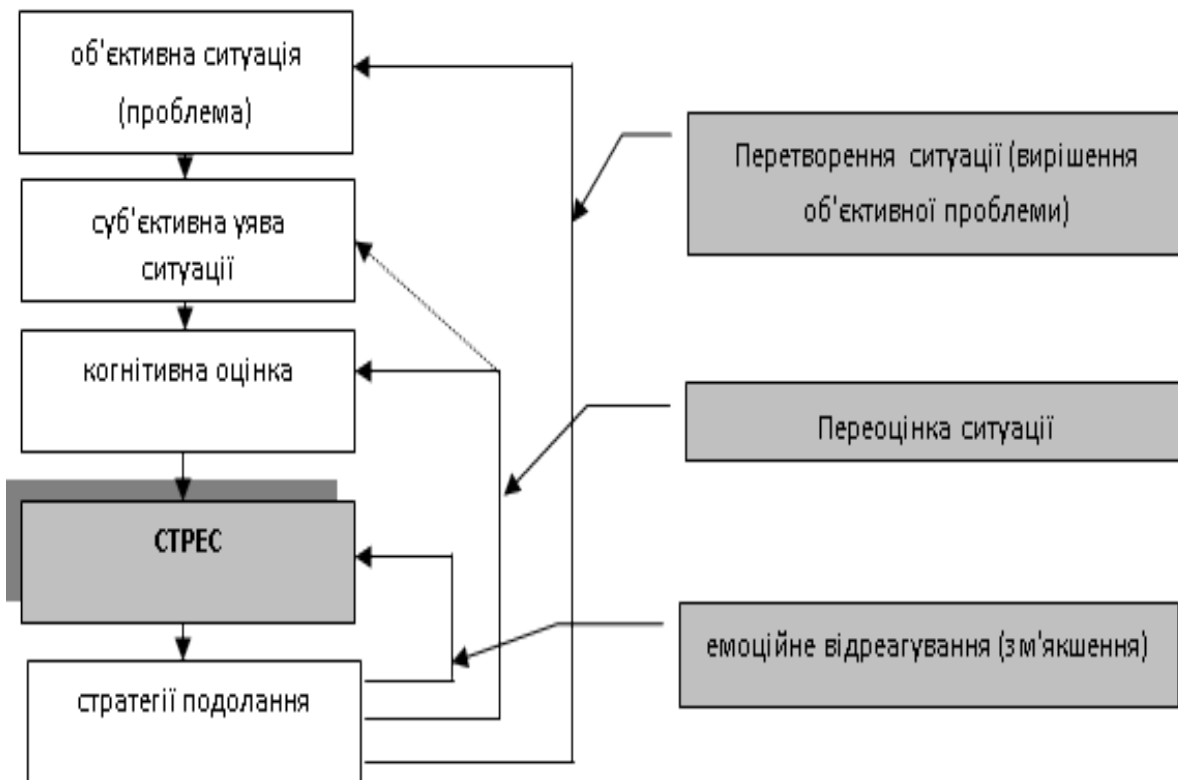
ПОВЕДІНКА У СТРЕСОВІЙ СИТУАЦІЇ ЗНАЧНОЮ МІРОЮ ЗАЛЕЖИТЬ ВІД ОСОБЛИВОСТЕЙ ЛЮДИНИ:

- уміння швидко оцінювати ситуацію;
- навичок миттєвої орієнтації за несподіваних обставин;
- вольової зібраності, рішучості, доцільності дій і розвитку витримки;
- наявного досвіду поведінки в аналогічних ситуаціях.

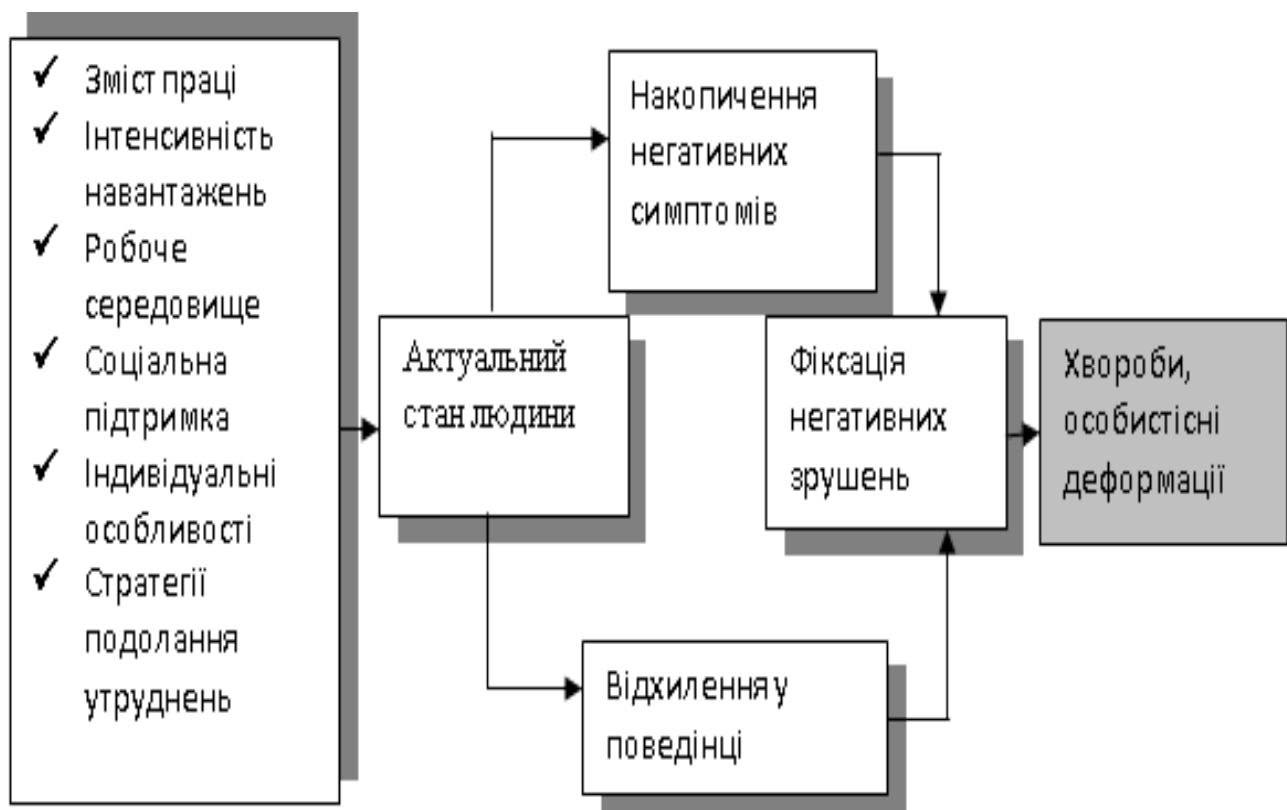
ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ПРОФЕСІЙНОГО СТРЕСУ В СУЧАСНІЙ ПСИХОЛОГІЧНІЙ НАУЦІ



АНАЛІЗ ПРОФЕСІЙНОГО СТРЕСУ



РОЗВИТОК НЕГАТИВНИХ НАСЛІДКІВ ПРОФЕСІЙНОГО СТРЕСУ



ФРУСТРАЦІЯ - це психологічний стан дезорганізації свідомості і діяльності особистості, викликаний об'єктивно непереборними перешкодами на шляху до бажаної мети.

ФРУСТРАЦІЯ - це внутрішній конфлікт між спрямованістю особистості і об'єктивними можливостями, з якими особа не згодна.

РІЗНОВИДИ ФРУСТРАЦІЇ:

- агресивність,
- діяльність за інерцією,
- депресивні стани, для яких характерними є сум, невпевненість, безсилля, відчай.

АГРЕСІЯ - сильне, афективне переживання гніву, люті, намагання причинити біль, неприємність своєму противнику.

ДЕПРЕСІЯ - психічний стан, протилежний агресії, що виявляється у відчаї, у важкому переживанні безнадійності.

Основні емоційні стани. їх ще називають фундаментальними емоціями, кожна з яких має свій спектр психологічних характеристик і зовнішніх проявів.

ОСНОВНІ ЕМОЦІЙНІ СТАНИ:

- цікавість
- радість
- здивування
- страждання
- гнів
- відраза
- презирство
- страх
- сором

Завдання для самоконтролю

1. Дайте визначення "мотивам трудової діяльності" та окресліть їх значення для особистості.
2. Визначте головні підходи до класифікацій мотивів.
3. Охарактеризуйте теорії мотивації А. Маслоу та Т. Томашевського. Визначте спільні та відмінні риси цих теорій.
4. Назвіть концепції мотивації трудової діяльності за В. Врумом та Е. Дісі.
5. Охарактеризуйте теорію мотивації Д. Мак Трегора (теорію "Х" і теорію "Y").
6. З'ясуйте специфіку "мотиваційно-гігієнічної" теорії Ф. Герцберга.
7. Розкрийте зміст психічних станів та назвіть їх основні класифікації.
8. Вкажіть чинники, котрі призводять до виникнення психічного напруження.
9. Охарактеризуйте динаміку працездатності особи і з'ясуйте особливості кожної з чотирьох Ті фаз.
10. З'ясуйте особливості психічних станів: "фрустрації", "афекту", "стресу".

Теми рефератів

1. Мотиви трудової діяльності, їх характеристика.
2. Сучасні підходи до розгляду складного багатоаспектної категорії мотивації.
3. Типи мотивації.
4. Сутність стадій процесу мотивації.
5. Стимули, котрі впливають на мотивацію.
6. Портфель людських ресурсів підприємства.
7. Сутність соціальних потреб працівників.
8. Сутність ефективного управління.
9. Класифікація мотивів трудової діяльності.
10. Сутність концепції Б. Ананьєва.
11. Сутність концепції А. Русалінова.
12. Сутність теорії мотивації А. Маслоу.
13. Класифікація груп мотивів трудової діяльності В. Томашевського.
14. Основні концепції дослідження мотивів трудової діяльності у США
15. Концепції трудової діяльності В.Врума і Е. Дісі.
16. Концепції трудової діяльності Дугласа Мак Грегора (теорія "Y").
17. Концепції трудової діяльності Фредеріка Герцберга
18. Концепції трудової діяльності Ренсіса Лайкерта
19. Концепції трудової діяльності Кріса Аджиріса
20. Теорія Девіда Мак Клеланда
21. Психічні стани в трудовій діяльності.
22. Особливості, класифікація психічних станів.
23. Характеристика психічних станів.
24. Класифікація станів за рівнем напруження.
25. Фази працездатності.
26. Компоненти втоми (М.Д. Левітов).
27. Стадії динаміки втомлюваності (М.Д. Левітов).
28. Наукові підходи щодо класифікації емоцій.
29. Функції емоцій.
30. Афективний стан та афект.
31. Види афекту.
32. Основні підходи до аналізу професійного стресу в сучасній психологічній науці
33. Аналіз професійного стресу.
34. Розвиток негативних наслідків професійного стресу
35. Основні емоційні стани.

ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Бакаленко О.А. Психологія управління: навчальний посібник. Харків: ХНУРЕ, 2020. 120с.
2. Кісіль З.Р., Швець Д.В. Психологія управління : Навчальний посібник. Харків: видавництво «Університетська книга». 2022. 648 с.
3. Кісіль З.Р., Угрин О.Г. Психологія управління: навчально-методичний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2018. 508с.
4. Кісіль З.Р. Основи управління: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 261 с.
5. Постолян Т. Г. Психологія управління : навч. посібн. Одеса: Університет Ушинського, 2020. 195 с.
6. Кроуплі Д. Х. Психологія інновацій в організаціях. Харків : Гуманіт. центр, 2019. 346 с.
7. Ходаківський Є.І., Богоявленська Ю.В., Грабар Т.П. Психологія управління: підручник/ МОН України. 5-те вид., перероб. та допов. Київ: Центр учбової літ-ри, 2021. 492 с.
8. Жавнерчик О.В. Психологія управління: Конспект лекцій. Одеса: ОДЕКУ, 2020. 161с.

Додаткова

1. Кайлюк Є.М. Психологія управління: Навч. посіб. Харків: Харк. нац. акад. міськ. госп.-ва, 2012. 202 с.
2. Кайлюк Є.М., Фесенко Г.Г. Психологія управління: Навч. посіб. ХНАМГ, Харків, 2007.
3. Карамушка Л.М. Психологія управління: Навч. посіб. К.: Міленіум, 2003. 344 с.
4. Кулініч І.О. Психологія управління: Навч. посіб. К.: Знання, 2011. 415 с.
5. Іллін Є. П. Мотивація і мотиви. Тернопіль: Навчальна книга – Богдан, 2018. 512 с.
6. Нижник В. М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: [монографія] / В. М. Нижник, О. А. Харун. Хмельницький: ХНУ, 2011. - 210 с.
7. Якименко, Л. Ю. Мотивація-основа управління людськими ресурсами : навч.-практ. посібник. Київ : Центр навч. літ., 2018. 144 с.
8. Якубовська С.С. Психологія управління: Навч. посіб. Рівне, 2010. 360 с.



ТЕМА 6: КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО

ЗМІСТ

- 1. Природа та визначення поняття лідерства**
- 2. Лідерство і управління. Лідер і керівник**
- 3. Традиційні концепції лідерства**
 - 3.1. Теорія рис**
 - 3.2. Поведінковий підхід**
 - 3.3. Системний підхід**
 - 3.4. Концепція «Сила особистості»**
 - 3.5. Факторний підхід**
 - 3.6. Ситуаційна теорія лідерства**

1. ПРИРОДА ТА ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ ЛІДЕРСТВА

Поняття "лідер" і "керівник" мають багато спільного. Той і інший організують, спонукають групу на вирішення поставлених перед нею завдань, визначають вибір способів і засобів їхнього вирішення. Разом з тим, ці поняття далеко не тотожні. Розходження понять "управління" і "лідерство" пов'язано з існуванням у будь-якій організації двох типів відносин - формальних і неформальних. **Лідерство** - це процес впливу на людей, породжений саме системою неформальних відносин, а **управління** має на увазі в першу чергу наявність:

- 1) чітко структурованих формальних відносин, через які воно реалізується,
- 2) а роль керівника ніби визначена формальною структурою його функцій,
- 3) право на застосування санкцій є беззаперечним і т.д.

Лідерство, навпаки, формується:

- 1) спонтанно,
- 2) стихійно,
- 3) на рівні напівусвідомлених психологічних переваг.

Лідерство є ключовим для досягнення організаційної ефективності. з однієї сторони, лідерство розглядається як наявність певного набору якостей, притаманних тим, хто успішно чинить вплив на інших, з іншої – це процес несилового впливу в напрямку досягнення організацією власних цілей. для того, щоб організація ефективно виконувала свої задачі необхідно забезпечити виконання всіх функцій управління.

ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ЛІДЕРСТВА:

Лідерство – це такий вид діяльності, який пронизує всю систему управління. неможливо ефективно виконувати функції планування, організації, мотивації і контролю, якщо немає ефективного керівництва і лідерів, здатних заохочувати інших працівників, позитивно впливати на них і вести за собою, тим самим досягаючи бажаних кінцевих результатів

Лідерство – це вплив на групи людей, який сприяє досягненню ними загальних цілей

Лідерство – це міжособистісна взаємодія, яка проявляється в певній ситуації за допомогою комунікаційного процесу і спрямована на досягнення специфічної мети

Лідерство – це основний процес організації групового прийняття рішення

Лідерство – це історично сформована соціальна потреба людей в організації процесу їх спільної діяльності

Лідерство є мистецтвом управлінської діяльності

ВІДМІННОСТІ МІЖ СТАТУСОМ ЛІДЕРА І ФОРМАЛЬНОГО КЕРІВНИКА

<u>ФОРМАЛЬНИЙ КЕРІВНИК</u>	<u>ЛІДЕР</u>
монополія у прийнятті рішень і контролю за їх виконанням	лідер не узурпує право приймати рішення, а, навпаки, запрошує до цього кожного співробітника.
керівник протистоїть групі підлеглих, виступає як зовнішня сила	лідер перетворює колектив у єдину команду.
керівник залишає за собою функції координатора, тобто він може при необхідності втручатися у розвиток ситуації і коригувати діяльність персоналу	здатність лідера здійснювати вплив визначається рівнем керівного потенціалу, реалізовувати який керівник зобов'язаний у певних ситуаціях. Джерела керівної

сили лідера полягають у тому, що обіймаючи посаду, він отримує певні права і повноваження, так само, як і у набутому досвіді, авторитеті та професійних досягненнях

ЛІДЕРСТВО - ЦЕ

- одне з явищ групових процесів
- поведінковий акт
- обмін між лідером та послідовниками
- характеристика особистості
- сила відносин
- здатність до трансформаційного впливу

КЛАСИФІКАЦІЯ ФЕНОМЕНУ ЛІДЕРСТВА:

ФОРМАЛЬНИЙ

У своєму впливі на людей він може покладатися лише на свою посаду.

ОСОБИСТИЙ

Авторитет керівника визначається комплексом його особистих якостей як людини, таких як людяність, толерантність, етичність та ін.

ПОВНИЙ

Авторитет керівника, або авторитет лідера, виявляється при поєднанні формального і особистого авторитету особи, яка обіймає керівну посаду.

Розподіляючи владу між підлеглими, керівник залишає за собою функції координатора, тобто він може при необхідності втручатися у розвиток ситуації і коригувати діяльність персоналу. Необхідність координації зумовлена принципом одноособового керівництва. Анрі Файоль, образно зазначав;

«ТІЛО З ДВОМА ГОЛОВАМИ У СУСПІЛЬСТВІ, ЯК І В ЖИВІЙ ПРИРОДІ – ЦЕ МОНСТР, ЯКИЙ ПРИРЕЧЕНИЙ НА ВИМИРАННЯ».

2

. ЛІДЕРСТВО І УПРАВЛІННЯ. ЛІДЕР І КЕРІВНИК

ОСНОВНІ ЯКОСТІ ЛІДЕРА

- спосіб життя лідера передбачає щільне поєднання кар'єри і особистого життя
- лідер ніколи не зупиняється у своєму розвитку
- лідер знаходить своє справжнє покликання у застосуванні успадкованих здібностей та набутих навичок, розуму, знань, таланту як способу самореалізації саме у керівництві іншими людьми

КЕРІВНИК	ЛІДЕР
Адміністратор	Новатор
Доручає	Надихає
Працює над цілями інших	Працює за своїми цілями
Основа дій – план	Основа дій – бачення

Спирається на систему	Спирається на людей
Використовує аргументи	Використовує емоції
Контролює	Довіряє

РОЗБІЖНОСТІ МІЖ ЛІДЕРОМ І КЕРІВНИКОМ	
КЕРІВНИК	ЛІДЕР
Призначається офіційно	Висувається стихійно
Надаються законом певні права й обов'язки	Лідер може їх не мати
Наділений певною системою офіційно встановлених санкцій, за допомогою яких він може впливати на підлеглих	Лідеру ці санкції не надані
Представляє свою групу в зовнішній сфері стосунків	Лідер у сфері своєї активності обмежений в основному внутрішньо-груповими стосунками

РОЗБІЖНОСТІ МІЖ ЛІДЕРОМ І КЕРІВНИКОМ	
КЕРІВНИК	ЛІДЕР
Несе відповідальність перед законом за стан справ у групі	Не несе відповідальність перед законом за стан справ у групі
Управління передбачає взаємозв'язок "керівник - підлеглий"	Лідерство - "лідер - послідовник"
Керівник зв'язує групу з іншими соціальними системами	Лідер діє усередині групи

3. ТРАДИЦІЙНІ КОНЦЕПЦІЇ ЛІДЕРСТВА

ТЕОРІЇ ЛІДЕРСТВА:

1. Теорія рис
2. Поведінковий підхід
3. Системний підхід
4. Концепція «Сила особистості»
5. Факторний підхід
6. Ситуаційна теорія лідерства

КОНЦЕПЦІЇ (ТЕОРІЇ) ТА ТИПОЛОГІЯ ЛІДЕРСТВА

ТЕОРІЯ РИС

(особистісна теорія лідерства).

Згідно з цією теорією лідером може бути лише така людина, яка має певний набір особистісних якостей або сукупність певних психологічних рис.

Різні автори (Еморі Богардус) намагалися виділити необхідні для лідера риси або характеристики (впевненість у собі, вміння спілкуватися, пристосовуватися до обставин, вага і зріст, тощо). На жаль, незважаючи на велику кількість проведених досліджень, вчені так і не дійшли до єдиної думки про те, яким має бути набір якостей необхідний лідеру

Концепція «СИЛА ОСОБИСТОСТІ». Ця концепція означає почуття відповідальності, впевненість у власних силах, прагнення до керівництва і лідерства, вміння переконувати, суспільну активність.

Концепція «СИЛА ОСОБИСТОСТІ»



ПОВЕДІНКОВИЙ ПІДХІД

Його представники вважають, що лідером (керівником) стає людина, наділена потрібною формою поведінки. Тобто ефективність керівництва (лідерства) визначається не так особистісними якостями індивіда, як стилем його поведінки стосовно підлеглих. При цьому абсолютизувався якийсь один стиль керівництва, ефективність якого залежала від конкретної ситуації: змінювалася ситуація – змінювався і стиль. Проте від поведінкового підходу довелось відмовитися і повернутися до ситуаційного підходу.

ФАКТОРНИЙ ПІДХІД

1 ГРУПА	2 ГРУПА
<ol style="list-style-type: none">1. виробничі, організаційні й соціальні чинники2. ієрархія влади3. масштаби контролю4. характер інформаційного забезпечення5. структура і тип організації6. система комунікацій	<p><i>особливості розвитку особистості керівника</i></p> <ol style="list-style-type: none">1. адаптаційна мобільність2. контактність3. стійкість до стресу4. чинник інтеграції соціальних функцій, ролей і лідерство,5. рівень підготовки6. обсяг знань

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД

Сутність системного підходу до психології управлінського розвитку особистості керівника полягає у дослідженні феномену як цілісної системи, як сукупності окремих компонентів, взаємодія яких дає змогу виявити нові якості й нові стани, а їх урахування і використання забезпечує ефективне функціонування всієї у вивченні системи.

СИТУАЦІЙНА ТЕОРІЯ ЛІДЕРСТВА (ФРЕД ФІДЛЕР):

Базується на тому, що в конкретній ситуації і житті лідером стає той, поведінка і якості якого найбільше відповідає ситуації, що склалися в даний момент

Виявлення лідера є результатом:

- 1) місця, 2) часу, 3) обставин

МОДЕЛЬ СИТУАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА ФІДЛERA

СТУПІНЬ КОНТРОЛЮ СИТУАЦІЇ ВИЗНАЧАЄТЬСЯ В МОДЕЛІ НАСТУПНИМИ ТРЬОМА ЗМІННИМИ:

1. *ВІДНОСИНИ «ЛІДЕР-ПОСЛІДОВНИК»*, що відображає рівень лояльності, довіри, підтримки та поваги, які зазнають і проявляють послідовники у відношенні до лідера. йдеться про визнання лідера послідовниками, що є найбільш важливою умовою. приймаючи лідера, послідовники будуть робити все можливе для досягнення поставлених ним цілей.

2. *СТРУКТУРОВАНІСТЬ РОБОТИ* – відображає рівень структурованості вирішуваних групою проблем і виконуваних завдань, які вимірюються наступними складовими: 1) ясність цілей, 2) множинність засобів у їх досягненні, 3) обґрунтованість рішення.

3. *ПОСАДОВА ВЛАДА* – розглядає рівень формальної влади лідера, яку він отримує від зайнятої позиції в організації.

КОНЦЕПЦІЇ СИТУАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА

КОНЦЕПЦІЯ ЛІДЕРСЬКОЇ ПОВЕДІНКИ ТАННЕНБАУМА-ШМІДТА

У відповідності до цієї моделі лідер обирає якийсь один зразок поведінки в залежності від сили впливу на відносини лідерства трьох факторів:

- 1) самого лідера,
- 2) його послідовників
- 3) ситуації, що склалася.

В цій моделі дається спектр вибору між демократичною та авторитарною альтернативами, які відповідно асоціюються з інтересом до відносин чи до роботи.

МОДЕЛЬ СИТУАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА ПОЛА ХЕРСЕЯ І КЕННЕТА БЛАНШАРДА

Авторами розроблено ситуаційну теорію лідерства, яку вони назвали теорією життєвого циклу. згідно з нею найбільш ефективні стилі лідерства залежать від «зрілості» виконавців.

Зрілість не слід визначати, як вік, зрілість окремих осіб та груп, мається на увазі здатність нести відповідальність за свою поведінку, бажання досягти поставленої мети, а також наявність освіти та досвіду щодо конкретного завдання, котре необхідно виконати.

Перелічені моделі вплинули на розвиток теорії лідерства. хоча жодна з них не отримала повного підтвердження у дослідженнях; переконаність, що лідери повинні обирати стиль керівництва відповідно до ситуації, не викликає сумнівів. не існує також якогось одного оптимального стилю лідерства.

Лідерство, як і управління, є до деякої міри мистецтвом. можливо, це і є причиною того, чому дослідникам не вдалося розробити чи обґрунтувати ту чи іншу теорію.

Результати досліджень мічиганського університету дозволили зробити наступні висновки стосовно ефективного лідера:

- Має тенденцію до виявлення підтримки та розвитку хороших стосунків з працівниками
- Використовує груповий, а не індивідуальний підхід до управління працівниками
- Встановлює гранично високий рівень виконання роботи.

Цінності лідера входять у компанію, у її культуру і залишаються там навіть після відходу лідера.

Цей висновок насамперед говорить про соціальну відповідальність, що лідер бере на себе, усвідомлює він це чи ні. Він реально впливає на життя багатьох десятків, чи сотень навіть тисяч чоловік тим, що усі вони живуть у системі, що створена НИМ, у системі, що знаходить і має сенс тільки завдяки ЙОМУ.

Завдання для самоконтролю

1. Дайте визначення "мотивам трудової діяльності" та окресліть їх значення для особистості.
2. Визначте головні підходи до класифікацій мотивів.
3. Охарактеризуйте теорії мотивації А. Маслоу та Т. Томашевського. Визначте спільні та відмінні риси цих теорій.
4. Назвіть концепції мотивації трудової діяльності за В. Врумом та Е. Дісі.
5. Охарактеризуйте теорію мотивації Д. Мак Трегора (теорію "X" і теорію "Y").
6. З'ясуйте специфіку "мотиваційно-гігієнічної" теорії Ф. Герцберга.
7. Розкрийте зміст психічних станів та назвіть їх основні класифікації.
8. Вкажіть чинники, котрі призводять до виникнення психічного напруження.
9. Охарактеризуйте динаміку працездатності особи і з'ясуйте особливості кожної з чотирьох Ті фаз.
10. З'ясуйте особливості психічних станів: "фрустрації", "афекту", "стресу".

Теми рефератів

1. Мотиви трудової діяльності, їх характеристика.
2. Сучасні підходи до розгляду складного багатоаспектної категорії мотивації.
3. Типи мотивації.
4. Сутність стадій процесу мотивації.
5. Стимули, котрі впливають на мотивацію.
6. Портфель людських ресурсів підприємства.
7. Сутність соціальних потреб працівників.
8. Сутність ефективного управління.
9. Класифікація мотивів трудової діяльності.
10. Сутність концепції Б. Ананьєва.
11. Сутність концепції А. Русалінова.
12. Сутність теорії мотивації А. Маслоу.
13. Класифікація груп мотивів трудової діяльності В. Томашевського.
14. Основні концепції дослідження мотивів трудової діяльності у США
15. Концепції трудової діяльності В.Врума і Е.

Дісі.

16. Концепції трудової діяльності Дугласа Мак Грегора (теорія "Y").
17. Концепції трудової діяльності Фредеріка Герцберга
18. Концепції трудової діяльності Ренсіса Лайкерта
19. Концепції трудової діяльності Кріса Аджиріса
20. Теорія Девіда Мак Клеланда
21. Психічні стани в трудовій діяльності.
22. Особливості, класифікація психічних станів.
23. Характеристика психічних станів.
24. Класифікація станів за рівнем напруження.
25. Фази працездатності.
26. Компоненти втоми (М.Д. Левітов).
27. Стадії динаміки втомлюваності (М.Д. Левітов).
28. Наукові підходи щодо класифікації емоцій.
29. Функції емоцій.
30. Афективний стан та афект.
31. Види афекту.
32. Основні підходи до аналізу професійного стресу в сучасній психологічній науці
33. Аналіз професійного стресу.
34. Розвиток негативних наслідків професійного стресу
35. Основні емоційні стани.

ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Бакаленко О.А. Психологія управління: навчальний посібник. Харків: ХНУРЕ, 2020. 120с.
2. Кісіль З.Р., Швець Д.В. Психологія управління : Навчальний посібник. Харків: видавництво «Університетська книга». 2022. 648 с.
3. Кісіль З.Р., Угрин О.Г. Психологія управління: навчально-методичний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2018. 508с.
4. Кісіль З.Р. Основи управління: навчальний посібник.

Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 261 с.

5. Постоян Т. Г. Психологія управління : навч. посібн. Одеса: Університет Ушинського, 2020. 195 с.

6. Кроуплі Д. Х. Психологія інновацій в організаціях. Харків : Гуманіт. центр, 2019. 346 с.

7. Ходаківський Є.І., Богоявленська Ю.В., Грабар Т.П. Психологія управління: підручник/ МОН України. 5-те вид., перероб. та допов. Київ: Центр учбової літ-ри, 2021. 492 с.

8. Жавнерчик О.В. Психологія управління: Конспект лекцій. Одеса: ОДЕКУ, 2020. 161с.

Додаткова

1. Кайлюк Є.М. Психологія управління: Навч. посіб. Харків: Харк. нац. акад. міськ. госп.-ва, 2012. 202 с.

2. Кайлюк Є.М., Фесенко Г.Г. Психологія управління: Навч. посіб. ХНАМГ, Харків, 2007.

3. Карамушка Л.М. Психологія управління: Навч. посіб. К.: Міленіум, 2003. 344 с.

4. Кулініч І.О. Психологія управління: Навч. посіб. К.: Знання, 2011. 415 с.

5. Іллін Є. П. Мотивація і мотиви. Тернопіль: Навчальна книга – Богдан, 2018. 512 с.

6. Нижник В. М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: [монографія] / В. М. Нижник, О. А. Харун. Хмельницький: ХНУ, 2011. - 210 с.

7. Якименко, Л. Ю. Мотивація-основа управління людськими ресурсами : навч.-практ. посібник. Київ : Центр навч. літ., 2018. 144 с.

8. Якубовська С.С. Психологія управління: Навч. посіб. Рівне, 2010. 360 с.



ТЕМА 7: КОНФЛІКТИ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

ЗМІСТ

- 1. Типологія конфлікту та причини його виникнення**
- 2. Основні стилі поведінки в конфліктній ситуації**
- 3. Аналіз та техніка вирішення конфлікту**
- 4. Чинники конструктивного вирішення конфлікту**
- 5. Застосування стратегій і методів для створення моделі поведінки у конфліктній ситуації**
- 6. Керівник і конфлікт. Очікування та реальність**

«Всі конфлікти в світі і в душі людини проходять через його серце і повертаються до нас осмисленими і зрозумілими. А те, що зрозуміло, вже не так страшно»

Еріх Фромм

«Мудра людина завжди знайде спосіб, щоб не почати війну»

Ісороку Ямамото

Якщо у вашому житті немає конфліктів, перевірте, чи є у вас пульс

Чарльз Діксон

1. ТИПОЛОГІЯ КОНФЛІКТУ ТА ПРИЧИНИ ЙОГО ВИНИКНЕННЯ

У ЛІТЕРАТУРІ ТЕРМІН «КОНФЛІКТ» ВЖИВАЄТЬСЯ В ДЕКІЛЬКОХ ЗНАЧЕННЯХ:

1. **Термін «конфлікт»** (від лат. *conflicte* – зіткнення) за своїм смисловим змістом означає зіткнення протилежних інтересів, поглядів, думок, серйозні розбіжності; гостра суперечка.

2. **Конфлікт** – це протиріччя, що виникають між людьми у зв'язку з вирішенням тих чи інших питань соціального і особистого життя.

3. **Конфлікти** – явища досить складні і часто важко керовані, тому не можна запропонувати універсальної методики їх розв'язання.

4. Конфлікт можна розглядати у вузькому і в широкому значеннях. **У вузькому** – це безпосереднє зіткнення сторін. **У широкому** – тривалий процес, який складається з кількох етапів, в рамках якого саме зіткнення є лише одним з них

ОСНОВНІ СТРУКТУРНІ ЕЛЕМЕНТИ КОНФЛІКТУ	
СТОРОНИ КОНФЛІКТУ	Це суб'єкти соціальної взаємодії, котрі перебувають у стані конфлікту або ж такі, що явно чи неявно підтримують конфліктуючих
ПРЕДМЕТ КОНФЛІКТУ	Це те, через що виник конфлікт
ОБРАЗ КОНФЛІКТНОЇ СИТУАЦІЇ	Це відображення предмету конфлікту у свідомості суб'єктів конфліктної взаємодії
МОТИВИ КОНФЛІКТУ	Це внутрішні спонукальні сили, що підштовхують суб'єктів соціальної взаємодії до конфлікту (мотиви виступають у формі потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань)
ПОЗИЦІЇ КОНФЛІКТУЮЧИХ СТОРІН	Це те, про що вони заявляють один одному в ході конфлікту чи переговорному процесі

ЗОВНІШНІМИ ОЗНАКАМИ КОНФЛІКТНОЇ СИТУАЦІЇ МОЖНА ВВАЖАТИ (перший етап)
<p>1) дискомфорт, тобто об'єктивне відчуття, що щось не так, яке важко передати словами;</p> <p>2) напруженість відносин під впливом негативних установок;</p> <p>3) непорозуміння, яке виникає на основі неправильних висновків із ситуації або висловленого в зв'язку з відсутністю взаєморозуміння,</p> <p>4) надмірні емоції,</p> <p>5) нечітке вираження думки,</p> <p>6) незадоволеність станом справ.</p>
Другим етапом розвитку конфлікту є криза і розрив стосунків між опонентами
На третьому етапі розвитку відбувається завершення конфлікту.

Конфліктні ситуації в організації можна умовно розділити на:			
внутрішні і зовнішні	природні і штучні	міжособистісні	внутрішньо-особистісні

Конфлікти розрізняють	
1	Відкриті і закриті (латентні)
2	Конфлікти, що переслідують особисті, групові чи громадські цілі.
3	Внутрішні конфлікти мають місце тоді, коли виникають між суб'єктом і об'єктом управління, між керівниками і підлеглими, між працівниками-колегами.
4	Зовнішні – між працівниками і громадянами, між працівниками і представниками влади, органами місцевого самоврядування, представниками виробничих і громадських організацій.
5	Міжособистісний конфлікт – це активне зіткнення різних принципів, думок, оцінок, позицій, характерів, яке супроводжується емоціональним збудженням людей, викривленим уявленням один про одного, розвитком відносин неприязні, ворожості, суперництва.
6.	Внутрішньо-особистісний конфлікт - конфлікт між мотивами поведінки, між обов'язком, служінням громадським ідеалам і природним почуттям самозбереження й страху
7.	закономірними
8.	необхідними, вимушеними
9.	функціонально невиправданими
10.	залежно від емоційного стану учасників конфлікту вони можуть бути з високою, помірною емоціональною напругою і без неї
11.	стихійні, заплановані

12.	спровоковані й ініціативні
13.	вони можуть бути короткочасні, довготривалі й затяжні (тупикові)
14.	залежно від процесу перебігу та наслідків розв'язання конфлікти розрізняють керовані, слабокеровані і некеровані (стихійні).

Конфлікт – це складне, багатостороннє явище в системі людських відносин, що виникає в процесі службової діяльності організацій, а тому різноманітність конфліктів залежить від 1) причин їх виникнення, 2) динаміки їх розвитку, 3) кількості сторін, які беруть в ньому участь.

СТАДІЇ ПЕРЕБІГУ КОНФЛІКТІВ

1	потенційного формування суперечливих інтересів, цінностей норм
2	переходу потенційного конфлікту в реальний, тобто стадію усвідомлення конфлікту своїх вірно або хибно витлумачених інтересів
3	безпосередніх конфліктних дій
4	зняття напруженості або вирішення конфлікту

ПРИЧИНИ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ЗУМОВЛЕНІ

1	НЕДОЛІКАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ , викликаними специфікою діяльності. Серед них висока перевантаженість, неритмічність роботи, невизначеність компетенції і функціональних обов'язків, постійна відповідальність і готовність завжди приступити до виконання своїх обов'язків, недосконалість морального і матеріального стимулювання працівників
2	НЕДОСКОНАЛІСТЮ УПРАВЛІННЯ , тобто невмінням розставити людей відповідно до їх кваліфікації і психологічних особливостей, надмірне адміністрування з боку керівництва
3	МІЖОСОБИСТІСНИМИ СТОСУНКАМИ В КОЛЕКТИВІ між тими працівниками, які встигають, і тими, що відстають, між молодими і працівниками старшого віку, психологічною несумісністю людей, недостатньою вихованістю, слабкою підготовленістю працівника до виконання своїх функціональних обов'язків, психологічним і соціальним бар'єром між колегами.

ОСНОВНІ ПРИЧИНИ КОНФЛІКТІВ, ЯКІ ЗУМОВЛЕНІ ОСОБИСТІСТЮ І СТИЛЕМ РОБОТИ КЕРІВНИКА

недостатня робота з кадрами у вирішенні службових завдань, що приводить до негативних наслідків в організації роботи колективу;

недоліки виховання, що проявляються у брутальності, черствості, нечесності, непослідовності;

негативні риси характеру і, перш за все, неврівноваженість, надмірна владність, неповага в спілкуванні з підлеглими;

неадекватність стилю управління рівневі підготовленості колективу.

зіткнення протилежних інтересів, поглядів, устремлінь, суперечки, що породжують ускладнення.

Конфлікти за своїм характером і походженням, як бачимо, можуть бути різними, але всі вони відповідають певній структурі та динаміці

ФАКТИЧНО ДЛЯ ВСІХ ВИДІВ КОНФЛІКТІВ ХАРАКТЕРНИМ Є НАСТУПНЕ:

- наявність не менше двох сторін, які контактують між собою;
- взаємнесумісність цінностей і намірів сторін;
- протиставлення діянь одної сторони іншій і навпаки;
- поведінка, скерована на ліквідацію планів і руйнування намірів іншої сторони, щоб придбати, здобути щось за її рахунок;
- застосування сили, примусу з метою вплинути на поведінку іншої сторони в бажаному напрямку;
- наявність емоціональної напруги в стосунках між партнерами.

КОНСТРУКТИВНЕ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТУ ЗАЛЕЖИТЬ ВІД НАСТУПНИХ ЧИННИКІВ:

1. Адекватності сприйняття конфлікту, тобто досить точної, не перекрученої особистими пристрастями, оцінки вчинків, намірів, бажань як супротивника, так і своїх власних;
2. Відкритості й ефективності спілкування, готовності до всебічного обговорення проблем, коли учасники чесно висловлюють своє бачення того, що відбувається, і цілях виходу з конфліктної ситуації;
3. Створення атмосфери взаємної довіри й співробітництва.

ОСОБЛИВОСТІ ПОВЕДІНКИ ЛЮДИНИ ХАРАКТЕРНІ ДЛЯ КОНФЛІКТНОЇ ОСОБИСТОСТІ:

1. Неадекватна самооцінка своїх можливостей і спроможностей, що може бути як завищеною, так і заниженою (і в тому, і в іншому випадку вона може суперечити адекватній оцінці оточуючих – і ґрунт для виникнення конфлікту готовий);
2. Консерватизм мислення, поглядів, переконань, небажання перебороти застарілі традиції (що утруднює взаємодію з

представниками старшого покоління);

3. Надмірна принциповість і прямолінійність у висловах і судженнях, прагнення будь-що сказати правду в очі;

4. Певний набір емоційних якостей особистості, серед яких провідними є тривожність, агресивність, упертість, дратівливість.

2. ОСНОВНІ СТИЛІ ПОВЕДІНКИ В КОНФЛІКТНІЙ СИТУАЦІЇ

ОСНОВНІ СТИЛІ ПОВЕДІНКИ ПРИ КОНФЛІКТІ

СТИЛЬ ПРИСТОСУВАННЯ означає, що одна сторона діє разом з іншою, але при цьому не намагається відстоювати власні інтереси з метою згладжування і відновлення нормативної робочої атмосфери.

Цей стиль є найефективнішим, коли результат справи надзвичайно важливий для однієї сторони і не дуже істотний для іншої, яка поступається власними інтересами на чийсь користь. **Стиль пристосування може бути застосований у таких найхарактерніших ситуаціях:**

- найважливіша задача – відновлення спокою і стабільності, а не роздмухування конфлікту;
- предмет суперечки не важливий для вас або ж вас не особливо хвилює те, що трапилось;
- ви вважаєте, що краще зберегти добрі стосунки з іншими, ніж відстоювати власну точку зору;
- усвідомлюєте, що правда не на вашій стороні;
- відчуваєте, що у вас недостатньо владних повноважень або шансів перемоги.

СТИЛЬ КОМПРОМІСУ. Зміст його полягає в тому, що сторони прагнуть врегулювати розбіжності при взаємних поступках. У цьому плані він дещо нагадує стиль співробітництва, однак здійснюється на більш поверховому рівні, тому що сторони в чомусь поступаються одна одній.

Такий підхід можна використовувати в наступних ситуаціях:

- обидві сторони мають однаково переконливі аргументи та владні повноваження;
- задоволення вашого бажання не має для вас надто великого значення;
- вас може влаштувати тимчасове рішення, оскільки немає часу для відпрацювання іншого, або деякі спроби рішення

проблеми виявилися неефективними;

- компроміс дозволить вам хоч щось отримати, не втративши все.

СТИЛЬ ІГНОРУВАННЯ реалізується тоді, коли проблема не є настільки важливою для вас, ви не відстоюєте свої права, не співпрацюєте ні з ким для прийняття рішення і не хочете витратити час і сили на її вирішення.

Цей стиль рекомендується також у тих випадках, коли одна зі сторін має великі можливості або права, або ж вважає, що немає серйозних засад для продовження контактів.

Цей стиль можна рекомендувати для застосування в ситуаціях, якщо:

- джерело розбіжностей тривіальне і несуттєве для вас у порівнянні з іншими, більш важливими задачами, а тому ви вважаєте, що не варто витратити на нього сили;
- усвідомлюєте, що не можете або навіть не хочете вирішити питання на свою користь;
- у вас обмаль влади для вирішення проблеми бажаним для вас способом;
- хочете виграти час, щоб вивчити ситуацію й одержати додаткову інформацію, перед тим, як прийняти рішення;
- намагатися вирішити проблему негайно, оскільки розкриття і відкриття обговорення конфлікту можуть тільки погіршити ситуацію;
- підлеглі самі можуть успішно врегулювати конфлікт;
- у вас був важкий день, а рішення цієї проблеми може завдати додаткових прикростей.

СТИЛЬ СУПЕРНИЦТВА, КОНКУРЕНЦІЇ може використовувати людина, яка володіє сильною волею, достатнім авторитетом, владними повноваженнями, не дуже зацікавлена у співробітництві з іншою стороною і прагне передусім досягти власної мети. Його можна використовувати, якщо

- 1) результат конфлікту дуже важливий для вас і ви робите велику ставку на власне вирішення проблеми;
- 2) маєте достатні законні підстави та авторитет і вам здається очевидним,
- 3) що запропоноване вами рішення – найкраще

3. АНАЛІЗ ТА ТЕХНІКА ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТУ

АНАЛІЗ ТА ТЕХНІКА ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТУ

1. Визначення сутності конфлікту. Чітке визначення істотних елементів конфлікту дозволяє легше знайти засоби щодо формування ефективної поведінки. Бажано, щоб партнери зуміли погодити свої уявлення про ситуацію конфлікту. Послідовна поведінка, спрямована на подолання конфлікту в цілому, включає декілька етапів.

2. Визначення основної проблеми. Дуже важливо усвідомити точки зіткнення сторін, що конфліктують, та виявити розбіжності між ними, що у більшості випадків посправжньому не усвідомлюються, часто є прихованими. Тому бажано з'ясувати: як я розумію проблему? Які мої дії і вчинки партнера призвели до виникнення і закріплення конфлікту? Як мій партнер бачить проблему? Які, на його думку, мої і його власні дії лежать в основі конфлікту? Чи відповідає поведінка кожного з нас наявній ситуації? Як можна лаконічно і вичерпно викласти нашу загальну проблему? У яких питаннях ми з партнером розходимося? У яких питаннях ми солідарні і розуміємо один одного?

ВИЗНАЧЕННЯ ПРИЧИН КОНФЛІКТУ.

1. Конфлікти часто породжуються прихованими проблемами і бажаннями, що не задовольняються, такими, наприклад, як прагнення безпеки, незалежності або причетності.

2. Конфлікти також виникають через побоювання, втратити щось значиме. При поверховому розгляді конфлікту може здатися, що ситуація, яка склалася, не пов'язана з цими проблемами і бажаннями.

3. Однак якщо ж основні причини не розкриті, конфлікт може продовжуватися, доки ситуація, що його обумовила, не зміниться з інших причин (наприклад, від'їзд людини, з якою ви конфліктуєте). Примирення інтересів може дати кращі результати в порівнянні з примиренням позицій, оскільки за

протилежними позиціями можуть бути як протилежні, так і спільні інтереси. Отже, рішення можна знайти, відшукавши спільні інтереси. **Таким чином, ключем до вирішення конфлікту, що стане ефективним для усіх, є розпізнання прихованих бажань або страхів (іншої людини або ваших власних), які виявились мотивами вчинків у конфліктних ситуаціях.**

КЛЮЧ ДО ВИРІШЕННЯ БУДЬ-ЯКОГО КОНФЛІКТУ ПОЛЯГАЄ В ТОМУ, ЩОБ, У ПЕРШУ ЧЕРГУ, ВИЗНАЧИТИ ПРИЧИНУ КОНФЛІКТУ, А ПОТІМ ВЖЕ ЗАСТОСОВУВАТИ ВІДПОВІДНУ ТЕХНІКУ ВИРІШЕННЯ.

Наприклад:

- метод творчої візуалізації можна використати для аналізу причин конфлікту;
- метод мозкового штурму може бути корисним при пошуку альтернатив;
- метод автоматичного запису можна використати для з'ясування власних реакцій на ті або інші можливості;
- метод уявлення спроможний допомогти з'ясувати власні прагнення та зробити свідомий вибір;
- метод уявного контролю або техніка вольового мислення може використовуватись для формування внутрішньої мотивації або контролю з метою реалізації нових рішень.

МЕТОДИ КОНТРОЛЮ ЗА КОНФЛІКТНОЮ СИТУАЦІЄЮ

Техніка охолодження емоцій обох сторін така:

- співчутливе вислуховування, надання можливості виходу гніву;
- переконання, з метою пом'якшення негативних емоцій або усунення непорозуміння внаслідок розпитування, подолання недовіри або відкрите і продуктивне обговорення;
- зменшення страху, відкритого і продуктивного його обговорення;

- самозаспокоєння і заспокоєння інших людей;
- розгляд реальних потреб і бажань;
- подолання непорозуміння за допомогою налагоджування спілкування;
- визначення відповідальної сторони;
- розробка угоди про ступінь відповідальності.

4. ЧИННИКИ КОНСТРУКТИВНОГО ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТУ

ЧИННИКИ КОНСТРУКТИВНОГО ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТУ

- «Ілюзії власної шляхетності».** У конфліктній ситуації ми нерідко думаємо, що стали жертвою нападок злісного супротивника, моральні принципи якого дуже сумнівні. Нам здається, що істина і справедливість цілком на нашій стороні і свідчить на нашу користь.
- «Подвійна етика».** Навіть тоді, коли учасники усвідомлюють, що однаково діють один щодо іншого, власні дії сприймаються кожним з них як припустимі і законні, а дії опонента – як нечесні та недозволені.
- «Все зрозуміло...»** Дуже часто кожен з партнерів надмірно спрощує ситуацію конфлікту, причому так, щоб це підтверджувало уявлення про гідність і правильність його позиції і, навпаки, про неадекватність дій партнера.

СУТНІСТЬ ВІДКРИТОГО ТА ЕФЕКТИВНОГО СПІЛКУВАННЯ СТОРІН, ЩО КОНФЛІКТУЮТЬ

1. СПІЛКУВАННЯ – це основна умова конструктивного вирішення конфліктів. Однак, на жаль, у конфліктній ситуації комунікація, як правило, погіршується.

2. КОНТРОЛЬ ЕМОЦІЙНОЇ СФЕРИ. Коли людину «опанували» емоції і захопив конфлікт, їй важко висловлювати свої думки й уважно вислуховувати супротивника. Один з ефективних способів подолання гніву полягає в тому, щоб допомогти один одному звільнитися від цих почуттів.

3. ПОДОЛАННЯ КОНФЛІКТІВ ІЗ ДОПОМОГОЮ СПІЛКУВАННЯ. Будь-яке порушення у спілкуванні може спричинити конфлікт. Іноді людина висловлюється недостатньо виразно і ясно, тому її слова можуть бути витлумачені неправильно.

4. СТВОРЕННЯ АТМОСФЕРИ ВЗАЄМНОЇ ДОВІРИ І СПІВРОБІТНИЦТВА. Цьому може сприяти прояв довіри до партнера шляхом готовності відкрити йому своє прагнення згоди і порозуміння, небажання використовувати слабкі й уразливі місця супротивника, своє службове становище.

Конфлікт вирішується з більшим успіхом, якщо обидві сторони зацікавлені в досягненні спільного результату.

5. ПЕРЕГОВОРНА СТРАТЕГІЯ В СЛУЖБОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ. Дуже важливий такий механізм вирішення проблемних ситуацій, що виникають у службовій діяльності, як переговори

СТАДІЇ ПЕРЕГОВОРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СЛУЖБОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	
ПЕРША СТАДІЯ полягає у формулюванні мети участі у переговорах	ЗАХОДИ, ЯКІ НЕОБХІДНО РЕАЛІЗУВАТИ:
	1) провести діагностику стану справ; 2) визначити сильні і слабкі сторони учасників конфлікту; 3) спрогнозувати розстановку сил, 4) з'ясувати, хто буде вести переговори та інтереси яких груп представлятиме.
ДРУГА СТАДІЯ дозволяє реалізувати дві мети учасника переговорного процесу	ЗАХОДИ, ЯКІ НЕОБХІДНО РЕАЛІЗУВАТИ:
	1) показати опонентам, що їхні інтереси вам відомі і ви їх враховуєте; 2) визначити поле для маневру і спробувати залишити в ньому якомога більше місця для себе.
ТРЕТЯ СТАДІЯ складається з пошуку спільного прийняття рішення, за умови психологічної боротьби	СТОРОНИ ВИЗНАЧАЮТЬ :
	1) свої можливості, 2) реальність вимог і те, як їх виконання може відбитися на інтересах інших учасників переговорів, 3) чи прийнятні вони з точки зору закону, моралі 4) існуючого стану справ.
	ОПОНЕНТИ ПРЕДСТАВЛЯЮТЬ
	1) факти, вигідні тільки їм 2) заявляють про наявність альтернатив.

<p>ЧЕТВЕРТА СТАДІЯ</p> <p>завершення переговорів або вихід із глухого кута</p>	<p>Це означає, що до цього моменту вже існує значна кількість різних варіантів і пропозицій, але угода ще не досягнута. Час починає підганяти, зростає напруга та конче виникає потреба у прийнятті якогось рішення. Саме зараз декілька поступок, здійснених обома сторонами, можуть врятувати справу. Проте тут слід пам'ятати, що певні поступки не впливають на досягнення основної мети сторін, що конфліктують а деякі зводять нанівець усю попередню роботу.</p>
---	---

5. ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЙ І МЕТОДІВ ДЛЯ СТВОРЕННЯ МОДЕЛІ ПОВЕДІНКИ У КОНФЛІКТНІЙ СИТУАЦІЇ

Керування конфліктами – це цілеспрямований вплив з метою усунення (мінімізації) причин, або корекція поведінки учасників конфлікту. В залежності від виду конфлікту пошуком рішень можуть займатися керівництво, служба психологічного забезпечення, самі співробітники.

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КОЛЕКТИВІ	
1.	внутрішньо-особистісні, тобто методи впливу на окрему особистість
2.	структурні, тобто методи щодо усунення організаційних конфліктів
3.	міжособистісні методи або стилі поведінки в ході конфлікт
4.	переговори
5.	відповідні агресивні дії

1. ВНУТРІШНЬО-ОСОБИСТІСНІ МЕТОДИ
Полягають в умінні правильно організувати свою власну поведінку, висловити свою точку зору, не викликаючи захисної реакції з боку іншої людини.

2. СТРУКТУРНІ МЕТОДИ, тобто методи впливу переважно на організаційні конфлікти, що виникають через неправильний розподіл повноважень, організацію праці, діючу систему стимулювання тощо. **До таких методів належать:**

- 1) роз'яснення вимог до роботи,
- 2) координаційні й інтеграційні механізми,
- 3) загальна, організаційна мета, використання систем заохочення.

3. РОЗ'ЯСНЕННЯ ВИМОГ ДО РОБОТИ є одним з ефективних методів управління і запобігання конфліктів. Кожний працівник повинен чітко уявляти, що від нього вимагається, в чому полягають його обов'язки, відповідальність, межі повноважень, етапи роботи. **Метод реалізується** у вигляді упорядкування відповідних посадових інструкцій (функціональних обов'язків), розподіл прав і відповідальності за рівнями управління.

4. СТИМУЛЮВАННЯ також може бути використане як метод управління конфліктною ситуацією. Важливо, щоб система винагороди не заохочувала неконструктивну поведінку окремих осіб або груп. Однак доводиться вирішувати конфлікти не тільки в діловій формі, але й в індивідуально-емоційній сфері.

6. КЕРІВНИК І КОНФЛІКТ. ОЧІКУВАННЯ ТА РЕАЛЬНІСТЬ

Управлінська і службова діяльність завжди пов'язана з конфліктами. І хоча в кожному випадку причина скарги, конфлікту конкретна, своя, при аналізі виявляється, що усі вони ґрунтуються на спільній основі, коли **фактичний стан справ суперечить очікуванням людей, які й стають до лав тих, хто конфліктує.**

Конфлікти небезпечні передусім тим, що колективи, де не приділяють належної уваги своєчасному їх вирішенню, як наслідок стають цілком непрацездатними. Також необхідно враховувати й руйнівний вплив конфліктів на здоров'я їх учасників.

Одним із проявів недовіри підлеглих до адміністрації є приховування ними інформації від керівника.

Дослідження показали, що до 80% інформації про підлеглих керівник одержує у вигляді скарг і під час конфліктів.

ПРИЧИНИ, ЯКІ НАЙЧАСТІШЕ ПРИЗВОДЯТЬ ДО КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ

1.	<p>Недоліки в організації службової діяльності та управління. Відзначимо ті з них, що найчастіше призводять до конфліктів:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> невдоволення оплатою праці;<input type="checkbox"/> несприятливі умови праці;<input type="checkbox"/> недоліки в організації службової діяльності;<input type="checkbox"/> невідповідність прав і обов'язків;<input type="checkbox"/> неритмічність роботи (штурмівщина, компанійщина);<input type="checkbox"/> незручний графік роботи;<input type="checkbox"/> незабезпеченість матеріальними ресурсами;<input type="checkbox"/> відсутність чіткості у розподілі обов'язків, зокрема, неефективні, занадто розпливчасті або застарілі посадові інструкції;<input type="checkbox"/> низький рівень службової та виконавчої дисципліни
2.	<p>конфліктогенні – тобто ті, що сприяють виникненню конфліктів</p>

ПОЗИТИВНЕ ВИРІШЕННЯ КОНСТРУКТИВНОГО КОНФЛІКТУ – це насамперед усунення недоліків, та причин, що його спричинили. А оскільки причини є об'єктивними, що відбивають недосконалість організації службової діяльності та управління, то їх усунення означає удосконалення також і системи керівництва.

ДЕСТРУКТИВНІ КОНФЛІКТИ породжуються частіше за все суб'єктивними причинами, а саме:

- 1) неправильними діями керівника;
- 2) неправильними діями підлеглих;
- 3) неправильними діями керівника і підлеглих.

ПОМИЛКОВІ ДІЇ КЕРІВНИКІВ

1.

ПОРУШЕННЯ СЛУЖБОВОЇ ЕТИКИ:

- прояви брутальності, зверхності, зневаги до підлеглих;
- невиконання обіцянок;
- нетерпимість до думок, відмінних від власної;
- утиск критики;
- обмеження прав підлеглих;
- зловживання керівним становищем (наприклад, нав'язування підлеглим доручень неслужбового характеру);
- доручення виконавцю «через голову» безпосереднього керівника;
- приховування інформації (особливо в умовах скорочення штатів або реорганізації);
- критика, що принижує гідність людини; свідоме провокування конфлікту між підлеглими – управління за принципом «розділяй і пануй».

2.

ПОРУШЕННЯ ТРУДОВОГО ЗАКОНОДАВСТВА

Йдеться про порушення як духу, так і букви законодавства про працю і про спробу діяти самовладно, незважаючи на закони. Відбувається це від правового нігілізму керівників.

3.

НЕСПРАВЕДЛИВА ОЦІНКА КЕРІВНИКОМ ПІДЛЕГЛИХ І РЕЗУЛЬТАТІВ ЇХНЬОЇ ПРАЦІ:

<ol style="list-style-type: none"> 1) Помилки в застосуванні заохочень і покарань. 2) Недоліки у розподілі завдань між виконавцями. 3) Встановлення розміру посадового окладу, що порушує баланс «внесок – оклад». 4) Запрошення працівника «зі сторони», коли на посаду є претендент «із своїх». 5) Керівник болісно ставиться до авторитету підлеглого. 6) Неконкретна критика групи підлеглих. 7) Нечітке формулювання. 8) Відсутність інформації. 9) Недооцінка переконання як засобу управління людьми. 10) Психологічна несумісність.

ПОМИЛКОВІ ДІЇ КЕРІВНИКІВ

ПРОЯВИ ЗНЕВАГИ КЕРІВНИКА ДО ПІДЛЕГЛОГО

1.	<input type="checkbox"/> не цінувати час працівника, тобто змушували його «ловити» себе, або довго очікувати; <input type="checkbox"/> розмовляти з підлеглим не відриваючись від паперів; <input type="checkbox"/> не пропонувати підлеглому сісти, тощо.
2.	Нетерпимість керівника до відмінної від власної точки зору підлеглих та утиск критики йдуть поруч.
3.	До зловживань службовим становищем можна віднести і висміювання підлеглого, глузування з нього.

ЕСКАЛАЦІЯ КОНФЛІКТУ ВІДБУВАЄТЬСЯ ЗА СХЕМОЮ:

1. загально-колективний конфлікт
2. міжгруповий конфлікт
3. міжособистісний конфлікт

У СПІЛКУВАННІ З КОНФЛІКТУЮЧИМИ НЕОБХІДНО ДОТРИМУВАТИСЬ НАСТУПНИХ ПРАВИЛ:

- виявляйте витримку, з огляду на те, що в конфліктах «виливається» наболіле, ведіть справу тактовно, з максимальною обережністю, щоб не дати втягнути себе в конфлікт або посилити його;
- вислухайте тих, хто до вас звертається, дайте їм висловитися до кінця, цілком використовуючи ефект можливості «поплакатись»;
- не поспішайте з висновками й обіцянками, не «рубайте з плеча»;
- тільки вислухавши іншу сторону, перевіривши всі факти й твердження, осмислюйте ситуацію і приймайте відповідне рішення. Не переоцінюйте ступінь своєї інформованості, пам'ятаєте, що ефективність комунікації від підлеглих до керівників становить в середньому усього лише 10%.

СПОСОБИ ПОПЕРЕДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ

1.	<p style="text-align: center;"><i>Мистецтво керувати.</i></p> <p>Робота керівника значною мірою складається з протиріч, що постійно виникають. Однак далеко не всі вони ведуть до конфліктів, багато з них керівник устигає вчасно вирішити. Саме в цьому і полягає мистецтво керувати–передбачати конфлікти і вирішувати їх завчасно.</p>
2.	<p style="text-align: center;"><i>Ставлення до конфліктів.</i></p> <p>Стосовно деструктивних конфліктів, породжених незадовільними взаєминами, потрібна установка на те, що їх повинно бути якнайменше.</p> <p>Там, де без конфлікту неможливо вирішити наболілі питання, керівник не повинен «ховатися» від нього</p>

3.

Заходи, що рекомендуються.

Постійна робота має вестись щодо покращення умов служби, удосконалення її оплати, поліпшення організацій службової діяльності, побутових умов працівників. З огляду на складність цих питань, потрібно знаходити можливість інформувати підлеглих про вжиті заходи.

КОЖНОМУ КЕРІВНИКОВІ СЛІД ПАМ'ЯТАТИ, ЩО:

- керування людьми починається з керування собою;
- не шануючи підлеглого, не можна отримати поваги з його боку, а відсутність поваги – це вже передконфліктна ситуація;
- ніщо не цінується так дорого і не коштує так дешево, як ввічливість;
- вивчення підлеглих, інтерес до них як до особистостей конче необхідні для успішної роботи з ними;
- індивідуальний підхід є головним шляхом до взаєморозуміння з підлеглими;
- приховування інформації створює напруженість у взаємовідносинах.

ОЧІКУВАННЯ ПІДЛЕГЛИХ ВІД КЕРІВНИКА:

- доброго знання справи;
- вміння належно налагодити роботу;
- бачення перспективи;
- забезпечення достатнього грошового утримання;
- ввічливого ставлення й поваги до себе.

Як показали дослідження, саме в такому порядку частіше за все називають бажані якості керівника працівники-чоловіки.

Жінки називають ці ж якості, але на перше місце ставлять ввічливе ставлення до себе. Вони переживають, коли в них не бачать жінку, тобто особу, яка потребує підтримки, гостріше від чоловіків вони реагують на заохочення й покарання.

З ростом освітнього й культурного рівня працівників зростає їх очікування більш демократичного стилю керівництва.

Усе це потрібно пам'ятати керівникові, який бажає підвищити ефективність роботи колективу, знизити конфліктність ділового спілкування.

Завдання для самоконтролю

1. Типологія конфлікту та причини його виникнення
2. Основні стилі поведінки в конфліктній ситуації
3. Аналіз та техніка вирішення конфлікту.
4. Чинники конструктивного вирішення конфлікту
5. Застосування стратегій і методів для створення моделі поведінки у конфліктній ситуації.
6. За допомогою чого можна вивільнити енергію підлеглих і направити її на досягнення цілей організації?
7. Чим може супроводжуватися енергійність людини?

8. Рекомендації щодо боротьби із стресом. Риси людини, який може впоратися із стресом.
9. Охарактеризуйте стиль поведінки під час конфлікту – пристосування.
10. Охарактеризуйте стиль поведінки під час конфлікту – компроміс.
11. Охарактеризуйте стиль поведінки під час конфлікту – співробітництво.
12. Охарактеризуйте стиль поведінки під час конфлікту – ігнорування.
13. Охарактеризуйте стиль поведінки під час конфлікту – суперництво або конкуренція.
14. Конфлікти в діяльності керівника: сутність та види. Причини виникнення та негативні наслідки конфлікту.
15. Основні варіанти вирішення конфліктів.
16. Методи подолання конфліктних ситуацій.
17. Стратегія і тактика поведінки в конфлікті.
18. В чому полягає сутність керування конфліктами.
19. Схарактеризуйте методи управління конфліктами в колективі.
20. Схарактеризуйте
21. Охарактеризуйте сутність конструктивного конфлікту.
22. Охарактеризуйте сутність неконструктивного конфлікту.
23. Алгоритм дій у конфліктних ситуаціях.

Теми рефератів

1. Типологія конфлікту та причини його виникнення.
2. Основні структурні елементи конфлікту.
3. Основні ознаки конфлікту.
4. Різновиди конфліктних ситуацій в організації.
5. Класифікація конфліктів.
6. Стадії перебігу конфліктів.
7. Причини виникнення конфліктів в організації.

8. Основні причини конфліктів, які зумовлені особистістю і стилем роботи керівника
9. Чинники конструктивного вирішення конфлікту.
10. Особливості поведінки людини характерні для конфліктної особистості.
11. Основні стилі поведінки при конфлікті.
12. Стиль пристосування.
13. Стиль компромісу.
14. Стиль співробітництва.
15. Стиль ігнорування.
16. Стиль суперництва.
17. Стиль конкуренції.
18. Аналіз та техніка вирішення конфлікту
19. Причини виникнення конфлікту.
20. Методи контролю за конфліктною ситуацією.
21. Чинники конструктивного вирішення конфлікту
22. Сутність відкритого та ефективного спілкування сторін, що конфліктують
23. Стадії переговорної діяльності у службовій діяльності.
24. Методи управління конфліктами в колективі.
25. Керівник і конфлікт. очікування та реальність.
26. Причини, які найчастіше призводять до конфліктних ситуацій.
27. Деструктивні конфлікти.
28. Помилкові дії керівників, котрі призводять до конфлікту.
29. Алгоритм ескалації конфлікту в колективі.
30. Способи попередження конфліктів.

ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Бакаленко О.А. Психологія управління: навчальний посібник. Харків: ХНУРЕ, 2020. 120с.
2. Кісіль З.Р., Швець Д.В. Психологія управління : Навчальний посібник. Харків: видавництво «Університетська книга». 2022. 648 с.

3. Кісіль З.Р., Угрин О.Г. Психологія управління: навчально-методичний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2018. 508с.

4. Кісіль З.Р. Основи управління: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 261 с.

5. Постоян Т. Г. Психологія управління : навч. посібн. Одеса: Університет Ушинського, 2020. 195 с.

6. Кроуплі Д. Х. Психологія інновацій в організаціях. Харків : Гуманіт. центр, 2019. 346 с.

7. Ходаківський Є.І., Богоявленська Ю.В., Грабар Т.П. Психологія управління: підручник/ МОН України. 5-те вид., перероб. та допов. Київ: Центр учбової літ-ри, 2021. 492 с.

8. Жавнерчик О.В. Психологія управління: Конспект лекцій. Одеса: ОДЕКУ, 2020. 161с.

Додаткова

1. Кайлюк Є.М. Психологія управління: Навч. посіб. Харків: Харк. нац. акад. міськ. госп.-ва, 2012. 202 с.

2. Кайлюк Є.М., Фесенко Г.Г. Психологія управління: Навч. посіб. ХНАМГ, Харків, 2007.

3. Карамушка Л.М. Психологія управління: Навч. посіб. К.: Міленіум, 2003. 344 с.

4. Кулініч І.О. Психологія управління: Навч. посіб. К.: Знання, 2011. 415 с.

5. Іллін Є. П. Мотивація і мотиви. Тернопіль: Навчальна книга – Богдан, 2018. 512 с.

6. Нижник В. М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: [монографія] / В. М. Нижник, О. А. Харун. Хмельницький: ХНУ, 2011. - 210 с.

7. Якименко, Л. Ю. Мотивація-основа управління людськими ресурсами : навч.-практ. посібник. Київ : Центр навч. літ., 2018. 144 с.

8. Якубовська С.С. Психологія управління: Навч. посіб. Рівне, 2010. 360 с.



ТЕМА 8. РОЛЬ КЕРІВНИКА В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

ЗМІСТ

- 1. Стиль та методи управління**
- 2. Психологічна готовність керівника до управління**
- 2. Поняття та сутність стилю управління керівника організації**
- 3. Функції керівника у процесі управління**
- 4. Вимоги, які пред'являються до керівника організації**

1. СТИЛЬ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ

ЕЛЕМЕНТИ АДМІНІСТРАТИВНОГО КЕРІВНИЦТВА:

- керівництво передбачає наявність підлеглих;
- існує певний розподіл влади, впливу чи управління керівника підлеглими;
- керівники вказують, що і як слід робити.

ТИП ВЛАДИ, ЩО ВИКОРИСТОВУЄТЬСЯ КЕРІВНИКОМ

- Спроба впливу з боку керівника
- Уява про ситуацію та очікування наслідків бажаної поведінки
- Цінність наслідків поведінки підлеглого
- Поведінка підлеглого та її наслідки
- Вплив на потреби підлеглого

Характеристики, які притаманні керівникові	Ступінь важливості
Авторитарні нахили	100
Професійні досягнення	76
Рівень освіти	64
Самореалізація	63
Самовпевненість	62
Рішучість	61
Відсутність потреб у захисті	54
Походження з робітничого середовища (знання всіх його особливостей)	47
Ініціативність	34
Відсутність фінансової залежності	20
Бажання володіти владою	12
Зрілість	5
Фізичні дані	0

ВИДИ КЕРІВНИКІВ

1. Авторитарний (автократичний)
2. Демократичний
3. Ліберальний

АВТОКРАТИЧНИЙ (АВТОРИТАРНИЙ) ТИП КЕРІВНИКА ХАРАКТЕРИЗУЄТЬСЯ:

- 1) схильністю до одноособового керівництва в гіпертрофованих формах
- 2) надмірною централізацією влади
- 3) особистим вирішенням абсолютної більшості питань
- 4) свідомим обмеженням контактів з підлеглими.

ДЕМОКРАТИЧНИЙ ТИП КЕРІВНИКА ХАРАКТЕРИЗУЄТЬСЯ:

- 1) прагне надання підлеглим самостійності відповідно до їх кваліфікації і функцій
- 2) створює необхідні для виконання роботи передумови і справедливо оцінює зусилля, з повагою ставиться до людей і турбується про них
- 3) особисто займається тільки найбільш складними і важливими питаннями

ЛІБЕРАЛЬНИЙ ТИП КЕРІВНИКА ХАРАКТЕРИЗУЄТЬСЯ:

- 1) Відсутністю масштабності у діяльності, безініціативністю і постійним очікуванням вказівок зверху,

- 2) Небажанням приймати на себе відповідальність за рішення і їх наслідки
- 3) Мало втручається у справи підлеглих і не виявляє достатньої активності.

КАТЕГОРІЇ КЕРІВНИКІВ

(два полярних способи поведінки чи впливу керівників на підлеглих)

1) КРАЦІ СЕРЕД КРАЩИХ ЗА ПРОФЕСІЙНОЮ ОЗНАКОЮ.

Як правило, їх шлях до успіху був тернистим, але вони знайшли у собі сили здолати всі перешкоди. Їм притаманні такі риси:

- не переносять некомпетентність, миттєво звільняють працівників з посередніми та незадовільними професійними якостями, якщо таке стає очевидним;
- у випадку необхідності, вважають за краще виконати складне завдання власними зусиллями, аніж довірити його особі, що може з ним не впоратися;
- мало уваги звертають на своє реноме дипломата, завжди називаючи речі своїми іменами;
- цінують у виконавців професіоналізм, ініціативу, власну думку (якщо вона краща за загальновизнану).

2) **ТИПОВІ ПОЛІТИКАНИ** – імпозантні, представницькі, гонорові та сповнені власної гідності функціонери, що володіють посередніми професійними якостями та незначним практичним досвідом, але достатнім шармом і талантом налагодження міжособистісних стосунків, щоб досягти своєї теперішньої посади чи статусу. Цей тип керівників діє інакше:

- найголовніше завдання - не втратити власної репутації, а тому, аби уникнути скандалу;
- усіма зусиллями підтримувати добрий мікроклімат в колективі, а відповідальність за недоліки в роботі перекладати на підлеглих та на "об'єктивні причини", які завжди знайдуться.

Континуум стилів керівництва за Ренсісом Лайкертом

Зосереджений на роботі
Зосереджений на людині

← **Стилі керівництва** →

КЕРІВНИК, ЗОСЕРЕДЖЕНИЙ НА РОБОТІ ПІКЛУЄТЬСЯ ПРО:

- 1) проектування завдань
- 2) створення мотиваційної системи винагород для стимулювання продуктивності праці і трудових звершень.

КЕРІВНИК, ЗОСЕРЕДЖЕНИЙ НА ЛЮДИНІ КОНЦЕНТРУЄ УВАГУ НА:

- 1) вдосконаленні людських стосунків
- 2) створенні сприятливого мікроклімату
- 3) заохочує взаємодопомогу
- 4) надає підлеглим максимальну свободу і активно залучає їх до участі у прийнятті управлінських рішень, орієнтуючи на високий рівень продуктивності праці.

Ренсіс Лайкерт запропонував чотири базових системи стилю керівництва:

Система 1	Експлуатаційно-авторитарна	керівника описано як типового автократа з диктаторськими нахилами. Жорстка експлуатація підлеглих, вимогливість відрізняють їх від так званих «прихильних автократів»
Система 2	Прихильно-авторитарна	керівник поєднує як тоталітарні риси з ініціативою підлеглих. Мотивація досягається не тільки примусово, але й через винагороди.
Система	Консультативно-	керівники демонструють

3	демократична	значну, хоча й не повну довіру до підлеглих. Спостерігається двостороннє спілкування і певний ступінь довіри обох сторін. Важливі рішення ухвалюються керівником, а конкретизуються підлеглими.
Система 4	Заснована на участі об'єктів управління	керівник використовує групові рішення, проекти яких висуваються ініціативними підлеглими і після конструктивного обговорення візуються керівником. На думку Ренсіса Лайкерта, саме ця система виявляється найдієвішою. Спілкування – нетрадиційне, стосунки дружні, панує атмосфера довіри, превалює орієнтація на людину.

**КОМПОНЕНТИ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ГОТОВНОСТІ КЕРІВНИКА
ДО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
(за М.І. Дьяченком):**

1. МОТИВАЦІЙНИЙ включає в себе професійні установки, інтереси, прагнення займатися професійною діяльністю.

2. ОРІЄНТАЦІЙНИЙ компонент, основою якого є

- 1) професійна етика,
- 2) професійні ідеали, погляди, принципи, переконання,
- 3) готовність діяти відповідно до них.

3. КОГНІТИВНИЙ компонент психологічної готовності керівників до управління - це система знань, які необхідні для здійснення успішного управління.

4. До ОПЕРАЦІЙНОГО компоненту психологічної готовності входить комплекс умінь та навичок, які забезпечують успішність здійснення управління

5. ЕМОЦІЙНО-ВОЛЬОВИЙ компонент характеризує почуття, вольові процеси, що забезпечують успішний перебіг і

результативність діяльності керівника; емоційний тонус, емоційна сприйнятливність, цілеспрямованість, самовладання, наполегливість, ініціативність, рішучість, самостійність, самокритичність, самоконтроль.

**КОМПОНЕНТИ ОСОБИСТІСНОГО КОМПОНЕНТУ
КЕРІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЙ ДО:
(за Л.М. Карамушкою):**

1. предмету управлінської діяльності;
2. виконання управлінської діяльності;
3. інших учасників управлінської діяльності;
4. керівника до самого себе;
5. держави, в якій здійснюється функціонування установи і самого керівника

**ХАРАКТЕРИСТИКИ, ЯКІ ПОВ'ЯЗАНІ ІЗ СТАВЛЕННЯМ ДО
ПРЕДМЕТУ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ:
(за Л.М. Карамушкою):**

1. компетентність;
2. високий інтелектуальний рівень;
3. творчий потенціал;
4. організаторські здібності.

ХАРАКТЕРИСТИКИ, ЯКІ ВІДОБРАЖАЮТЬ СТАВЛЕННЯ ДО

**ВИКОНАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ:
(за Л.М. Карамушкою):**

1. Відповідальність
2. Відданість роботі
3. Єдність слова та діла
4. Вимогливість (до інших).

**ХАРАКТЕРИСТИКИ, ЯКІ ВІДОБРАЖАЮТЬ СТАВЛЕННЯ
УЧАСНИКІВ ДО ВИКОНАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ:
(за Л.М. Карамушкою):**

1. Любов до дітей
2. Порядність
3. Справедливість
4. Демократизм
5. Гуманність

**ХАРАКТЕРИСТИКИ, ЯКІ ВІДОБРАЖАЮТЬ СТАВЛЕННЯ
КЕРІВНИКА ДО САМОГО СЕБЕ:
(за Л.М. Карамушкою):**

1. Самокритичність
2. Вимогливість (до себе)
3. Здатність володіти собою в будь-якій ситуації
(самовладання)
4. Орієнтація на особистісний розвиток, професійне
вдосконалення

СТИЛІ І МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ

- контактний
- дистанційний;
- делегуючий
- проблемний,
- цілепостановочний

СТИЛІ НЕГАТИВНОГО ХАРАКТЕРУ

- консервативний
- бюрократичний
- волюнтариський
- анархічний
- догматичний

ОСНОВНІ СТИЛІ КЕРІВНИЦТВА

- директивний або авторитарний;
- демократичний;
- ліберальний;

ОСНОВНІ РИСИ СТИЛЮ РОБОТИ, ЯКІ НЕОБХІДНО ФОРМУВАТИ У КЕРІВНИКА

- принциповість, науковий підхід;
- високий професіоналізм, почуття нового;
- діловитість;
- організаторські здібності;
- критичне ставлення до своєї роботи та до оцінки її результатів;
- висока вимогливість як до себе, так і до підлеглих у

поєднанні з постійною турботою про оточуючих;

- почуття високої особистої відповідальності;
- єдність слова та діла;
- нетерпимість до проявів бюрократизму, формалізму, самозадоволення і т.ін.

ФУНКЦІОНАЛЬНІ ОBOB'ЯЗКИ КЕРІВНИКА

- 1) відбір, підготовку, виховання і розстановку кадрів,
- 2) піклується про створення необхідних умов для їх роботи;
- 3) розпоряджається матеріальними цінностями і фінансами,
- 4) займається прогнозуванням ситуації,
- 5) плануванням роботи.

ФУНКЦІЇ КЕРІВНИКА ЗДІЙСНЮЮТЬСЯ:

- 1) безперервно і циклічно,
- 2) залежно від обставин і завдань
- 3) вони мають охоплювати всі напрямки діяльності організації і окремих його підрозділів.

ФУНКЦІЇ КЕРІВНИКА

- основні
- допоміжні
- постійні
- тимчасові
- внутрішні
- зовнішні

- організаційно-адміністративні
- спеціальні
- забезпечення
- виховні
- методичні
- контрольні
- громадські (представницькі).

ВИМОГИ, ЯКІ ПРЕД'ЯВЛЯЮТЬСЯ ДО КЕРІВНИКА

- компетентність, дисциплінованість;
- ініціатива та творчий підхід до справ;
- вміння використовувати виховні аспекти, чуйність, бути прикладом для підлеглих на роботі та в побуті;
- особистий приклад керівника, вміння додержувати свого слова, єдність слова і діла, чесність, порядність;
- висока внутрішня і зовнішня культура.

Завдання для самоконтролю

1. Стиль та методи управління
 2. Психологічна готовність керівника до управління
 3. Поняття та сутність стилю управління керівника організації
 4. Функції керівника у процесі управління
 5. Вимоги, які пред'являються до керівника організації
 6. Культура керівника
 7. Особливості проведення нарад
 8. Організація ділових бесід
1. Розтлумачте поняття "Керівник".
 2. Які форми влад керівника над підлеглим розрізняють?
 3. Якими основними якостями повинен володіти "лідер"?

4. Що таке тип керівництва?
5. Здійсніть класифікацію типів керівництва.
6. Охарактеризуйте керівництво, що зорієнтовано на завдання.
7. Які основні функції виконує керівник?
8. Які спеціальні функції здійснює керівник?
9. В яких випадках керівник делегує свої повноваження?
10. Якими основними якостями повинен володіти керівник?
11. В які групи можна умовно об'єднати якості, які мусить мати керівник організації?
12. В чому, на Вашу думку, проявляється в діяльності керівника "Ініціатива та творчий підхід".
13. Які характеристики містить поняття "персонал"?
14. Яку класифікацію персоналу в організації Ви знаєте?
15. Який існує структурний поділ підрозділів організацій?
16. Які основні вимоги до кандидатів при відборі на роботу в організації?
17. З яких основних етапів складається процес відбору кандидатів на роботу в організації?
18. Охарактеризуйте етапи професійно-психологічного відбору.

Теми рефератів

1. Стиль та методи управління.
2. Елементи адміністративного керівництва
3. Тип влади, котрий використовується керівником
4. Види керівників.
5. Характеристика автократичного (авторитарного) типу керівника.
6. Характеристика демократичного типу керівника.
7. Характеристика ліберального типу керівника.
8. Категорії керівників.
9. Континуум стилів керівництва за Лайкертом
10. Компоненти психологічної готовності керівника до управлінської діяльності (за М.І. Дьяченком).
11. Компоненти особистісного компоненту керівників

- організацій (за Л.М. Карамушкою).
12. Характеристики, які пов'язані із ставленням до предмету управлінської діяльності (за Л.М. Карамушкою).
 13. Характеристики, які відображають ставлення до виконання управлінської діяльності (за Л.М. Карамушкою).
 14. Стилi і методи управління.
 15. Стилi негативного методу управління.
 16. Основні риси стилю роботи, які необхідно формувати у керівника.
 17. Функціональні обов'язки керівника.
 18. Функції керівника.
 19. Вимоги, які пред'являються до керівника.
 20. Сутність поняття "персонал"?
 21. Класифікацію персоналу в організації?
 22. Основні вимоги до кандидатів при відборі на роботу в організації.
 23. Основні етапи процесу відбору кандидатів на роботу в організації.
 24. Етапи професійно-психологічного відбору.

ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Бакаленко О.А. Психологія управління: навчальний посібник. Харків: ХНУРЕ, 2020. 120с.
2. Кісіль З.Р., Швець Д.В. Психологія управління : Навчальний посібник. Харків: видавництво «Університетська книга». 2022. 648 с.
3. Кісіль З.Р., Угрин О.Г. Психологія управління: навчально-методичний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2018. 508с.
4. Кісіль З.Р. Основи управління: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 261 с.
5. Постоян Т. Г. Психологія управління : навч. посібн. Одеса: Університет Ушинського, 2020. 195 с.

6. Кроуплі Д. Х. Психологія інновацій в організаціях. Харків : Гуманіт. центр, 2019. 346 с.

7. Ходаківський Є.І., Богоявленська Ю.В., Грабар Т.П. Психологія управління: підручник/ МОН України. 5-те вид., перероб. та допов. Київ: Центр учбової літ-ри, 2021. 492 с.

8. Жавнерчик О.В. Психологія управління: Конспект лекцій. Одеса: ОДЕКУ, 2020. 161с.

Додаткова

1. Кайлюк Є.М. Психологія управління: Навч. посіб. Харків: Харк. нац. акад. міськ. госп.-ва, 2012. 202 с.

2. Кайлюк Є.М., Фесенко Г.Г. Психологія управління: Навч. посіб. ХНАМГ, Харків, 2007.

3. Карамушка Л.М. Психологія управління: Навч. посіб. К.: Міленіум, 2003. 344 с.

4. Кулініч І.О. Психологія управління: Навч. посіб. К.: Знання, 2011. 415 с.

5. Іллін Є. П. Мотивація і мотиви. Тернопіль: Навчальна книга – Богдан, 2018. 512 с.

6. Нижник В. М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: [монографія] / В. М. Нижник, О. А. Харун. Хмельницький: ХНУ, 2011. - 210 с.

7. Якименко, Л. Ю. Мотивація-основа управління людськими ресурсами : навч.-практ. посібник. Київ : Центр навч. літ., 2018. 144 с.

8. Якубовська С.С. Психологія управління: Навч. посіб. Рівне, 2010. 360 с.

ГЛОСАРІЙ ТЕРМІНІВ

АВТОКРАТИЧНИЙ КЕРІВНИК — керівник, що покладається на законні повноваження, прагне сконцентрувати у своїх руках усю владу, засновану на винагороді й примусі.

АВТОКРАТИЧНИЙ СТИЛЬ УПРАВЛІННЯ - керівництво, засноване на концентрації функцій управління об'єднані начальником, який сам приймає рішення, щільно керує роботою і має достатню владу, щоб нав'язувати свою волю підлеглим.

АВТОРИТАРИЗМ (франц. autoritarisme, лат. auctoritas) — державно-політичний режим, стиль громадського життя, що характеризується зосередженням влади в руках однієї особи або окремої групи, обмеженням, звуженням політичних прав і свобод громадян і суспільнополітичних організацій, суворою регламентацією їхньої активності, різким обмеженням прерогатив і повноважень представницьких установ. Це режим беззаперечного підпорядкування владі, жорсткого примушення дотримуватися непопулярних законів і рішень. Якщо тоталітаризм є пануванням свавільного беззаконня, то авторитаризм — система жорстких законів, дотримання яких влада домагається силовими методами; це суспільний лад, де закон підпорядкований владі.

АВТОМАТИЗОВАНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ - сукупність технічних засобів, математичного забезпечення, форм організації збору, обробки і передачі інформації, що дозволяє здійснювати оптимальне ведення контрольованих процесів за встановленими для цього програмами.

АВТОРИТАРНИЙ СТИЛЬ УПРАВЛІННЯ — стиль діяльності менеджера, в основі якого лежить абсолютизація принципу єдиноначальності й повне заперечення колегіальних (колективних) методів прийняття рішень.

АВТОРИТЕТ (лат. auctoritas — вплив, влада) — вплив індивіда, заснований на займаній ним посаді; визнання за індивідом права на прийняття відповідального рішення в умовах спільної діяльності.

АВТОРИТЕТ КЕРІВНИКА - певний рівень особистого статусу менеджера в системі міжособистісних відносин.

АДАПТАЦІЯ - медичний термін, що означає звикання.

АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ — процес пристосування найнятого персоналу до традицій і норм колективу компанії; а також сукупність заходів, спрямованих на ліквідацію конфліктів і скорочення терміну проходження цього процесу. Вона є індикатором успішності або невдач роботи з пошуку, добору і наймання персоналу.

АДАПТАЦІЯ СОЦІАЛЬНА — а) процес активного пристосування індивіда до умов соціального середовища, що змінилося; б) результат цього процесу. Адаптація соціальна має дві форми: активну, коли індивід прагне впливати на середовище для того, щоб змінити його (пристосувати) до своїх потреб, і пасивну, коли він не прагне до такого впливу та зміни.

АДМІНІСТРАТИВНА ФУНКЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ — комплекс функцій управління (менеджменту) організації, спрямований на узгодження спільної виробничо-господарської й управлінської діяльності членів організації.

АКТИВНІСТЬ — типовий для особистості узагальнений ціннісний спосіб відображення, вияву та реалізації її життєвих потреб; властивість особистості, що інтегрує та регулює в динаміці всю її особистісну структуру (потреби, здібності, волю, свідомість).

АКТИВНІСТЬ ОСОБИСТОСТІ — прагнення розширювати сферу своєї діяльності, здатність нести в собі потенціал енергії, сили, творчості.

АЛЬТЕРНАТИВНИЙ ПЕРСОНАЛ — являє собою позаштатних тимчасових співробітників. Керівники підприємств деяких галузей уже давно вдаються до послуг тимчасових працівників, використовуючи їх у періоди підвищеного навантаження чи при нестачі персоналу.

АНАЛІЗ SWOT (STRENGTHS, WEAKNESSES, OPPORTUNITIES, THREATS — БУКВ. «СИЛЬНІ І СЛАБКІ СТОРОНИ, МОЖЛИВОСТІ І ЗАГРОЗИ») — методика, яка дозволяє побудувати стратегічний баланс негативних і позитивних факторів, що впливають на підприємство як зовні, так і зсередини. Спрямований на визначення (у загальних рисах) корпоративної стратегії організації з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища одночасно.

АНАЛІЗ ЗАГРОЗ — аналіз майбутнього становища (економічного, політичного, екологічного тощо), а також аналіз можливої агресії з боку конкурентів. **АНАЛІЗ**

ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА — вивчення зовнішніх факторів у відношенні до підприємства з метою визначення потенційних можливостей та загроз у процесі стратегічного аналізу й планування.

АНАЛІТИЧНІ МЕТОДИ ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ — методи, що встановлюють аналітичні (функціональні) залежності між умовами вирішення завдання (факторами) та його результатами (прийнятим рішенням). **АНАЛОГОВА КОМУНІКАЦІЯ** (грец. analogs — подібний) — безсловесна комунікація як спосіб передавання інформації через предмети, зображення, жести, погрози чи доторкування.

АПАРАТ УПРАВЛІННЯ — сукупність управлінців, які в межах певної організаційної структури управління здійснюють управлінські функції, розробляють методи менеджменту, приймають управлінські рішення та на засадах влади та лідерства впливають на підлеглих працівників. Є складовою керуючої системи організації.

АТЕСТАЦІЯ - це процедура систематичної формалізованої оцінки відповідності діяльності конкретного працівника стандарту виконання роботи на даному робочому місці в даній посаді з застосуванням методів оцінки персоналу.

АТЕСТАЦІЯ ПІСЛЯ ЗАКІНЧЕННЯ ВИПРОБУВАЛЬНОГО ТЕРМІНУ - формалізована оцінка, проведена в межах випробувального терміну, для перевірки відповідності можливостей випробуваного яка доручається роботі та вироблення рекомендацій щодо подальшого службового використання атестується.

АТЕСТАЦІЯ ПРИ ПЕРЕВЕДЕННІ В ІНШИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ - формалізована оцінка, проведена у випадках, коли відбувається суттєва зміна посадових обов'язків і вимог, що пред'являються новим робочим місцем.

АТЕСТАЦІЯ ПРИ ПРОСУВАННІ ПО СЛУЖБІ - формалізована оцінка, що проводиться з метою виявлення потенційних можливостей працівника та рівня його професійної підготовки для зайняття більш високої посади з урахуванням вимог нового робочого місця і нових обов'язків.

АУТИСТИЧНИЙ ТИП ХАРАКТЕРУ відрізняється замкнутістю, нетовариськістю.

БАСКЕТ-МЕТОД - метод навчання на основі імітації ситуацій, що часто зустрічаються в практиці роботи керівників.

БІЗНЕС-ПЛАН — документ, який містить систему взаємопов'язаних у часі та просторі й узгоджених з метою й ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання максимального прибутку внаслідок реалізації підприємницького проекту (угоди).

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ — процес розробки та здійснення системи заходів щодо реалізації підприємницького, інвестиційного проекту, розвитку підприємства на визначений період часу.

БІЗНЕС — підприємницька діяльність з метою отримання прибутку шляхом створення та реалізації продукції, робіт чи послуг; незалежна комерційна діяльність людини, що виступає для неї як спосіб існування.

БЮРОКРАТИЗМ — формальне виконання посадових обов'язків або ухилення від них апаратом управління, адміністрацією чи службовцями. Крайній прояв — зволікання, навмисне сповільнення справочинства. Це всесильний, замкнений, чинний за законами ієрархії, твердий механізм влади, що стоїть над законом і волею членів суспільства.

БЮРОКРАТИЧНА КУЛЬТУРА — тип корпоративної культури, що ґрунтується на чіткому підпорядкуванні нижчих рівнів управління вищим і ретельному дотриманні встановлених процедур і вимог організаційних документів.

БЮРОКРАТИЧНИЙ СТИЛЬ УПРАВЛІННЯ — прихильність менеджера до застарілих методів і прийомів роботи; небажання досконально знати справу та нести за неї відповідальність; затягування вирішення справи, створення тяганини; безініціативність, націленість на вказівки зверху; у ставленні до підлеглих непотрібне, а часом і шкідливе втручання в їхні поточні справи.

ВАЛЕНТНІСТЬ - згідно теорії експектацій Ст. Врума це сила відносного переваги окремих результатів діяльності індивідом; вона залежить від структури особистості і конкретної ситуації.

ВАЛІДНІСТЬ ТЕСТУ - параметр, що показує, наскільки якісно тест може визначити конкретне властивість особистості (на відміну від надійності, якій відповідає точність вимірювань).

ВЕРТИКАЛЬНІ І ГОРИЗОНТАЛЬНІ ЗВ'ЯЗКУ - основні зв'язки і відносини між елементами структури управління персоналом і керівниками служб.

ВЛАДА - можливість впливати на поведінку людей.

ВЛАДА В ОРГАНІЗАЦІЇ - право менеджера використовувати певні ресурси організації і спрямовувати зусилля її співробітників на виконання конкретних завдань.

ВЛАДА, ЗАСНОВАНА НА ВИНАГОРОДІ - вплив, засноване на очікуванні винагороди від підлеглих керівника.

ВЛАДА, ЗАСНОВАНА НА ПРИМУШЕННІ - вплив, засноване на страху покарання.

ВПЛИВ ПРОЦЕСІВ - здатність змінювати поведінку оточуючих людей або перебігу процесів.

ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЕЙ МЕНЕДЖМЕНТУ — вираження бажаного перспективного стану організації комплексом кількісних й якісних параметрів або вербальне (словесне).

ВИКОНАВЧА ДИСЦИПЛІНА — виконання наказів, розпоряджень, вказівок керівника, яке забезпечується кваліфікацією, досвідом, творчістю та ініціативою виконавців.

ВИКОНАВЧА ІНФОРМАЦІЙНА СИСТЕМА — система, яка створюється на рівні адміністративного або оперативного управління, де обробка інформації здійснюється в реальному часі.

ВІРТУАЛЬНА КОМАНДА — команда, члени якої широко використовують комп'ютерні технології та програмне забезпечення спільного доступу так, що географічно віддалені її члени мають можливість додати свій внесок у досягнення загальних цілей.

ВНУТРІШНЬООСОБИСТІСНИЙ КОНФЛІКТ - суперечність мотивів, інтересів і потреб особистості, що знаходяться всередині її психічного світу.

ВИНАГОРОДА - предмети і явища, які людина вважає ланцюговими для себе з точки зору задоволення виникла у нього потреби.

ВОЛЯ — здібність людини, що виявляється у самодетермінації й саморегуляції діяльності та різних психічних процесів.

ВПЛИВ — активна поведінка будь-якої особи чи суб'єкту, що впливає на поведінку, сприйняття чи почуття інших людей, сторін чи об'єктів, вносить зміни у їх діяльність.

ГНУЧКІСТЬ — здатність організації перерозподіляти ресурси з одного виду діяльності на інший з метою випуску нового продукту на запити споживачів.

ГНУЧКІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ — можливість внесення коректив чи прийняття нового рішення, вияву творчої активності виконавців, раціональної ініціативи, пошуку ефективніших шляхів і засобів досягнення поставлених цілей.

ГРОМАДСЬКА ДУМКА — поняття соціології та соціальної психології, в якому відображається наявність у соціальної групи (колективу) спільних уявлень, суджень, спільного розуміння значущих для неї предметів і явищ, тобто громадська думка є сукупністю оціночних суджень, в яких відображається позиція соціальної групи щодо важливих для неї подій.

ГРУПА (КОЛЕКТИВ) — дві особи чи більше, які мають спільну мету та для її досягнення взаємодіють між собою таким чином, що кожна особа впливає на інших й одночасно перебуває під їхнім впливом.

ГРУПОВА ДИНАМІКА - сукупність внутрішньо групових соціально-психологічних процесів і явищ, що характеризують весь цикл життєдіяльності групи.

ГРУПА В ОРГАНІЗАЦІЇ — відносно усталене, нечисленне за складом, пов'язане із загальними цілями об'єднання осіб, де здійснюється безпосередній контакт між окремими особами на довго- або короткостроковій основі. Група існує як спільність, сформована на формальних (офіційних) або неформальних (неофіційних) засадах.

ГРУПИ ФОРМАЛЬНІ — об'єднання людей в межах організації, створені за рішенням вищого керівництва для виконання певних виробничих або управлінських функцій.

ГРУПОВА ЗГУРТОВАНІСТЬ — процес групової динаміки, який характеризує міру (ступінь) прихильності до групи належних до неї осіб.

ДЕЛЕГУВАННЯ — стиль лідерства в моделі П. Херсі і К. Бланшара, за якого лідер поєднує мінімальну орієнтацію як на виконання робочих завдань, так і на стосунки з підлеглими. Це дозволяє послідовникам, які здатні й бажають працювати, взяти на себе максимум відповідальності за виконання роботи.

ДЕЛЕГУВАННЯ ЧИ ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ — передавання прав щодо прийняття рішень з вищого рівня до нижчого (процес передавання керівником частини своєї роботи та необхідних для її виконання повноважень підлеглому, який приймає на себе відповідальність за її виконання). Делегування є засобом, за допомогою якого

керівництво розподіляє серед співробітників численні завдання, які повинні виконуватись для досягнення мети організації.

ДІАПАЗОН УПРАВЛІННЯ — межа впливу керівника на організацію, визначений обсяг організаційного простору, який керівник може контролювати, гранична кількість підлеглих, якими керівник може управляти з оптимальною ефективністю.

ДІЛОВА ГРА — імітаційна гра, яка за змістом і способом проведення імітує діяльність керівників й фахівців і дає змогу проаналізувати (передбачити) комплекс причин (явищ, чинників), що зумовлюють зміни господарських ситуацій.

ДІЛОВА ЕТИКА МЕНЕДЖЕРІВ (ПІДПРИЄМЦІВ) — містить у собі систему ідеалів (цінностей, норм тощо), на які спирається менеджер, будь-яка ділова людина, щоб досягти поставленої мети.

ДІЛОВА КАР'ЄРА - послідовний рух працівника з однієї посади на іншу, що передбачає розвиток його професійних та управлінських компетенцій.

ДІЛОВА ОЦІНКА - інструмент, що дозволяє визначати індивідуальні особливості працівників, їх сильні і слабкі сторони, мотиваційні потреби та потенційні можливості; виступає засобом реалізації як цілей кадрової політики, так і цілей діяльності всієї організації.

ДІЛОВА ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА — цілеспрямований процес установлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, мотивацій та властивостей) вимогам посади чи робочого місця.

ДІЛОВЕ (УПРАВЛІНСЬКЕ) СПІЛКУВАННЯ — двосторонній або багатосторонній процес, зумовлений необхідністю здійснення управлінських функцій шляхом встановлення відносин, налагодження зворотного зв'язку.

ДЕМОКРАТИЧНИЙ СТИЛЬ УПРАВЛІННЯ - керівництво, засноване на довірі до підлеглих, залучення до прийняття рішень та їх виконання. Демократичний керівник прагне створити нормальний психологічний клімат у колективі з тим, щоб кожен працівник міг максимально використовувати свій інтелектуальний потенціал для досягнення цілей організації.

ДЕМОНСТРАТИВНИЙ ТИП ХАРАКТЕРУ - відрізняють прагнення до успіху, бажання завжди добре виглядати і, як правило, нездатність критично ставитися до себе і своїх дій.

ДИФУЗІЯ - процес поширення нових трудових навичок серед працівників організації за допомогою різного роду комунікацій.

ДОВГОСТРОКОВИЙ ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПЛАН ЗРОСТАННЯ—план професійного зростання робітника на весь період його трудової діяльності, який складається керівником високого рангу та співробітником за участю безпосередньо керівника й, бажано, психолога (у літературі частіше застосовується термін «план кар'єри»). Він передбачає прямий діалог співробітника з «високим» керівником, покликаний сприяти розвитку самосвідомості робітника, його активності й прагнення до досягнення цілей та може включати діаграму зростання («кар'єрограму») й графік зростання, що показує ріст кваліфікації та зарплати з часом. Цей підхід пов'язаний з персоніфікацією управління.

ДОКУМЕНТ - інформація, зафіксована на матеріальному носії, що мають офіційний характер і підлягають використанню або подальшої обробки і передачі адресату.

ДОКУМЕНТООБІГ - рух документів в організації з моменту їх створення або отримання до завершення виконання: відправлення та (або) напряму в справу.

ДУХ КОЛЕКТИВУ — специфічна морально-психологічна атмосфера, яка панує в групі людей. Оскільки колектив є групою з чітко визначеною метою, позитивною соціальною орієнтацією, то він справляє позитивний вплив на своїх членів.

ДУХОВНИЙ СВІТ ОСОБИСТОСТІ — система свідомо-психологічних рис, особливостей, яка в своїй цілісності виявляє міру усвідомлення людиною сутності буття, свого місця та призначення в світі й проявляється в її ставленні до світу та до себе.

ДУХОВНІ ЦІННОСТІ — витвори людського духу, що зафіксовані в здобутках науки, мистецтва, моралі, культури.

ЕТИКА (лат. *ethica*, грец. *ethos* — вдача, звичка) — а) філософська дисципліна про походження та сутність моралі; норми поведінки, сукупність моральних правил соціальної спільноти; б) набір моральних принципів і цінностей, що управляє поведінкою людини або групи людей та визначає позитивні й негативні оцінки їхніх думок і дій.

ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ОРГАНІЗАЦІЇ — сукупність стадій, що проходить організація за період свого функціонування:

народження, дитинство, юність, зрілість, старіння, відродження.

«ЗАЛУЧЕННЯ ДО УЧАСТІ» — стиль лідерства в моделі П. Херсі і К. Бланшара, за якого лідер встановлює партнерські відносини з послідовниками, надаючи їм можливість брати участь у прийнятті рішень на своєму рівні з метою стимулювання бажання виконувати їх завдання.

ЗАКОН МІЖСОБИСТІСНИХ ВІДНОСИН М. ДЕЙЧА - певний тип відносин між членами робочої групи (кооперативний або конкурентний), має тенденцію посилюватися під впливом процесів та ефектів, які є його наслідком, тобто чим згуртовані група, тим більше ця згуртованість зростає і навпаки.

ЗАКОН РЕЗУЛЬТАТУ - усвідомлене або неусвідомлене прагнення індивіда повторювати спосіб діяльності, який вже приводив його до досягнення мети і отримання бажаного винагороди.

ЗАКОННА ВЛАДА - вплив, заснований на традиції.

ЗАКОНОМІРНОСТІ УПРАВЛІННЯ - об'єктивно існуючі і систематично повторювані взаємозв'язки та взаємозалежності між окремими процесами і явищами в управлінні.

ЗАКОНОМІРНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ - об'єктивно існуючі, повторювані істотні взаємозв'язки між різними елементами і явищами в процесі управління.

ЗАКОНОМІРНІСТЬ ІНФОРМОВАНOSTІ ТА ВПОРЯДКОВАНOSTІ - полягає в тому, що будь-яка соціальна система управління може існувати тільки за умови інформаційного забезпечення.

ЗАКОНОМІРНІСТЬ КОМПОЗИЦІЇ - прагнення організації до об'єднання з іншими організаціями.

ЗАКОНОМІРНІСТЬ РОЗВИТКУ - полягає в тому, що соціальна система управління здатна до розвитку, тобто організація змінюється в часі.

ЗАКОНОМІРНІСТЬ СИНЕРГІЇ - приріст енергії організації, що перевищує силу індивідуальних зусиль членів цієї організації.

ЗАКОНИ "ГАРЯЧОЇ ГРУБКИ" - використання в системі покарань персоналу аналогій з отриманням побутових опіків від дотику до розжареної печі.

ЗАСОБИ ДОСЯГНЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ — методи організаційного аналізу та проєктування, методи соціальної психології, що дають змогу змінювати поведінку членів організації, свідомо впливаючи на цінності, міжособистісні та міжгрупові взаємини, індивідуальні навички, а також поєднання методів організації праці (у тому числі ергономіки) з досягненнями «поведінкових наук», які допомагають створити умови для більш інтенсивного використання людського потенціалу, а отже, потенціалу систем управління загалом.

ЗАСТРЯЮЧИЙ ТИП ХАРАКТЕРУ відрізняється владолюбством з елементами деспотизму, егоїзмом, прагнення показати себе, черствістю і злопам'ятністю.

ЗНАННЯ, УМІННЯ, НАВИЧКИ - в науковій літературі можна зустріти аббревіатуру ЗУН. Знання - засвоєний теоретичний матеріал. Вміння ("розуму маєток") - знання + випробуваний спосіб виконання. Навичка - сформований у результаті навчання і повторення дія, що приводить до бажаного результату.

ІМІДЖ (англ. image — образ) **ОРГАНІЗАЦІЇ** — позитивний («золотий») запас будь-якої організації; основна конкурентна перевага; загальний образ, репутація, думка громадськості, споживачів і партнерів про престиж підприємства, його товари та послуги, тобто враження, яке організація та її співробітники справляють на людей та яке фіксується в їх свідомості у формі певних емоційно забарвлених стереотипних уявлень.

ІНДИВІД (лат. individuum — неподільне) — окрема людина, особа в групі або суспільстві, окремий представник людської спільноти.

ІНДИВІДУАЛЬНА ПРОФЕСІЙНА МІСІЯ — конкретне призначення співробітника в організації, що враховує його функціональні обов'язки, здібності, трудовий тип, прагнення, особливості.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ — здатність особистості бути суб'єктом, досягаючи при цьому найвищого рівня суб'єктивності.

ІНДИВІДУАЛЬНИЙ СТИЛЬ ДІЯЛЬНОСТІ — стійка індивідуально-специфічна система психологічних засобів, прийомів, навичок, методів, способів здійснення певної діяльності.

ІНДИВІДУАЛЬНІ АКТИ УПРАВЛІННЯ — акти управління, адресовані певним об'єктам управління (накази, постанови, розпорядження, циркуляри, вказівки, резолюції).

ІННОВАЦІЇ — нові досягнення, призначені для впровадження та використання у діяльності підприємства.

ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ — комплекс взаємопов'язаних науково-дослідницьких, проєктно-конструкторських робіт й організаційних заходів зі створення нової чи вдосконалення наявної продукції та технологій та впровадження інших змін на підприємстві для забезпечення його конкурентоспроможності й ринкового успіху.

ІННОВАЦІЙНИЙ БАР'ЄР - опір персоналу практичного впровадження будь-яких інновацій.

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ - розділ менеджменту, що вивчає управління нововведеннями.

ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ОРГАНІЗАЦІЇ - це міра готовності організації виконати завдання, що забезпечують досягнення інноваційних цілей, тобто міра готовності до реалізації інноваційних проєктів.

ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС - процес управління нововведеннями, який включає: систематизацію надходять ідей, відбір ідей створення нового продукту, аналіз економічної ефективності нового продукту, розроблення програми маркетингу по продукту, створення нового продукту, тестування нового продукту на ринок, впровадження нового продукту у виробництво.

ІННОВАЦІЯ (НОВОВВЕДЕННЯ) - нова ідея, доведена до практичного впровадження.

ІНТРОВЕРТ - "звернений всередину" - обмежує контакти з оточуючими, йде в себе, уникає новин і подій, із працею пристосовується до нової обстановки.

ІННОВАЦІЙНА ПОЛІТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ — основний напрям стратегічного планування, здійснюваного на рівні вищого управління організації. Розробка та впровадження інновації — основний напрям стратегії організації. Головне в інноваційній політиці організації — формулювання основної мети розробки інновації, визначення термінів і проведення оцінки результатів у вигляді конкретних цілей, скорочення термінів і впровадження інновації. Чітка інноваційна політика організації задає напрям для збирання інформації та вироблення пропозицій, що призводить до наполегливого

пошуку можливостей та створює мотивацію для груп розроблювачів.

ІНТЕРАКТИВНИЙ КЕРІВНИК — керівник, що виявляє велику увагу до досягнення консенсусу, участі в роботі всіх членів колективу, їхнім взаємодіям і порозумінню.

ІНТУЇЦІЯ — здатність індивіда не звертаючись до логічних обрахувань швидко «схоплювати» особливості поточної ситуації та приймати рішення на основі минулого досвіду.

ІНФОРМАЦІЯ - сукупність відомостей, повідомлення, що зменшує наявну невизначеність в системі управління персоналом.

ІНФОРМАЦІЙНА СИСТЕМА ОРГАНІЗАЦІЇ — організація процедури збору, обробки та передачі адекватної, своєчасної й достовірної інформації для планування, контролю, оцінки та координації виробничої діяльності організації.

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ — сукупність інформаційних ресурсів, засобів, методів і технологій, що сприяє ефективному проведенню всього процесу управління, у тому числі розробці й реалізації управлінських рішень.

ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ — система, що включає засоби та канали зв'язку між суб'єктом й об'єктом управління, спілкування та обміну інформацією між людьми, соціальними спільнотами, господарськими системами й організаціями.

ІНФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКА — сукупність відомостей про внутрішній та зовнішній стан керованої системи (об'єкта управління), що використовується для оцінки ситуації та розробки управлінських рішень.

ІРРАЦІОНАЛЬНА МОДЕЛЬ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ — ґрунтується на передбаченні, що рішення приймається без пошуку та дослідження можливих альтернатив. Ірраціональна модель звичайно відбиває бажання менеджерів задовольнити в першу чергу свої індивідуальні інтереси. Рішення за цією моделлю є функцією розподілу влади в організації.

КАДРОВА ПОЛІТИКА — система поглядів, вимог, принципів, що визначають основні напрями, форми і методи роботи з персоналом.

КАДРОВА СТРАТЕГІЯ (СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ) — специфічний набір принципів, правил і цілей

роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного та кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики.

КАНАЛ КОМУНІКАЦІЇ — засіб, за допомогою якого відбувається переміщення повідомлення від відправника до одержувача.

«КАНБАН» — система управління підприємством, заснована на принципі «нульових виробничих запасів» (розроблена в Японії). З практичного погляду вона є дуже складною для реалізації. У межах цієї системи продукцію необхідно робити та поставляти саме в той час, коли вона необхідна споживачу, потрібно виготовляти деталі не на запас, а безпосередньо для збору, й постачати сировину саме в той момент, коли вона необхідна для виготовлення цих деталей. Підприємства, що використовують систему «канбан», одержують деталі й вузли щодня чи навіть кілька разів протягом дня. Якщо на типовому американському підприємстві виробничі запаси обновлюються 10–20 разів на рік, то на підприємствах, що використовують систему «канбан», — 50–100 разів на рік.

КАР'ЄРА — у широкому розумінні: послідовність розвитку людини в основних сферах життя (трудовій, родинній, творчій). Кар'єра характеризується динамікою соціально-економічного становища, статусно-рольових характеристик, форм соціальної активності особистості. У вузькому розумінні вищезазначене поняття зв'язується із просуванням особистості у трудовій діяльності.

КВАЛІФІКАЦІЯ (лат. qualis — якої якості та facio — роблю) — поняття психології праці, що означає ступінь професійної підготовленості працівника до певного виду діяльності. Кваліфікацію набувають у процесі оволодіння індивідом знаннями, уміннями та навичками (загальнотрудовими та спеціальними).

КВАЛІФІКАЦІЙНА ХАРАКТЕРИСТИКА - короткий виклад основних завдань, прав, обов'язків і навичок, які повинні бути притаманні виконавцю певної посади.

КВАЛІФІКАЦІЯ - ступінь і вид професійної підготовки працівника, наявність у нього знань, уміння і навичок, необхідних для виконання ним певної роботи.

КЛАСИФІКАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ - поділ всіх співробітників організації па групи за різними ознаками для оптимізації процесів управління персоналом.

КЕРІВНИК — особа, яка очолює організацію, її структурно відокремлений виробничий або функціональний підрозділ і наділена повноваженнями приймати рішення щодо розпорядження виділеними її матеріальними, фінансовими та трудовими ресурсами.

КЕРІВНИЦТВО — вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства та влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення шляхом використання комунікацій; право особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати виконання їх; процес впливу на підлеглих за допомогою формальних важелів для забезпечення виконання ними офіційно визначених доручень і вирішення певних завдань; процеси планування, організації, розпорядництва, координування, мотивування, контролювання та регулювання й наставництво щодо методів і способів виконання робіт підлеглими.

КЕРОВАНА ПІДСИСТЕМА — задіяні у виробництві людські, матеріальні та фінансові ресурси організації (підсистема організації, яка під впливом управлінських рішень забезпечує досягнення цілей організації).

КЕРУЮЧА ПІДСИСТЕМА — частина соціальної складової організації, яка виконує функції управління керованою підсистемою.

КІЛЬКІСНА ТА ЯКІСНА ВИЗНАЧЕНІСТЬ ЦІЛЕЙ — кількісне вираження або якісне оцінювання цілей у взаємозв'язку з якістю праці працівників.

КІЛЬКІСНІ МЕТОДИ ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ (методи дослідження операцій) — методи, що застосовуються за умов, коли фактори, які впливають на вибір рішення, можна кількісно визначити та оцінити.

КЛАСИЧНА МОДЕЛЬ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ — передбачає, що особа, яка приймає рішення, повинна бути в цьому процесі абсолютно об'єктивною та раціональною (мати чітку мету прийняття рішення, мати вичерпну інформацію щодо ситуації прийняття рішення, можливих альтернатив і наслідків їх реалізації), а вибрана альтернатива — максимізувати вигоди для організації.

КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ УСПІХУ (або конкурентні переваги) — характерний для певної галузі перелік чинників, що приносять їй переваги перед іншими галузями (наприклад, у боротьбі за інвестиції за рахунок більшої прибутковості або швидкості обороту капіталу), а також одним підприємствам галузі над іншими.

КОЛЕКТИВ (лат. *collectivus* — збірний) — вищий рівень розвитку та функціонування соціальної групи, що відзначається єдністю ідейних, організаційних, ділових і міжособистісних стосунків. Для колективу характерна єдність цілей, високий рівень спілкування.

КОЛЕКТИВІЗМ — особливість суспільств, у яких індивіди з моменту народження інтегровані у згуртовані групи.

КОЛЕКТИВНЕ ОБГОВОРЕННЯ ПРОБЛЕМИ — спосіб стимулювати уяву та розглянути нові ідеї та проекти.

«КОЛЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ» — стиль лідерства в концепції Р.Блейка і Дж. Моутон, за якого в колективі формується атмосфера взаємної поваги та довіри, а досягнення цілей організації забезпечується зусиллями відданих загальній справі підлеглих.

КОЛЕКТИВНИЙ СУБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ — управлінський колектив, який характеризується системою інтегральних властивостей, притаманних соціальній групі, але опосередкованих специфікою управлінської діяльності.

КОЛЕКТИВНИЙ ДОГОВІР - правовий акт, регулюючий соціально-трудові відносини в організації або в індивідуального підприємця. Сторонами колективного договору є працівники та роботодавець.

КОМПЕТЕНЦІЇ (лат. *compeo* - "домагаюся", "відповідаю", "підходжу") - набір факторів, що включають ділові та особистісні якості, знання, уміння і навички, необхідні працівникам для успішного виконання своєї роботи.

КОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКА — наявність у керівника спеціальної освіти, широкої загальної та спеціальної ерудиції, необхідного досвіду роботи, відповідних умінь і навичок щодо управління колективом, постійне підвищення ним своєї науково-професійної підготовки.

КОМПЕТЕНЦІЯ (лат. *compeo* — відповідаю, належу) — сукупність повноважень й обов'язків органу управління, у межах яких він має право та зобов'язаний діяти самостійно.

КОМПЛЕКСНА ЦІЛЬОВА ПРОГРАМА — накреслений для планомірного здійснення, об'єднаний єдиною метою та зорієнтований на певні терміни комплекс взаємопов'язаних завдань, а також конкретних соціальних, економічних, наукових, технічних, організаційних заходів.

КОМПРОМІС (лат. *compromissus* — погодження, угода, взаємні поступки) — шлях знаходження різними силами, групами, політичними партіями взаємоприйняттого рішення, примирення позицій через компроміс з питань, що розглядаються для досягнення певних цілей.

КОМУНІКАБЕЛЬНІСТЬ КЕРІВНИКА (лат. *communico* — з'єдную, повідомляю) — риса особистості, яка виявляється у здатності до встановлення контактів, спілкування, товариськості.

КОМУНІКАТИВНА СХЕМА — спосіб, за допомогою якого працівники команди (робочої групи) спілкуються між собою.

КОМУНІКАТИВНИЙ ПОТЕНЦІАЛ КЕРІВНИКА — притаманні керівникові комунікативні можливості, які виступають внутрішнім резервом особистості, реалізуються як свідомо, так і стихійно.

КОНФЛІКТ (лат. *conflictus* — зіткнення) — ситуація, набір обставин, при якій виникає зіткнення протилежних сторін, сил чи поглядів, є в наявності відсутність згоди між двома чи більше суб'єктами або внутрішній дискомфорт однієї особи. Види конфліктів: функціональні — тобто такі, що сприяють ефективній діяльності організацій, є позитивними за змістом, містять раціональне зерно та мають еволюційну направленість; дисфункціональні — паралізують нормальне функціонування організацій, обмежують перспективи розвитку, не сприяють максимально ефективному використанню власних та залучених ресурсів.

КОНФЛІКТ ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ — несумісні відмінності в діяльності двох або більше людей, що викликають протидію та порушують ділові стосунки в організації.

КОНФЛІКТНА СИТУАЦІЯ — ситуація, за якої цінності, інтереси, установки сторін об'єктивно вступають у протиріччя між собою, але відкритого зіткнення ще немає.

КОНФОРМНИЙ ТИП ХАРАКТЕРУ - властивий людям, які легко адаптуються в нових умовах, але відрізняються несаможестійністю і незібраністю. Тому вони можуть ефективно

діяти тільки за підтримки колег, навіть якщо самі володіють високою кваліфікацією.

КОНЦЕПЦІЯ ТИПІВ УПРАВЛІННЯ Р. БЛЕЙКА І ДЖ. МОУТОН— одна з поведінкових концепцій лідерства, у якій на основі двох критеріїв (рівень турботи про людей та рівень турботи про виробництво) побудовано таблицю (решітку), в межах якої окреслені зони п'яти стилів лідерства.

КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ — система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер відносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також визначають необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства.

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА — система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, символів а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, які склалися в корпорації або її підрозділах за час діяльності та приймаються більшістю співробітників.

КРИТЕРІЇ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ — норми, відповідно до яких можуть прийматися альтернативні рішення.

КРИТЕРІЙ ДОСТАТНОСТІ — ситуація, коли особа, що відповідальна за прийняття рішення, вивчає альтернативи лише доти, доки не знайде рішення, яке задовольняє мінімальним вимогам, а відтак припиняє пошук найкращого.

КРИТЕРІЙ ЕФЕКТИВНОСТІ — мірило для визначення (оцінки) ефективності, яке характеризує сутнісний зміст ефективності й визначає принцип її вимірювання.

КУЛЬТУРА (лат. cultura — обробка, виховання, освіта) — сукупність матеріальних і духовних цінностей, а також способів їх створення, уміння використовувати їх для подальшого прогресу людства, передавати від покоління до покоління.

КУЛЬТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ — а) система колективних цінностей, переконань, традицій та норм поведінки, що робить помітний вплив на поведінку як окремих індивідів, так і груп людей, що працюють на підприємстві, а отже, й на процеси та результати спільної роботи; б) характер, особливості, стиль функціонування організації, які виявляються в поведінці й реакціях особистостей та соціальних груп її працівників, у їх судженнях, відносинах, способах вирішення проблем

організації праці й виробництва, в обладнанні та внутрішній естетиці, використовуваній техніці й технології тощо.

КУЛЬТУРА ОСОБИСТОСТІ — рівень розвитку системи соціокультурних якостей, які формуються в структурі та процесі життєдіяльності індивіда (в умовах мікро- і макросередовища) й забезпечують як продуктивні, так і репродуктивні її сторони. Культура особистості являє собою індивідуальну форму відбиття результатів сприйняття особистістю культурних цінностей, міру активного засвоєння загальнолюдських і національних культурних багатств, міру її індивідуальної культурної діяльності. Компонентами культури особистості виступають ціннісні якості, які системно формуються та реалізуються в діяльності, та в яких досягнення суспільної культури проявляються як особистісні досягнення.

КУЛЬТУРА УПРАВЛІННЯ — сукупність теоретичних та практичних положень, принципів, норм і цінностей, що мають загальний характер і стосуються певною мірою різних аспектів управлінської діяльності.

КУЛЬТУРНА НОРМА — імперативне (вимогливе) вираження культурних цінностей у системі правил, які мають відтворюватися в поведінці членів суспільства.

ЛАНКА УПРАВЛІННЯ (менеджменту) — реальне первинне організаційне утворення керуючої системи (структурний підрозділ чи окремий виконавець на певному рівні організаційної структури управління).

ЛЕВЕРИДЖ — а) використання позикового капіталу для збільшення дохідності інвестицій; б) відношення позикових коштів до власного капіталу організації.

ЛІДЕР (англ. lead — вести, керувати) — особистість, яка користується беззастережним авторитетом і повагою у зв'язку зі своїми особистими видатними людськими, інтелектуальними та фаховими якостями.

ЛІДЕРСТВО — а) один із механізмів інтеграції групової діяльності, коли індивід або частина групи поєднує, направляє дії всієї групи; б) специфічний тип управлінської взаємодії, який характеризується здатністю однієї особи (лідера) ефективно поєднувати (сполучати) залежно від конкретної ситуації різні джерела влади для впливу на іншу особу або групу людей (послідовників) з метою спрямування їх

діяльності на досягнення спільних цілей. Отже, лідерство є функцією лідера, послідовників і ситуаційних змінних.

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТНИМИ СИТУАЦІЯМИ — сукупність способів і засобів запобігання, а в разі їх виникнення — вирішення конфліктних ситуацій.

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПРАВОВІ — сукупність способів дій суб'єкта управління за допомогою правових норм, правових відносин і правових актів.

МИСТЕЦТВО УПРАВЛІННЯ — вміння менеджера-практика пристосувати досягнення науки управління до особливостей власного характеру, особливостей підлеглих, особливостей відповідної сфери бізнесу.

МИСТЕЦЬКИЙ ПІДХІД ДО ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ — підхід до розробки рішень, що ґрунтуються на інтуїції та суб'єктивних оцінках.

МОДЕЛЬ ЛІДЕРСТВА «ШЛЯХ-МЕТА» ХАУСА-МІТЧЕЛЛА — ґрунтується на передбаченні, що між ефективним лідерством і рівнем мотиваційної сили очікувань послідовників існує прямий зв'язок. Отже, ефективний лідер — той, хто допомагає послідовникам йти шляхом, який веде до бажаної мети, тобто пояснює підлеглим як найкраще й найзручніше виконати завдання та завдяки цьому збільшити персональне винагородження.

МОДЕЛЬ СИТУАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА П. ХЕРСІ Й К.БЛАНШАРА — ґрунтується на передбаченні, що вибір керівником одного із чотирьох запропонованих у моделі стилів лідерства («давати вказівки», «переконання», «залучення до участі», «делегування») залежить від ступеня (стадії) «зрілості підлеглих».

МОДЕЛЬ СИТУАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА Ф. ФІДЛЕРА — пояснює вибір одного з двох, запропонованих у моделі стилів лідерства (орієнтація на підлеглих або орієнтація на роботу), впливом таких трьох ситуаційних факторів: 1) стосунки: лідер — послідовники; 2) структурованість завдання для підлеглих; 3) рівень посадових повноважень керівника.

МОРАЛЬНІ ЯКОСТІ — моральна характеристика найтипівіших рис поведінки індивіда.

МОРАЛЬНІСТЬ — вимір, який визначає поведінку людини, її ставлення до суспільства, містить внутрішню потребу особистості здійснювати моральні дії та вчинки.

МОТИВАЦІЯ - у сучасній психології під мотивацією (франц. motif) - спонукання - зазвичай розуміють комплекс мотивів, які визначають стан особистості, її схильність або несхильність до тих чи інших дій, вчинків і оцінками. У менеджменті під мотивацією частіше розуміють створення системи стимулів, що орієнтують людини на вибір тих видів і форм діяльності, які необхідні для досягнення цілей організації.

МОТИВИ БЕЗПЕКИ - вибір способу діяльності, орієнтований на уникнення небажаних санкцій за її неналежні результати.

МОТИВИ ПІДПОРЯДКУВАННЯ - вибір способу діяльності у відповідності з груповими нормами і рольовими приписами.

МОТИВИ ПРИДБАННЯ - вибір способу діяльності в цілях отримання матеріальних, соціальних і психологічних винагород за її результати.

МОТИВИ ЗАДОВОЛЕННЯ - вибір способу діяльності в цілях отримання позитивних емоцій від процесу і (або) результату праці.

МИСЛЕННЯ - процес пізнавальної діяльності індивіда, що характеризується узагальненням і опосередкованим відображенням дійсності.

НАВИЧКИ — способи автоматичного чи напівавтоматичного виконання компонентів процесу трудової діяльності.

НАВЧАННЯ НА РОБОЧОМУ МІСЦІ — форма виробничого навчання, коли досвідченого робітника просять «взяти під крило» новачка та на реальних прикладах продемонструвати йому, як варто виконувати завдання.

НАВЧАННЯ ПОВЕДІНЦІ — досить усталений у часі процес зміни поведінки людини на основі досвіду, що відображає дії людини та реакцію оточення на ці дії.

НАПРЯМКИ ДІЯЛЬНОСТІ - фактор, що впливає на розробку функціональної структури організації, характеризує специфіку і сферу діяльності підприємства.

НАСТАВНИЦТВО - тривалі довірчі, що розвиваються за певною програмою робочі стосунки між старшими і молодшими за посадою і віком співробітниками.

НЕСТІЙКИЙ ТИП ХАРАКТЕРУ - виявляється в відсутності твердих внутрішніх принципів і переконань, прагнення до

миттєвих задоволень. Люди з таким характером потребують постійного контролю, але вони мобільні і контактні.

НЕФОРМАЛЬНА ГРУПА - група людей, що добровільно об'єднуються на основі спільності інтересів і цілей.

НЕФОРМАЛЬНИЙ ЛІДЕР - керівник неформальної групи, отримав свій соціальний статус не від адміністрації, а від групи.

НОВАТОРСЬКИЙ ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОЕКТ - конструкція нового виробу, яке істотно відрізняється від колишнього.

НОРМАТИВНИЙ ПРАВОВИЙ АКТ - владний припис державних органів, що встановлює, змінює чи скасовує норми права.

ОБ'ЄКТ КОНФЛІКТУ - матеріальний предмет або нематеріальне явище, з приводу якої виникає зіткнення інтересів учасників конфлікту.

ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ - керована підсистема, те, чим управляють (персонал, підрозділ, група людей).

ОСВІТА - процес і результат засвоєння систематизованих знань, умінь, навичок і способів поведінки, необхідних для підготовки людини до життя і праці.

ОПЛАТА ПРАЦІ — грошове вираження вартості робочої сили, її ціна у формі заробітної плати.

ОПОРТУНІЗМ ЯК СТИЛЬ ЛІДЕРСТВА — являє собою пристосовницьку (у контексті застосування будь-якого із стилів лідерства) поведінку керівника, спрямовану на досягнення його особистих інтересів (внесок в успіх організації на другому місці відносно особистої вигоди).

ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ — вибір найефективнішого варіанта рішення (найраціональнішого рішення) із можливих альтернатив. **ОРГАН МЕНЕДЖМЕНТУ** — особа або група осіб, яка координує діяльність ланок управління певного рівня.

ОРГАНІГРАМА — схематичне відображення структури управління, зв'язків між підрозділами, службами та органами управління.

ОРГАНІЗАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ — сукупність процесів, за допомогою яких усувають невизначеність та конфлікти поміж співробітниками організації щодо роботи або повноважень і створюють середовище, придатне для їх спільної діяльності. Основними складовими організаційної діяльності є: поділ праці, департаменталізація, делегування повноважень,

встановлення діапазону контролю, створення механізмів координації.

ОРГАНІЗАЦІЙНА АДАПТАЦІЯ - передбачає ознайомлення нового працівника з особливостями організаційного механізму управління підприємством, місцем його підрозділу та посади в організаційній структурі.

ОРГАНІЗАЦІЙНА СЕРЕДОВИЩЕ - система формальних і неформальних зв'язків між людьми, в рамках яких реалізується трудова діяльність.

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА - структура, елементами якої служать підрозділи або окремі учасники системи, а зв'язки виражають включеність учасників або підрозділів в інші підрозділи.

ОРГАНІЗАЦІЯ - соціальна система управління, група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення певних цілей.

ПЕРВИННІ І ВТОРИННІ ПОТРЕБИ - первинні потреби визнаються за своєю природою біологічними і, як правило, вроджено генетичними. Найчастіше вони набувають форму фізіологічних потреб організму. Вторинні потреби - це необхідність у явищах психологічного характеру. Вторинні потреби у людини більш індивідуальні, так як носять не стільки вроджений, скільки набутий характер. Вони виробляються у ході набуття життєвого досвіду, залежать від умов існування людини і багато в чому формують його духовний вигляд.

ПЕРЕПІДГОТОВКА КАДРІВ - навчання кадрів з метою освоєння нових знань, умінь, навичок та способів спілкування у зв'язку з оволодінням новою професією або зміненими вимогами до змісту та результатів праці.

ПЕРСОНАЛ ОРГАНІЗАЦІЇ - сукупність трудових ресурсів, які знаходяться у розпорядженні підприємства, володіють певною кваліфікацією необхідною для виконання певних функцій, досягнення цілей діяльності і перспективного розвитку. У даному підході ключовими є якісні характеристики співробітників організації, а також процеси управління.

ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ - навчання кадрів з метою удосконалення знань, умінь, навичок та способів спілкування у зв'язку із зростанням вимог до професії або підвищенням на посаді.

ПІДГОТОВКА КАДРІВ - планомірне і організоване навчання і випуск кваліфікованих кадрів для всіх галузей людської діяльності, які володіють сукупністю спеціальних знань, умінь, навичок і способів спілкування.

ПОЛОЖЕННЯ ПРО АТЕСТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ - локальний нормативний документ, що встановлює єдині вимоги до періодичності, процедури, методики проведення атестації всього персоналу, а також до змісту, порядку розробки, затвердження методик атестації.

ПОТРЕБИ - це суб'єктивне відчуття необхідності задоволення якихось своїх потреб індивідом.

ПЛАНУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ — розробка заходів і прогнозування параметрів кадрової політики на певну перспективу відповідно до цілей та завдань роботи з персоналом та стратегії розвитку компанії в цілому.

ПЛАНУВАННЯ СТРАТЕГІЧНЕ — різновид планування, який полягає у розробленні стратегії діяльності (курсу розвитку) організації (тобто планування на перспективу, яке вказує напрям дій для забезпечення реалізації місії підприємства). Включає такі етапи: 1) інформаційне забезпечення стратегічного планування; 2) установлення місії та цілей організації; 3) вибір методів аналізу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища; 4) оцінювання й аналіз факторів зовнішнього середовища; 5) оцінювання й аналіз факторів внутрішнього середовища; 6) виконання розрахунків, обґрунтувань, проєктних рішень; 7) формування варіантів стратегій (стратегічних альтернатив); 8) вибір стратегії на засадах формування управлінського рішення; 9) оцінювання стратегії на предмет відповідності установленим критеріям.

ПОВЕДІНКОВА МОДЕЛЬ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ — поведінка, яка ґрунтується на передбаченні, що можливості менеджера у своєму бажанні прийняти раціональне рішення завжди обмежені внаслідок впливу чисельних об'єктивних (можливості отримати вичерпну інформацію) та суб'єктивних (власні здібності, звички, упередженість) факторів. Тому в межах поведінкової моделі менеджери не оптимізують свій вибір, а шукають варіанти задовільного (достатньо доброго) розв'язання проблеми. Для цієї моделі характерні спрощений опис й аналіз проблемної ситуації, обмежена кількість альтернатив і критеріїв їх вибору.

ПОВЕДІНКОВИЙ ПІДХІД ДО ЛІДЕРСТВА — сукупність концепцій лідерства, які ґрунтуються на передбаченні, що результативність лідерства визначається тим, як лідер поводить себе з послідовниками. Поведінкові концепції спрямовані на дослідження того, що та як роблять ефективні лідери у взаємовідносинах з послідовниками.

ПРИЧИНИ КОНФЛІКТУ - комплекс об'єктивних і суб'єктивних умов або обставин, що вступають у протиріччя і викликають конфлікт.

ПРОГНОСТИЧНА ЦІННІСТЬ - можливість використання результатів тестування для прогнозу динаміки розвитку і формування цільових ознак працівника.

ПРОФЕСІЙНА АДАПТАЦІЯ — адаптація до робочого місця, знарядь і засобів праці, технологічних процесів, тимчасових параметрів роботи, об'єктів праці, предметів праці, характеру взаємодії між працівниками у процесі праці.

ПРОФЕСІЙНА МОБІЛЬНІСТЬ — здатність змінювати вид праці, переключатися на інші види діяльності в зв'язку з прогресивними змінами техніки та технології виробництва.

ПРОФЕСІЙНА ОРІЄНТАЦІЯ — науково-практична система підготовки особистості до свідомого професійного самовизначення, що містить повідомлення молоді знань про різні професії, їхні особливості, виховання інтересу до певної професії чи групи професій з урахуванням особистих нахилів.

ПРОФЕСІЙНЕ САМОВИЗНАЧЕННЯ — процес прийняття рішення особистістю щодо вибору майбутньої трудової діяльності, що полягає в усвідомленні особистістю себе як суб'єкта конкретної професійної діяльності і передбачає самооцінку людиною індивідуально- психологічних якостей та зіставлення своїх можливостей з психологічними вимогами професії до спеціаліста.

ПРОФЕСІОГРАМА — опис соціально-економічних, виробничо-технічних, санітарно-гігієнічних, психологічних й інших особливостей професії.

ПРОФЕСІОНАЛІЗМ — певний рівень успішності виконання професійної діяльності. Професіоналізм сучасного фахівця виявляється у високій підготовленості його до виконання складних видів діяльності, професійній мобільності, систематичному зростанні виробничої кваліфікації та творчої активності.

ПРОФЕСІОНАЛІЗМ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ — сукупність загальнотеоретичних, спеціальних управлінських і психологічних знань, умінь і навичок, якими повинен володіти керівник для ефективного її здійснення й корекції.

ПСИХОЛОГІЧНИЙ ВІК - співвіднесення реальних характеристик поведінки людини з віком, з яким вони в основному притаманні.

ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ - це атмосфера, яка створюється в колективі, психологічний настрій.

ПСИХОФІЗІОЛОГІЧНА АДАПТАЦІЯ - пристосування до нових фізіологічних умов праці або до нових психічних і фізичних навантажень.

РАЦІОНАЛЬНА МОДЕЛЬ УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ — систематичний, поступовий процес, що передбачає економічну обґрунтованість й управління нею такими фахівцями з ухвалення рішень, які абсолютно об'єктивні та володіють вичерпною інформацією.

РЕАКЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ — якість і тип змін, які спроможне здійснити підприємство, що використовує той чи інший вид структури під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів.

РЕАЛЬНА МОДЕЛЬ ПОВЕДІНКИ — поведінка, яка відображає реальне ставлення працівників до справи, обов'язків, до свого керівника, колег тощо.

РОЗВИТОК ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА — процес, під час якого керівник, засвоюючи соціальний, моральний та професійний досвід, постійно підвищує свій реальний соціальний, моральний та професійний статус.

РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ — сукупність заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації працівників.

РОТАЦІЯ КАДРІВ - регулярне переміщення персоналу всередині організації на інші посади і робочі місця.

РОТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ - процедура систематичної зміни роботи конкретним співробітником компанії на певний період часу.

САМОАКТУАЛІЗАЦІЯ — відчуття своєї внутрішньої природи, чесність і прийняття відповідальності за власні дії, можливість кращого життєвого вибору, постійний процес розвитку свого потенціалу до максимально можливого.

САМОВИЗНАЧЕННЯ — самостійний вибір людиною свого життєвого шляху, мети, цінностей, моральних норм, професії та умов життя.

САМОКОНТРОЛЬ — контроль працівником власних дій, операцій, виробленої продукції тощо.

САМОСВІДОМІСТЬ — відносно стійка, така, що сприймається як неповторна система уявлень індивіда про самого себе, образ власного «Я» — своїх цінностей, якостей, здібностей, зовнішності, соціальної значимості тощо. Часто застосовується більш загальний термін «Я — концепція», який, крім зазначеного когнітивного (усвідомленого) компонента, включає емоційний аспект, оціночно-вольовий і т. д. Часто підкреслюється, що самосвідомість — переживання єдності та специфічності «Я» як істоти, котра наділена думками, бажаннями, — протилежне усвідомленню зовнішнього світу. На думку І. Канта, самосвідомість й усвідомлення зовнішнього світу узгоджуються: «Свідомість мого власного наявного буття є одночасно безпосереднім усвідомленням буття інших речей, що знаходяться поза мною». Формування адекватної «Я — концепції» та самосвідомості — одна з найважливіших умов виховання.

САМОСПОСТЕРЕЖЕННЯ — безпосереднє спостереження людиною за власними психічними процесами.

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ — сукупність методологічних засобів управління, дія яких спрямована на підтримку та оптимізацію діяльності персоналу щодо виконання поставлених цілей і завдань.

СИСТЕМА ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ (загальних і конкретних) — комплекс взаємопов'язаних у часі та просторі видів діяльності суб'єкта управління при його цілеспрямованому впливі на об'єкт.

СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА — сукупність типових і відносно стабільних прийомів і механізмів владного та лідерського впливу керівника на підлеглих з метою ефективного виконання управлінських функцій, виробничих завдань досягнення цілей організації (системна поведінка керівника щодо безпосередньо підпорядкованих йому управлінських працівників, яка змінюється в часі залежно від ситуації та проявляється у способах виконання управлінських робіт і впливу на об'єкт управління підпорядкованого керівнику управлінського персоналу).

СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА АВТОКРАТИЧНИЙ — стиль, за яким керівник централізує повноваження, структурує роботу підлеглих, відмовляє їм у свободі прийняття рішень, здійснює психологічний тиск, погрози для забезпечення цілей організації.

СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА ДЕМОКРАТИЧНИЙ — стиль керування, для якого характерні: високий ступінь децентралізації повноважень, широке залучення підлеглих до прийняття рішень, добре налагоджені комунікації між керівником і підлеглими.

СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА КОМБІНОВАНИЙ — стиль, який передбачає різні варіанти поєднання демократичного, ліберального й автократичного стилів керівництва.

СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА ЛІБЕРАЛЬНИЙ (ПАСИВНИЙ) — стиль керування, який характеризується мінімальною участю керівника. Підлеглі при цьому мають майже повну свободу визначати цілі діяльності, приймати рішення й контролювати свою роботу.

СОЦІАЛЬНА АДАПТАЦІЯ - особлива форма взаємодії суб'єкта і середовища, яка характеризується як вживання індивіда в соціальне середовище і проходить у кілька етапів: впровадження в середовище; прийняття та засвоєння норм і цінностей цього середовища; активне ставлення суб'єкта до середовища з метою найбільш повного задоволення колективних інтересів.

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ - добровільний відгук підприємства торгівлі на потреби суспільства і на добровільне дотримання ним загальноприйнятих економічних, правових і моральних норм.

СОЦІАЛЬНА МЕТА - забезпечення організації кадрами, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток.

СОЦІАЛЬНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРОЕКТІВ УДОСКОНАЛЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ - проявляється в можливості досягнення позитивних змін в організації з точки зору умов діяльності працівників.

СЕРЕДНЬООБЛІКОВА ЧИСЕЛЬНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ - працівники, які перебувають у штаті, в тому числі, які працюють за сумісництвом, а також особи, які не перебувають у штаті (виконують роботи за договорами цивільно-правового характеру за відповідний звітний податковий період).

СТИЛЬ УПРАВЛІННЯ - це звична манера поведінки керівника по відношенню до підлеглих для надання на них впливу, що спонукає до досягнення цілей організації.

СТИМУЛ (від лат. stimulus - загострена палиця, якою поганяли тварин) - вплив, що обумовлює динаміку психічних станів індивіда.

СТРАХ - емоція, що виникає в ситуаціях передбачення загрози біологічному або соціальному існуванню індивіда, спрямована на джерело уявної або дійсної небезпеки.

СУБ'ЄКТ КОНФЛІКТУ - учасники конфлікту, чиї інтереси безпосередньо перетинаються в ході конфлікту і для яких об'єкт конфлікту представляє свою суб'єктивну цінність.

СУБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ — 1) елемент (група елементів) системи, який своїми свідомими чи неусвідомленими активними діями (поведінкою) або бездіяльністю впливає на об'єкт управління; 2) група людей, які ставлять цілі перед об'єктом управління, деталізують їх у формі завдань, доводять до об'єкта управління та контролюють їх виконання.

СУБ'ЄКТ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ — особа, що реалізує управлінські відносини.

ТВОРЧИСТЬ — діяльність, результатом якої є створення нових духовних і матеріальних цінностей. У процесі творчості людина змінює себе, світ і своє місце у світі. Творчість тісно зв'язана з прагненням людини до самореалізації. У творчості велике значення має уява, інтуїція, вміння поєднувати несвідоме зі свідомим, логічним. Багато хто вважає вершиною творчого процесу інсайт (осяяння), природа якого не до кінця розкрита. Творчість завжди містить елемент таємниці, непередбачуваності. Крім того, у творчості великий рівень емоцій, азарту. Тому для пояснення процесу творчості деякі психологи (наприклад, І. Хейзинга) використовують теорію гри.

ТВОРЧА АКТИВНІСТЬ - діяльність, спрямована на вирішення неординарних виробничих завдань, сприяє підвищенню якісних і кількісних результатів праці.

ТЕМПЕРАМЕНТ (лат. temperamentum — узгодженість, устрій) — сукупність індивідуальних особливостей особистості, в основі яких лежить тип вищої нервової діяльності (сила, швидкість, напруженість, урівноваженість перебігу психічних процесів).

ТЕОРІЇ ОСОБИСТИХ ЯКОСТЕЙ ЛІДЕРА — сукупність теорій лідерства, в основу яких покладено ідею, що всі кращі лідери мають сукупність певних, незмінних у часі особистих якостей, які відрізняють їх від не лідерів (лідерами народжуються, а не стають). Фокус дослідження цих теорій — хто такі ефективні лідери.

ТЕОРІЯ ІЄРАРХІЇ ПОТРЕБ А. МАСЛОУ — одна з теорій змісту мотивації, в основу якої покладено припущення, що мотивація людини в організації визначається комплексом потреб, причому потреби кожного індивіда (фізіологічні, у безпеці, соціальні, у повазі, у самореалізації) задовольняються в ієрархічному порядку.

ТЕОРІЯ МОТИВАЦІЇ Ф. ГЕРЦБЕРГА — одна із теорій змісту мотивації, яка стверджує, що для створення ситуації мотивації керівник має забезпечити для підлеглих наявність не тільки «гігієнічних» факторів, пов'язаних середовищем, у якому здійснюється робота (прийнятний рівень заробітної плати, умов праці, взаємовідносин з начальником тощо), але й «мотиваційних» факторів, пов'язаних змістовністю самої роботи (визнання досягнень і результатів, відповідальність, професійне та службове зростання тощо).

ТЕОРІЯ МОТИВАЦІЇ ПРОЦЕСІЙНОЇ — сукупність теорій мотивації, які концентрують увагу на вивченні та поясненні процесу (механізму) вибору людиною зразків її поведінки в організації.

ТЕОРІЯ НАБУТИХ ПОТРЕБ Д. МАК-КЛЕЛЛАНДА — одна з теорій змісту мотивацій, згідно з якою поведінку людини в організації визначають одночасно три набуті нею під впливом життєвих обставин, досвіду та навчання групи потреб: 1) в успіху; 2) у владі; 3) у співучасті.

ТЕОРІЯ СПОДІВАНЬ (ОЧІКУВАНЬ) В. ВРУМА — одна з теорій процесу мотивації, яка ґрунтується на передбаченні, що мотивація людини в організації залежить від її уявлення щодо власної спроможності виконати робоче завдання, щодо достатності винагородження його виконання та щодо можливостей одержати бажане винагородження. Якщо хоча б одне з цих трьох уявлень буде негативним, то слабкою буде й мотивація до діяльності людини в цілому.

ТЕОРІЯ СПРАВЕДЛИВОСТІ С. АДАМСА — одна з теорій процесу мотивації, яка пояснює процес мотивації тим, наскільки справедливо людина сприймає винагороду власного

трудового внеску в результати діяльності організації порівняно з винагородою та внесками інших її співробітників.

УНІВЕРСАЛЬНІ ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ — сукупність основних, фундаментальних положень, норм і правил, які відображають вимоги до управлінської діяльності й якими слід керуватися менеджерам в практичній роботі.

УПРАВЛІННЯ ГРУПОВИМИ ПРЕТЕНЗІЯМИ — регулювання відносин із різними групами навколишнього середовища.

УПРАВЛІННЯ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ — сукупна система управління, мислення та розвитку, за допомогою якої досягаються цілі, визначені й узгоджені усіма працівниками організації (складається з процесу планування результатів, процесу ситуаційного управління та процесу контролю).

УПРАВЛІННЯ ЗА ЦІЛЯМИ — спосіб управління, згідно з яким кожен працівник організації від найвищого до найнижчого рівня має чіткі цілі, що забезпечує досягнення цілей організації загалом.

УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ — вид управлінської діяльності, об'єктом якого є створення та збереження запасів ресурсів, необхідних для виготовлення продукції згідно із запланованими обсягами її виробництва.

УПРАВЛІННЯ ПОЛІТИЧНЕ — здійснюване державою управління суспільством за допомогою системи утворених нею органів.

УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ — комплекс стратегічних й оперативних заходів та практичних дій з оптимізації співвідношення між виробленою продукцією та затраченими виробничими ресурсами.

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ — науково-практична діяльність із визначення мети проєкту (цілей створення) та організації робіт груп людей таким чином, щоб цілі було досягнуто після закінчення всіх запланованих робіт.

УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНЕ — визначення та реалізація комплексів заходів для узгодженої діяльності індивідів, трудових колективів, територіальних, соціально-класових, етнічних й інших спільнот.

УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ — сукупність скоординованих дій та заходів, спрямованих на досягнення певної мети в межах організації.

УПРАВЛІНСЬКА СИТУАЦІЯ — форма сприйняття навколишньої дійсності, спосіб її розподілу на смислові

утворення, які визначають поведінку суб'єкта й характеризуються відносинами складових елементів.

УПРАВЛІНСЬКЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ — системна допомога з боку зовнішніх консультантів організаціям, управлінським кадрам у вдосконаленні практики управління, підвищенні як індивідуальної продуктивності, так й ефективності діяльності організації загалом.

УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ — вольовий акт втручання суб'єкта управління в діяльність об'єкта управління для виходу із певної виробничо-господарської чи іншої ситуації (результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання в існуючій чи спроектованій ситуації).

УПРАВЛІНСЬКИЙ АНАЛІЗ — процес комплексного дослідження внутрішніх ресурсів і резервів підприємства з метою системної оцінки його реальних і потенційних можливостей, виявлення внутрішніх стратегічних можливостей та проблем.

УПРАВЛІНСЬКІ ВІДНОСИНИ — відносини між об'єктом і суб'єктом управління, між керівником і підлеглими.

УСВІДОМЛЕННЯ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ — відображення в суб'єкті буття соціальної необхідності, тобто розуміння смислу й значення дій та їх наслідків.

УСНА КОМУНІКАЦІЯ — метод обміну інформацією, який відбувається у формі безпосереднього спілкування відправника й одержувача повідомлення (промова, нарада, групова дискусія, телефонна розмова тощо).

УСТАНОВКА — готовність, схильність суб'єкта (часто неусвідомлювана), яка виникає при передбаченні ним появи певного об'єкта або ситуації, забезпечує певну спрямованість поведінки та діяльності. У соціальній психології та соціології — суб'єктивна орієнтація індивідів як членів групи (або суспільства) на певні соціально прийняті способи поведінки.

УЯВЛЕННЯ — образи об'єктів, подій, явищ, що виникають на основі їхнього пригадування або ж уяви. На відміну від сприйняття, можуть носити узагальнений характер і стосуються не тільки сьогодення, але й минулого, та майбутнього.

ФУНКЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ — комплекси дій та операцій, які здійснює організація як єдине ціле або делеговані нею працівники, у внутрішньому й зовнішньому середовищах задля

функціонування та розвитку організації. **ФУНКЦІОНАЛЬНА ВАЛЮТА** — валюта, в якій здійснюється більшість операцій дочірньою компанією.

ФУНКЦІОНАЛЬНА КОНЦЕПЦІЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ — концепція, згідно з якою управління розглядається з точки зору організації праці та функціонування управлінського персоналу, а ефективність управління характеризує співставлення результатів і витрат самої системи управління. **ХАРАКТЕР** (грец. *charakter* — риса, особливість) — сукупність стійких індивідуальних властивостей особистості, що виявляються в типових способах діяльності та спілкування в типових обставинах і визначаються ставленням особистості до них.

ЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ — параметр організаційної структури, який характеризує розподіл прав, обов'язків і відповідальності за вертикаллю управління та полягає у зосередженні владних повноважень і концентрації прав прийняття рішень на верхньому рівні управління організацією.

ЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ — зосередження виконання управлінських функцій та прийняття важливих управлінських рішень у єдиному центрі.

Я-КОНЦЕПЦІЯ — цілісний, хоч і не позбавлений внутрішніх суперечностей, образ власного «Я», який є установкою людини стосовно себе.

ЯКІСНІ МЕТОДИ ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ — методи, що використовуються в умовах, коли фактори, які визначають прийняття рішення, не можна кількісно охарактеризувати або вони взагалі не піддаються кількісному вимірюванню.

ЯКОСТІ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА — найстійкіші характеристики, що мають вирішальний вплив на управлінську діяльність.

Наукове видання

**Кісіль З.Р.
Швець Д.В.**

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

*Навчальний посібник
у схемах, таблицях, коментарях*

Підписано до друку 23.08.2023. Формат 60x84/16. Папір офсетний.
Гарнітура «Times New Roman»/ Друк цифровий. Ум. друк .арк. 12,09
Надруковано з готового оригінал-макету.

Наклад 15 прим.

Видавництво ОДУВС

м. Одеса, вул. Успенська, 1

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3507 від 25.06.2009 р.