

Державний торговельно-економічний університет

кафедра психології

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЄКТ)**

на тему:

**ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
КЕРІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Студента 4 курсу, 6 групи,  
спеціальності 053 Психологія  
спеціалізації практична психологія

Тірон Оксана  
Олександрівна

*підпис  
студента*

Науковий керівник  
д. психол. н., завідувач  
кафедри психології

Миронець Сергій  
Миколайович

*підпис  
керівника*

Гарант освітньої програми  
к. психол. н., доцент

Овдієнко Ірина  
Михайлівна

*підпис  
керівника*

Київ 2023

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ПРЕДМЕТ ПСИХОЛОГІЧНОГО АНАЛІЗУ	6
1.1. Поняття, структура та рівні управлінської діяльності	6
1.2. Система основних управлінських функцій	14
1.3. Управлінська діяльність як різновид професійної поведінки	24
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО ВПЛИВУ КЕРІВНИКА НА ПІДЛЕГЛИХ	28
2.1. Роль керівника як суб'єкта здійснення управлінської діяльності	28
2.2. Процедура дослідження психологічного впливу керівника на підлеглих при здійсненні управлінської функції	31
2.3. Напрями покращення впливу керівника на підлеглих	43
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55

SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Реформи, які проходять в Україні в останні роки, зачіпають усі сторони життя сучасного суспільства. Успішний перебіг їх розвитку неможливий без кардинальних змін в управлінській діяльності. Найважливішим елементом змін, що відбуваються, є інноваційний процес, суть якого полягає у зміні підходів до управління, що передбачає систематичний постійний контроль за процесом керування, який відповідає поставленим цілям.

Під психологічними основами управлінської діяльності в роботі розуміється специфічна сукупність професійних якостей (знань, умінь, особистісних якостей) керівника, що забезпечують ефективну реалізацію управлінської стратегії, цілей, завдань розвитку організації. Психологія управління може допомогти у виробленні навичок та умінь керувати людьми, здатності виважено аналізувати складні ділові ситуації, привчитися до постійного самоаналізу та об'єктивної оцінки своїх дій та дій оточуючих людей. Від того, наскільки мотивовані члени організації та яке їх психологічне самопочуття, як планується і координується їх взаємодія, залежить ефективність роботи організації в цілому.

Це визначає напрямок пошуку рішення, в процесі якого відбувається висування гіпотез, їх перевірка та оцінка, тобто прийняття рішення. Діяльність управлінця, керівника може мати характер індивідуальної діяльності (наприклад, здійснення психологічного впливу на підлеглого), груповий (наприклад, прийняття колегіального рішення (на паритетних підставах), але частіше – це особливий, унікальний вид діяльності, що висуває підвищені вимоги до особистості. При цьому необхідні: більш висока внутрішня мотивація, бажання і вміння з власної волі вирішувати найскладніші завдання, які ставляться перед організацією; більш висока відповідальність, ніж у випадку індивідуальної діяльності і тим більше групової.

Своєрідність розв'язуваних завдань, нестандартність управлінського процесу в умовах організації, висувають до керівника підвищені вимоги, до вивчення яких у вітчизняній психології не було приділено достатньої уваги. Аналіз наукової літератури з психології управління дає підстави зробити висновок, що проблема професіоналізму керівника вивчалася вітчизняними психологами, проте цілісного дослідження психологічних засад управлінської діяльності керівника не було проведено.

Актуальність теми дослідження обумовлена складною ситуацією модернізації управлінської ролі, нерозробленістю психологічного діагностичного інструментарію, що дозволяє оцінювати рівень професійної готовності управлінського складу до реалізації складних завдань, що стоять перед організацією.

**Об'єктом дослідження** виступає управлінська діяльність керівника організації.

**Предметом дослідження** є психологічні аспекти управлінської діяльності керівників організації.

**Гіпотеза дослідження:** ефективність управлінської діяльності керівника організації значною мірою визначається сформованістю сукупності специфічних професійно-важливих психологічних якостей його особистості.

**Мета і завдання дослідження.** Мета ВКР полягає в тому, щоб вивчити психологічні засади управлінської діяльності керівника організації та розробити рекомендації щодо вдосконалення методів впливу керівника на підлеглих.

Реалізація мети дослідження передбачає вирішення низки наступних завдань:

- розкрити поняття, структуру та рівні управлінської діяльності;
- визначити систему основних управлінських функцій;
- дослідити управлінську діяльність як різновид професійної поведінки;

- встановити роль керівника як суб'єкта здійснення управлінської діяльності;
- виявити особливості психологічного впливу керівника на підлеглих при здійсненні управлінської функції;
- запропонувати напрями покращення впливу керівника на підлеглих.

**Наукова новизна дослідження** обумовлена тим, що:

- 1) вперше виявляються психолого-теоретичні погляди на керівника, як носія специфічних професійно-важливих якостей;
- 2) теоретично розкриваються положення про ієрархічність та структурованість специфічних професійно-важливих якостей особистості керівника організації.



**Практичне значення результатів дослідження** полягає в тому, що матеріали дослідження можуть бути використані у системі підвищення кваліфікації та перепідготовки керівних організацій, проведенні діагностичних досліджень, орієнтованих на вивчення різних психологічних аспектів діяльності управлінця (керівника).

**Структура та обсяг дослідження.** ВКР складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг дослідження становить 58 сторінок, список використаних джерел містить 52 найменування.

## РОЗДІЛ 1

### УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ПРЕДМЕТ ПСИХОЛОГІЧНОГО АНАЛІЗУ

#### 1.1. Поняття, структура та рівні управлінської діяльності

Управлінська діяльність спрямована на досягнення певного результату та пов'язана з рухом до будь-якої мети. Діяльність є активністю живих систем, що ґрунтується на їх ставленні до середовища з метою самовизначення. Таким чином, діяльність характеризується не тільки доцільністю, а й активністю, тобто цілеспрямованою активністю.

Однією з найважливіших особливостей управлінської діяльності є її свідомий характер. Незалежно від виду виробничої чи громадської діяльності, вона завжди вимагає попереднього усвідомлення результату праці як її мети. Ця мета виступає моделлю цього результату і визначає весь процес праці. Тому свідомість є однією з важливих характеристик діяльності [44, с.27].

Управлінська діяльність, як складна динамічна система, має внутрішню структуру. Існує різноманіття видів діяльності, які відрізняються багатьма особливостями, що можна виділити за конкретними ознаками, такими як: форма, способи здійснення, емоційна спрямованість, часові та просторові характеристики і т.д. Якщо розглядати діяльність як організацію безпосереднього процесу її протікання, то в її структурі будуть присутні певні види діяльності як її складові елементи, що утворюють ефективно функціонуючу цілісність.

Діяльність є передусім предметною, тобто пов'язаною з впливом на об'єкт і представляє собою складну сукупність інтелектуальної, оціночно-емоційної та практичної діяльності. Усі ці види діяльності взаємопов'язані та є необхідними для їх здійснення.

Інтелектуальна діяльність впливає на предмет, в результаті якого людина отримує знання, що використовуються в подальшій діяльності. Таким чином, створюється модель майбутнього предмету, що відповідає потребам, інтересам та реальним запитам людини, а інтелектуальна діяльність бере участь у формуванні цілей [36, с.17].

Для досягнення поставлених цілей необхідно не тільки пізнати предмети та явища навколишньої дійсності, але й оцінити їх відповідно до своїх прагнень, потреб та інтересів. Це здійснюється в процесі оціночно-емоційної діяльності людини. Для такої оцінки потрібно мати знання про зовнішній предмет і його властивості, а також інформацію про самого суб'єкта, його бажання, прагнення, що детермінуються соціальними потребами та інтересами. По суті процес емоційної оцінки полягає у зіставленні інформації про зовнішній предмет та інформації про соціальний суб'єкт, його потреби та інтереси.

Предметна діяльність не обмежується духовним (інтелектуальним та емоційним) впливом на об'єкт, а продовжується в практичному перетворенні предмету, що відповідає потребам та інтересам людей.

Особливе місце в системі діяльності належить праці, тобто такому активному процесу, який спрямований на досягнення відомої мети, підпорядковує волю суб'єкта і визначає характер його дій. Отже, праця є доцільною активністю, що характеризується як діяльність. Однак не будь-яка діяльність може бути названа працею. Праця – така діяльність, яка має специфічні, тільки їй притаманні властивості, виступає відносно самостійним видом діяльності і пов'язана з практичною корисністю та необхідністю свого кінцевого результату для людини [21, с.65].

Праця завжди спрямована на виробництво практично корисних предметів, здатних задовольнити ту чи іншу індивідуальну чи суспільну практичну потребу людей. Таким чином, діяльність – специфічно людська форма активного ставлення до навколишнього світу. Її змістом є доцільна зміна та перетворення цього світу. Основною формою діяльності виступає

праця, що характеризується як особливими формами своєї соціальної організації, так і безпосередньою спрямованістю отримання суспільно значущого результату.

Основними складовими всіх типів управлінської діяльності є цілі та завдання, наявність робочої сили, кооперація та спеціалізація праці, засоби виробництва, предмети праці, його зміст, умови, стимулювання учасників тощо. У процесі управлінської діяльності цей механізм приводиться в дію. Здійснюється свідомий раціональний вплив людини на трудовий процес за доцільного, економічного витрачання людських сил, засобів і предметів праці. Крім цього, найважливішим завданням управлінської діяльності є науково обгрунтоване вирішення питань, пов'язаних з ефективним функціонуванням керованого процесу.

Отже, сутність управлінської діяльності зводиться до системи організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на ефективне функціонування діяльності в суб'єктах управління та керованих об'єктах, раціональне використання в них трудових, фінансових та матеріальних ресурсів.

Стосовно державного органу управлінська діяльність – це система організаційно-технічних заходів, вкладених у організацію раціонального функціонування та найефективнішого використання громадської праці найповнішого і якісного виконання цілей і завдань, які стоять перед державними органами. При цьому в процесі управлінської діяльності вирішуються завдання внутрішнього характеру – діяльність самого суб'єкта та зовнішнього – діяльність суб'єкта з управління об'єктами управління. Фактично вирішення внутрішніх питань спрямоване рішення зовнішніх [16, с.30].

Управлінська діяльність включає відносно постійні (орган, підприємство, його цілі, завдання, функції) та змінні (сам процес діяльності, форми, методи тощо) елементи. Багато змінних елементів нерідко доводиться пристосовувати до нового змісту управлінського процесу, який відрізняється



різноманітністю розв'язуваних органом питань, а також тим, що кожен наступний управлінський процес відбувається в іншому часовому періоді, в інших умовах і т.д.

Якщо припустити, що у кожному наступному часовому періоді удосконалюється технологія праці, покращуються її умови, підвищується кваліфікація та навички кадрів тощо, то за логікою кожен наступний процес управлінської діяльності має протікати ефективніше та якісніше за попередній. Але так буває не завжди, оскільки може змінюватися склад кадрів, рівень підготовленості яких може бути нижчим за рівень попередніх, або не завжди буває відповідного рівня нова виробнича техніка [4, с.71].

Таким чином, щоразу завдання управлінської діяльності в основному залишається незмінним, але вирішується по-іншому. Це потрібно передбачати та враховувати при здійсненні діяльності органів управління. Необхідно враховувати як сьогодення, а й минуле і майбутнє, тобто на основі сьогодення йде підготовка до майбутнього. У будь-якій діяльності реалізація мети досягається шляхом виділення важливіших, ближчих і перспективних завдань.

Управлінська діяльність у державному управлінні – це вплив на суспільну життєдіяльність з боку держави через державний апарат управління, який зосереджує в собі всю управлінську інформацію, впливає на збереження та розвиток суспільної системи, має прямий вплив на суспільні процеси, свідомість, поведінку та діяльність людей. В управлінській діяльності беруть участь управління, праця, людина і природа, які впливають один на одного і взаємодіють. Вона є провідною серед решти видів діяльності [10].

У державних органах управлінська діяльність значно відрізняється від діяльності взагалі та тієї, що здійснюється у сфері господарського управління. Діяльність тут має загальний політичний, державний, громадський директивний характер, спрямована на вирішення

загальнодержавних та місцевих, соціально-економічних завдань та впливає на всі сторони суспільної життєдіяльності.

На рівні підприємств, організацій здійснювана управлінська діяльність відображає конкретне управління підприємством, установою тощо. Отже, управлінська діяльність – це вид людської діяльності, спрямований на ефективне функціонування робіт з виконання тих чи інших цілей, завдань, функцій.

Державна управлінська діяльність складається в ході розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень, коли формуються та реалізуються соціальні інтереси, які є предметом діяльності. При цьому реалізація громадських інтересів можлива тільки при володінні владою, наявність якої визначає структуру, форми та методи управлінської діяльності [13, с.71].

У будь-якій системі управлінська діяльність веде до пошуку можливостей задоволення потреб та інтересів людей. Сутність управлінської діяльності полягає перш за все в тому, що вона виражається у зовнішньому прояві влади і здійснюється за допомогою впливу на суб'єктивну діяльність людей через їх потреби та інтереси, свідомість і волю. Управлінська діяльність означає свідоме, цілеспрямоване прагнення суб'єкта влади регулювати та спрямовувати соціальні процеси та явища на основі наукового прогнозування наслідків керуючих впливів.

Управлінська діяльність характеризується певними рисами. Будь-якій її формі тією чи іншою мірою притаманні навички, знання, без яких діяльність взагалі неможлива і практично не обходиться. Особливе місце тут належить умінням, які накопичуються досвідом, набувають певної звички суб'єкта. Що ж до знань у ширшому розумінні інтелектуальних, розумових процесів взагалі, всі вони у діяльності завжди грають істотну роль. Особливо, якщо доводиться стикатися зі складними видами робіт, що вимагають високої напруги розумових здібностей людини.

У процесі здійснення управлінської діяльності її суб'єкту тією чи іншою мірою доводиться вирішувати нові завдання, які або виникають у самій діяльності і тому певною мірою плануються заздалегідь, або викликані умовами праці, що змінюються і внаслідок цього, вимагають безпосередніх реакцій. У будь-якому разі ефективна діяльність передбачає ініціативу та творчість із боку суб'єкта [22, с.68].

Важлива особливість управлінської діяльності – її мотивація. Оскільки вона спрямована на отримання заздалегідь визначеного результату, мотивом цієї діяльності виступає досягнення попередньо запрограмованого результату. Отримання свідомо наміченого, необхідного та практично корисного ефекту є спонукаючим фактором та свідомою основою діяльності.

Діяльність з управління в різних структурах має однотипний характер: це організація спільної роботи колективу з вирішення завдань, що стоять перед ним. Вона складається, головним чином, з узгодження індивідуальних та виконання загальних функцій, притаманних діяльності членів даного колективу. Погодження надає чіткості процесу праці, забезпечує завершення окремих робіт у встановлений час у певному місці та у певній черговості [1, с.25].

Таким чином, структура діяльності включає мету, засіб, результат і сам процес діяльності. Доцільний характер діяльності призводить до того, що однією з найголовніших її умов і підстав є свідомість, яка розуміється в найширшому сенсі як сукупність різних формування і як безліч його внутрішніх регуляторів (потреб, мотивів, установок, цінностей). Природа діяльності визначається складною взаємодією мети, кошти та результату діяльності.

Основний зміст та сутність управлінської діяльності можуть бути розкриті тільки з урахуванням конкретної сфери його застосування, аналізу цієї сфери. Так, діяльність співробітників державних органів, на відміну підприємств, організацій, має специфічний зміст. Їхня трудова діяльність складається з безлічі різнохарактерних за змістом операцій. Це збирання та

підготовка інформації, складання довідок, висновків та проектів рішень, які узгоджуються з керівником, а потім розглядаються на засіданнях тощо.

Державна управлінська діяльність несе на собі властивості пов'язаності з державною владою, системності, об'єктивної універсальності та ін. Система державного управління узгоджується підсистемами цілей і принципів здійснення державно-владного впливу на суспільну життєдіяльність. Даний вплив виявляється зазвичай у правових формах. Він включає організаційні структури державного апарату (держоргани), персонал державних органів, сукупність функцій, що реалізуються, комплекс використовуваних методів, засобів і ресурсів, а також прямі та зворотні взаємозв'язки між суб'єктами та об'єктами управління, необхідні при цьому інформаційні потоки, документообіг і т.п. [8, с.37]

Процес державного управління являє собою свідому та цілеспрямовану діяльність, пов'язану з реалізацією владних повноважень суб'єктами публічної влади та регламентовану юридичними нормами, внаслідок чого відбувається безпосередня зміна суспільних станів, подій, явищ. Тобто в процесі управлінської діяльності виконується певна сукупність дій, що веде до бажаної динаміки управлінських результатів. Зокрема, реалізуються ухвалені закони та політика, що проголошується найвищою публічною владою. Одним словом, здійснюється реалізація цілей та функцій управління та виконуються управлінські рішення та дії [11, с.49].

Таким чином, управлінську діяльність можна визначити як набір (сукупність) вироблених історичним досвідом, науковим пізнанням і талантом людей навичок, умінь, способів, засобів, доцільних вчинків та дій людини у сфері управління. Здійснення управлінських завдань вимагає від учасників управлінської діяльності великих знань та вміння мислити. Управління вимагає знання законів розвитку природи та суспільства, техніки та технології виробництва, економіки, організації, планування, основ управлінської психології у галузі права, соціології та інформації.

У процесі управлінської діяльності важливі як знання основ теорії управління та спеціальні знання, а й уміння аналізувати конкретні ситуації та робити правильні висновки. Отже, щоб керувати, необхідно опанувати систему знань та вміти творчо її застосовувати. Знання та володіння мистецтвом управління сприяють правильному вибору мети діяльності та стратегії, її досягненню.

Управлінська діяльність, як будь-яке самостійне явище, має свій внутрішній зміст та форми прояву. До форм управлінської діяльності вчені відносять:

- процесуальні (процедурні) форми;
- форми її зовнішнього прояву – видання актів управління, вчинення інших юридично значущих і організаційних дій;
- морально-етичні прояви, а також форми її правового опосередкування [26, с.54].

Серед форм управлінської діяльності називають такі:

- встановлення норм права;
- застосування норм права;
- здійснення організаційних дій (оперативно-організаторська робота);
- здійснення матеріально-технічних операцій [32, с.56].

У ряді класифікацій виділяють дві основні групи: правові та організаційні і розкривають їх суть та особливості. Управління як цілеспрямована діяльність певних структур – суб'єктів управління, утворює керуючу підсистему. При цьому кожен суб'єкт управління окремо для виконання покладених на нього функцій повинен бути відповідним чином оформлений організаційно.

Управління як діяльність здійснюється у вигляді послідовних дій, тобто протікає за певною процедурою, яка теж може розглядатися як форми стосовно змісту цієї діяльності. Отже, є і процедурні (процесуальні) форми управління. Процес, як послідовна зміна явищ чи станів у розвитку

будь-якого явища, як послідовність дій щодо досягнення певного результату, властивий державному управлінню. Від правильності процедури та її дотримання великою мірою залежить зміст прийнятих органами управління рішень, здійснення різних офіційних дій.

Управлінська діяльність висловлює свідоме, спрямоване ціле прагнення суб'єкта влади регулювати та направляти громадські процеси та явища на основі наукового прогнозування наслідків керуючих впливів. Основне завдання управління соціальними процесами – досягнення можливої відповідності суб'єктивної діяльності людей вимогам об'єктивних законів, тобто розробка та прийняття рішень, заснованих на суворому обліку об'єктивних закономірностей громадського розвитку, об'єктивних реальних можливостей, потреб, інтересів людей тощо.

## **1.2. Система основних управлінських функцій**

У науковій літературі існує неоднозначність у розумінні управлінських функцій. Різні автори надають різні визначення та переліки функцій управління, що створює неоднорідність у їх виділенні. Виділення управлінських функцій є складним завданням у теорії управління, і до цього часу немає єдиного переліку функцій керівника. Виникають важливі проблеми з узагальненням та створенням цілісної системи [40, с.18].

Серед основних труднощів можна виділити наступні:

1. Велика кількість функцій керівника, які відрізняються змістом та обсягом дій, що потребують виконання, ускладнює їх систематизацію.
2. Різні дослідники виділяють різні переліки функцій керівника. Деякі зосереджуються лише на основних функціях, тоді як інші деталізують та розглядають їх більш дрібно.
3. Існує певне плутанина, пов'язана з різним ступенем узагальнення або конкретизації певних функцій.

4. Діяльність керівника охоплює широкий спектр завдань, які часто взаємопов'язані між собою, що ускладнює виділення меж виконуваних функцій.

5. Управлінська діяльність включає як основні (базові), так і додаткові (похідні) функції.

6. Функції керівника залежать від зовнішніх факторів, таких як специфіка організації та управлінський рівень керівника [40, с.20].

В загальному форматі можна виділити декілька груп управлінських функцій. Зокрема, всі управлінські функції можна класифікувати за чотирма основними категоріями або групами. До першої групи належать діяльнісно-адміністративні функції, такі як формування цілей, прогнозування, планування, організація виконання, мотивування, прийняття рішень, комунікації, контроль та корекція.

Другу групу управлінських функцій складають кадрові функції, такі як управління персоналом, дисциплінарна, виховна та психотерапевтична. Третю групу утворюють виробничо-технологічні функції, які включають оперативне управління, матеріально-технічне забезпечення, інноваційну та маркетингову діяльність. Остання група, похідні (синтетичні) функції, включає інтеграційну, стратегічну, представницьку, експертно-консультативну та стабілізаційну діяльність [47, с.57].

Прикладом талановитого менеджера, що гармонійно поєднує у своїй діяльності спектр управлінських функцій, може служити американець Лі Якокка. В 80-х роках він успішно врятував автомобільний концерн «Крайслер» від краху. Лі Якокка був визнаний справжнім новатором у сфері маркетингу. Він сформулював характеристики ефективного менеджменту, розробив унікальну філософію управління [5, с.104].

Кожна управлінська функція різноманітна та багатогранна, і включає різні рівні реалізації. Перший рівень пов'язаний з особистісними особливостями самого керівника, який виконує управлінську діяльність індивідуально, з врахуванням своїх власних особливостей. Другий рівень

пов'язаний з функціонуванням самої організації, де діяльність керівника взаємодіє з іншими організаційними структурами.

Наприклад, функція контролю та корекції є відповідальністю керівника, але враховуючи її складність та багатогранність, виконання цієї функції включає інших посадових осіб, які координують її реалізацію. Багато організацій створюють спеціальні відділи для виконання цієї функції.

Розкриття та розгляд будь-якої функції управління повинні включати як індивідуальні, так і загальноорганізаційні аспекти. Сукупність багатопланових і багаторівневих функцій управління можна звести до переліку функцій, які утворюють замкнений цикл управління. Цей цикл включає три основні блоки:

1. Ухвалення управлінського рішення;
2. Реалізація рішення;
3. Контроль [15, с.19].

Кожен з цих блоків може бути розгорнутий і подрібнений на більш деталізовані та спеціалізовані складові. Важко сказати, яка з функцій управління є найбільш значущою і важливою, оскільки неможливо встановити ієрархію їх значимості. Хоча іноді стверджують, що функції прийняття рішень або планування є основними і центральними функціями управління. Наприклад, облік та аналіз, які можуть здатися завершальними етапами управлінського циклу, насправді надають імпульси для планування (корекції), регулювання, активізації та інших дій. В умовах, коли виробничий процес не виходить за межі прийнятих припущень, немає потреби в його регулюванні.

Планування (корекція) – це процес розробки розвитку планів, який включає оперативне змінювання планів відповідно до зміни умов їх реалізації.

Активізація – це процес посилення діяльності, перехід до більш рухливого стану і прийняття рішучих дій [15, с.22].

Загальний перелік управлінських функцій може мати такий вигляд:



1. Функція цілепокладання – формулювання та визначення шляху розвитку організації, уточнення та деталізація загальної мети, а також узгодження підцілей між собою. Це важлива складова управління та функціонування організаційної структури. Цілепокладання не обмежується лише початковим етапом управління, оскільки цілі можуть змінюватися та коригуватися протягом діяльності.

2. Функція прогнозування – аналіз та оцінка майбутніх подій, трендів та ситуацій для визначення можливих розвиткових шляхів та ризиків. Прогнозування допомагає ухвалити обґрунтовані рішення та плани, враховуючи потенційні зміни в середовищі.

3. Функція планування – розробка детальних стратегій, тактик і дійових планів для досягнення визначених цілей. Планування включає в себе встановлення пріоритетів, розподіл ресурсів, графіки та визначення відповідальності за виконання завдань.

4. Організаційна функція – створення оптимальної організаційної структури, розподіл повноважень та встановлення комунікаційних зв'язків між підрозділами. Ця функція визначає, які завдання виконуються в організації та як вони координуються.

5. Функції ухвалення рішення – аналіз альтернативних варіантів та прийняття обґрунтованих рішень, які сприяють досягненню цілей організації. Це включає в себе збір та аналіз інформації, врахування ризиків та прийняття оптимальних вирішень.

6. Функція мотивування – стимулювання співробітників до досягнення поставлених цілей шляхом застосування мотиваційних методів та інструментів. Це може включати нагороди, визнання, розвиток кар'єри та інші форми стимулювання.

7. Комунікативна функція – забезпечення ефективного обміну інформацією та спілкування всередині організації. Комунікація грає важливу роль у вирішенні проблем, координації дій та побудові взаємодії між співробітниками.

8. Функція контролю та корекції – визначення стандартів, моніторинг виконання завдань та результатів, виявлення відхилень від планів і прийняття заходів для їх виправлення. Контроль допомагає забезпечити відповідність досягнутих результатів задуманому.

9. Кадрові функції керівника – відбір, навчання, оцінка та розвиток персоналу. Це включає планування потреб у робочій силі, підбір кваліфікованих співробітників, їхню підготовку та підтримку у процесі розвитку.

10. Виробничо-технологічні функції – встановлення оптимальних процесів виробництва, впровадження технологічних інновацій та ефективного використання ресурсів. Ці функції спрямовані на підвищення продуктивності та якості виробничого процесу.

11. Інноваційна функція – стимулювання та сприяння впровадженню нових ідей, технологій та методів для поліпшення діяльності організації та забезпечення її конкурентоспроможності.

12. Похідні (комплексні) функції керування – це функції, що виникають на основі взаємодії та поєднання різних управлінських функцій для досягнення конкретних цілей або вирішення специфічних завдань [19, с.104].

Важливо зазначити, що значимість та вагомість кожної з цих функцій можуть варіювати залежно від конкретної ситуації та контексту управління. Управління є комплексним процесом, в якому взаємодіють різні функції для досягнення успіху організації.

Виконання функції цілепокладання включає процес формулювання глобальної організаційної мети, яка є основою для діяльності всієї організації. При формулюванні цієї мети важливо враховувати загальну концепцію роботи організації, яка відображається у місії, політиці та філософії компанії. Ці концепції визначають головне завдання організації, основні напрямки її діяльності та способи управління.

Місія організації деталізує статус організації і надає напрямок та орієнтири для встановлення цілей та стратегій на різних рівнях організації. При формулюванні місії важливо враховувати такі аспекти як завдання організації з погляду її основних послуг, зовнішнє середовище та культуру організації.

Побудова «дерева цілей» може сприяти реалізації функції цілепокладання. Це допомагає впорядкувати та ієрархізувати цілі і завдання шляхом розкладання головної мети організації на більш деталізовані складові [20, с.65].

Функція прогнозування визначається як можливість передбачення та оцінки майбутнього розвитку організації. Прогнозування є неможливим без врахування зовнішнього оточення та середовища організації. Зовнішнє середовище є основою для прогнозування, а його мінливість та непередбачуваність становлять головні виклики для цієї функції. Здатність організації адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі є ключовим фактором для її виживання та успішної діяльності, а прогнозування є необхідним інструментом для такої адаптації.

Оптимізація функції прогнозування можлива за допомогою різних психологічних методів, які сприяють ефективному збору, обміну та аналізу інформації. Деякі з цих методів включають:

1. Технології знань: Ця технологія дозволяє формувати та обмінюватися рішеннями, ідеями та інноваціями в колективі. Вона сприяє покращенню організації мислення та комунікації між людьми, знижує інформаційний опір під час переговорів та конференцій. Технології знань використовують спеціальні системи комунікативних протоколів для ефективного обговорення та генерації ідей.
2. Організаційні розстановки: Цей метод досліджує взаємозв'язки між елементами, структурою та процесами, що відбуваються в організації. Він надає цілісне уявлення про взаємодію організації з навколишнім

соціумом. Організаційні розстановки допомагають ухвалювати грамотні управлінські рішення.

3. Фабрики думок (think tanks): Це громадські інститути, які здійснюють консультування за контрактами з державою або корпораціями. Вони надають політикам аналіз та рекомендації для формулювання нової політики або зміни вже існуючих стратегій [27, с.117].

Планові припущення є важливою складовою функції прогнозування. Вони визначають ймовірне оточення, в якому реалізовуватимуться плани організації. Планові припущення можуть бути пов'язані з параметрами довкілля та очікуваними результатами функціонування організації.

Внутрішньоорганізаційні прогнози допомагають розуміти тенденції внутрішнього життя організації і стимулювати позитивні зміни або запобігти негативним. Зовнішні планові припущення включають прогнозовані економічні, технологічні, політичні, соціальні та етнічні умови, а також стан ринку продукції, попиту, послуг та конкуренції.

Ці методи та припущення допомагають покращити процес прогнозування та планування в організації, що забезпечує більшу адаптабельність та успішність в змінному зовнішньому середовищі.

Характеристики планування включають забезпечення оптимального співвідношення між різними членами організації та підрозділами для досягнення цілей. Це означає функціональний розподіл обов'язків, визначення завдань і їх поєднання з загальними цілями організації. Також важливим аспектом є хронологічний розподіл завдань в часі, щоб визначити послідовність їх виконання [34, с.107].

У процесі планування варто враховувати такі принципи:

1. Участь: Залучення максимальної кількості співробітників організації до роботи над планом з самого початку. Це підвищує відчуття власної відповідальності і залученості до досягнення цілей.

2. **Безперервність:** Планування розглядається як процес, що постійно повторюється, а не як одноразова дія. Це дозволяє адаптувати плани до змінних умов і вносити корективи в раніше прийняті рішення.

3. **Наступність:** Врахування перспектив та базування планів на попередніх результатах. Це забезпечує систематичне вдосконалення планів та врахування накопиченого досвіду.

4. **Гнучкість:** Можливість внесення коректив і перегляду раніше прийнятих рішень у залежності від змінних обставин. Плани повинні бути адаптивними та готовими до змін для забезпечення ефективності.

5. **Узгодження:** Плани повинні забезпечувати єдність та взаємозв'язок між різними частинами організації. Координація між підрозділами одного рівня та інтеграція між вищими та нижчими рівнями є ключовими елементами.

6. **Економічність:** Витрати на планування повинні бути обґрунтованими і меншими, ніж очікувані ефекти від виконання планів.

7. **Створення умов:** Необхідно створити необхідні умови для виконання плану, включаючи ресурси, інфраструктуру, технології та підтримку з боку управління [42, с.20].

Застосування цих принципів у плануванні допомагає забезпечити ефективність і успішність організації в досягненні своїх цілей.

Отже, функція планування є основним завданням управління, оскільки вона організовує його сутність в цілому. Вироблення та реалізація планів організації відбуваються за допомогою трьох основних компонентів, які взаємодоповнюються:

- Індивідуальна діяльність керівника щодо планування;
- Діяльність спеціалізованих підрозділів, служб та залучених консультантів з планування;
- Взаємодія керівника зі спеціалізованими плановими підрозділами та організація їхньої діяльності.

Процес планування включає кілька взаємозалежних етапів:

- Визначення місії організації;
- Формулювання основних цілей організації, які конкретизують обрану місію;
- Аналіз довкілля;
- Управлінське обстеження внутрішніх сильних та слабких сторін організації (внутрішньоорганізаційна діагностика);
- Вивчення стратегічних альтернатив, включаючи формулювання системи планових припущень;
- Вибір стратегії;
- Реалізація стратегії, включаючи розробку основних засобів для її виконання, таких як тактика, політика, процедури та правила дій;
- Подальший контроль та оцінка ефективності реалізації стратегії [8, с.84].

Організаційна функція включає кілька складових, які визначають її суть. Одна з них – створення організаційної структури, вибір типу структури та розподіл на підрозділи відповідно до цілей і завдань. Проте, головною складовою організаційної функції є поділ за функціями та координування персоналу, що включає визначення системи обов'язків, посадових повноважень та прав як керівників, так і підлеглих у рамках обраної організаційної структури.

Крім організації діяльності людських ресурсів, організаційна функція також включає організацію інших управлінських функцій, наприклад, планування та контролю. Основний принцип організаційної функції полягає у створенні спільної діяльності [11, с.109].

Функція прийняття рішень має широке значення і пронизує всі інші функції керівника, що підкреслює особливу роль управлінської діяльності. Керівник повинен приймати рішення, і саме це робить його необхідним у системі управління, відповідаючи за них. Міра влади та впливу керівника визначається його зосередженістю на функції прийняття рішень і тим, наскільки він має останнє слово у вирішенні проблем організації.

Функція прийняття рішень відрізняється меншою стандартизованістю порівняно з іншими функціями керівника, тому роль суб'єктивних факторів у цій функції є важливою. Хоча існують правила, процедури та методи прийняття рішень, які полегшують процес, вона залишається менш алгоритмізованою і більш залежною від суб'єктивних вмінь та досвіду керівника.

Кожен керівник, базуючись на своєму особистому досвіді, розуміє, що неформальні, суб'єктивні та інтуїтивні фактори відіграють важливу роль у процесі прийняття рішень. Тому ця функція досліджується як в теорії управління, так і в психології. Вивчення та аналіз функції прийняття рішень є однаковою організаційною та психологічною проблемою. Під час дослідження функції прийняття управлінських рішень виділяють два тісно пов'язаних аспекти: організаційний та психологічний [13, с.90].

Функція прийняття рішень в управлінській діяльності включає такі основні напрямки:

1. Характеристика місця та ролі процесів управлінських рішень у загальній структурі управлінської діяльності, а також їх взаємодії з іншими управлінськими функціями.
2. Аналіз основних параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища організації, які впливають на необхідність виконання цієї функції та мають найбільший вплив на неї.
3. Опис нормативної структури процесу прийняття управлінського рішення, визначення його основних етапів та фаз.
4. Характеристика основних видів та класів управлінських рішень, систематизація форм реалізації цієї функції.
5. Визначення основних нормативних вимог до управлінських рішень [19, с.138].

Управлінська діяльність невід'ємно пов'язана з постійним прийняттям управлінських рішень, тому функція прийняття рішень є центральною та

ключовою для керівника. Вона є найскладнішою функцією та несе найбільшу відповідальність.

Функція мотивування в організації є важливою для успішного функціонування. Правильна та конструктивна мотивація, яка враховує особистісні особливості співробітників, сприяє формуванню особистої зацікавленості в загальному успіху кожного працівника. Оскільки управління передбачає досягнення результатів через співробітників, важливо, щоб вони бажали робити те, що їм вимагається.

Індивідуальна продуктивність та ефективність організації в цілому прямо залежать від рівня мотивації працівників. Якщо мотивація співробітників низька або відсутня, розвиток та прогрес організації стають неможливими, навіть при успішному виконанні інших аспектів управління. Тому найважливішою функцією керівника є мотивування працівників – створення, підтримка та розвиток їх мотивації.

### **1.3. Управлінська діяльність як різновид професійної поведінки**

Управлінська діяльність відноситься до різновиду професійної поведінки, що зосереджена на керуванні та організації роботи в рамках певного підприємства, організації чи установи. Управління передбачає взаємодію з людьми, розподіл ресурсів, прийняття стратегічних рішень, контроль за виконанням завдань та досягненням поставлених цілей.

Управління можна вважати різновидом професійної поведінки, оскільки воно передбачає специфічну набір навичок, знань та компетенцій, які необхідні для ефективного керування організацією, групою або проектом. Управлінська діяльність зазвичай пов'язана зі здійсненням таких функцій, як планування, організація, керування, контроль і прийняття рішень [21, с.209].

Основні аспекти управління включають:

1. Планування: це процес визначення мети та напрямку діяльності, формування стратегічних та тактичних планів, розподіл ресурсів та



встановлення чітких цілей. Планування включає аналіз ситуації, визначення завдань, прийняття рішень щодо виконання робіт і розподілу обов'язків. Планування є ключовою складовою управлінської діяльності і включає ряд важливих етапів та процесів. Детальніше розглянемо кожен з них:

– **Визначення мети:** Планування починається з чіткого визначення мети або результату, якого слід досягти. Мета може бути довгостроковою або короткостроковою і повинна бути конкретною, вимірюваною, досяжною, реалістичною та часово обмеженою (SMART-критерії).

– **Аналіз ситуації:** Наступним кроком є збір і аналіз інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище організації. Це включає оцінку ринкових умов, конкурентів, тенденцій, ресурсів, потреб споживачів, сильних і слабких сторін організації та інших факторів, що можуть впливати на планування.

– **Визначення завдань:** На основі аналізу ситуації встановлюються конкретні завдання, які допоможуть досягти мети. Завдання повинні бути специфічними, вимірюваними, досяжними, релевантними та часово обмеженими (SMART-критерії). Кожне завдання може бути розбито на підзавдання для більшої конкретності і керованості.

– **Стратегічне планування:** На цьому етапі визначаються стратегії і загальні підходи до досягнення мети. Стратегічне планування враховує довгострокові перспективи, конкурентну перевагу, потреби ринку, ресурси та інші фактори. В результаті формулюється стратегічний план, який визначає загальну напрямку організації.

– **Тактичне планування:** На цьому етапі визначаються конкретні дії, ресурси, терміни та відповідальні особи для досягнення стратегічних цілей. Тактичний план включає в себе конкретні кроки, необхідні для реалізації стратегії.

– **Розподіл ресурсів:** Планування включає також розподіл ресурсів, таких як фінанси, людські ресурси, матеріали, обладнання і технології. Необхідно визначити, які ресурси потрібні для виконання завдань і як вони будуть розподілені для досягнення мети.

– Встановлення чітких цілей: Цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та часово обмеженими (SMART-критерії). Чіткі цілі створюють фокус і направленість для всіх учасників і допомагають виміряти прогрес у досягненні мети.

– Прийняття рішень: Планування включає прийняття рішень щодо виконання робіт, розподілу обов'язків, виділення ресурсів та інших аспектів. Рішення можуть базуватися на аналізі інформації, експертному досвіді, стратегічних цілях та умовах ринку.

– Планування є систематичним процесом, який забезпечує організації чіткість, цілеспрямованість та ефективне використання ресурсів. Воно допомагає керівникам і командам управляти часом, зусиллями та проектами, забезпечуючи спрямованість на досягнення мети [1, с.27].

2. Організація: це процес створення оптимальної структури організації, розподілу відповідальності, повноважень і ролей серед працівників. Включає формування робочих груп, команд і встановлення ефективної системи комунікації між ними.

3. Керування: це забезпечення досягнення мети через мотивацію працівників, надання вказівок, спрямування їх зусиль і координацію дій. Включає лідерство, розвиток команди, мотивацію та встановлення системи нагород і стимулів.

4. Контроль: це систематичний аналіз результатів діяльності з метою забезпечення досягнення цілей і виявлення відхилень. Включає встановлення стандартів виконання, вимірювання результатів, порівняння їх зі стандартами та прийняття заходів для корекції.

5. Прийняття рішень: це процес оцінки альтернатив, вибору оптимального варіанту та прийняття рішення. Включає аналіз інформації, оцінку ризиків, врахування обставин та наслідків.

6. Комунікація: це передача інформації, ідеї та вказівок між керівником і підлеглими, між різними рівнями управління та зі

стейхолдерами. Комунікаційні навички, такі як слухання, висловлювання і ефективна комунікація, є ключовими для успішного управління [1, с.28].

Управління вимагає від керівників набору ключових навичок, таких як лідерство, міжособистісні вміння, аналітичність, прийняття рішень, вміння працювати в команді та бути відповідальним за результати. Ефективне управління залежить від поєднання цих навичок і здатності їх застосовувати у різних ситуаціях.



## РОЗДІЛ 2

### ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ЯК ОРГАНІЗАЦІЙНА ФОРМА ЗДІЙСНЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ВПЛИВУ

#### 2.1. Роль керівника як суб'єкта здійснення управлінської діяльності

Оскільки керівник є ключовою фігурою в будь-якому підприємстві, важливо відзначити, що ця особа має право приймати рішення в рамках своїх повноважень. Крім того, вона повинна володіти навичками дискусії, бути ознайомленою з трудовим законодавством, не лише знати права і обов'язки працівників, але й сприяти їх дотриманню. Керівник повинен вміти досягати поставленої мети і контролювати її досягнення, ефективно використовувати засоби заохочення та стягнення [2, с.89].

Рівень освіти, професійні здібності, досвід роботи та уміння керівника управляти громадською думкою трудового колективу в значній мірі впливають на успішне керівництво підприємством, установою або організацією, а також на ефективність виробництва. У період переходу до ринкової економіки, орієнтованої на споживчий попит, вимоги до керівників раптово змінюються.

Це призводить до потреби у керівниках нового типу, які володіють високим професіоналізмом, сучасними інформаційними технологіями, прогнозуванням та адаптацією до економічного та соціального прогресу суспільства. Сучасний керівник повинен бути не тільки гарним організатором, але й мати глибокі знання сучасного законодавства, високу культуру, внутрішню самостійність, сміливість, здатність створити команду одностайців, що надихає і веде їх за собою, а також мати основи науки управління [39, с.24].

Управлінська позиція керівника в ієрархічних структурах відображається через його здатність впливати на підпорядковані підрозділи та працівників, здійснюючи свої функції. Крім того, роль керівника в

організації полягає у розумінні та реалізації цілей вищих рівнів управління. Керівник повинен не лише повідомляти підлеглим вимоги вищих органів, але також пояснювати суть поставлених завдань та робити їх метою для кожного працівника і колективу в цілому. Керівник-лідер досягає цього шляхом утвердження свого авторитету і встановлення ділових та неофіційних відносин з усіма членами групи [2, с.31].

Термін «керівник» означає «управляти, направляти і бути на чолі чого-небудь». Керівники є посадовими особами, які мають адміністративну владу щодо очолюваного ними формально-організованого колективу та здійснюють внутрішньо організаційне управління. Керівник – це особа, яка очолює колектив і використовує свою владу для впливу на поведінку працівників, що працюють у ньому. Терміни «адміністратори», «менеджери» або «організатори роботи керованого колективу» також використовуються для позначення керівників у різних сферах [17, с.222].

В управлінській діяльності керівника виникають ситуації, коли необхідно включати різні режими свідомості. Це досягну, якщо у керівника розвинена рефлексивна здатність, що дозволяє оцінювати себе з різних сторін. Використання техніки рефлексії передбачає зміну позиції свідомості з однієї на іншу, і цей процес називається рефлексивною дією. Вміле застосування рефлексивних дій сприяє успішному розвитку підприємства та професійному зростанню керівника [17, с.224].

Один з важливих атрибутів рефлексивного управління – це свідомий та цілеспрямований характер управлінської діяльності. Керівник усвідомлює та оцінює об'єкти, зв'язки та відносини як істотні або неістотні, придатні або непридатні для досягнення поставленої мети. Управління також включає спілкування та взаємодію між індивідами в колективі. Крім формальної структури, на підприємстві існує неформальна структура, яка формується на основі міжособистісних та міжгрупових взаємин, психологічних характеристик кожного учасника та особистих інтересів [24, с.66].

Управління організацією включає адміністративно-розпорядчі функції, такі як підбір та управління персоналом, стимулювання ініціативи та самостійності співробітників, контроль за роботою та використання економічних засобів впливу на колектив. Управління є системою заходів, спрямованих на визначення цілей, розробку та виконання дій, організацію колективу для досягнення цих цілей, на поєднання праці, предметів праці, засобів та учасників виробничої організації, забезпечення нормальних умов праці, підвищення культурно-технічного рівня кадрів та їх соціально-культурного обслуговування.

Управлінська діяльність є багатомірною і багатоплановою, вимагає системного підходу та розгляду ролі рефлексії в її регулюванні, зважаючи на її комплексність та взаємозв'язок з іншими психічними процесами і структурами [24, с.68].

Управлінська діяльність, розглянута з погляду рефлексивності, виконує декілька функцій. Перш за все, це змістоутворення, що включає розробку стратегій та формування мети для досягнення максимального результату. Друга функція – змістозасвоєння, яка відповідає за оцінку та опис змісту концептуальних схем, що дозволяє усвідомити та переосмислити різницю у цілях кожного працівника та аналізувати шляхи, якими вони намагаються досягти своїх цілей [24, с.72].

Рефлексивне управління включається, коли необхідно забезпечити ефективне функціонування підприємства, стимулювати творчий потенціал працівників та забезпечити досягнення успіху в управлінській діяльності. Воно допомагає підвищити якість прийняття рішень, підвищити внутрішню мотивацію співробітників та досягти поставлених цілей підприємства [24, с.74].

Рефлексивне управління базується на людській здатності до рефлексивної самоорганізації, яка активізується, коли виникають труднощі. Це спонукає людину аналізувати, відображати та оцінювати свої дії. Сучасний керівник повинен розвивати в підлеглих відданість справі, щоб

вони ототожнювали себе з підприємством. Для досягнення цього, керівник повинен вміти сформулювати мету підприємства, оцінити його стан, здійснити прогнозування, спланувати заходи, контролювати та стимулювати персонал [24, с.75].

Успішна реалізація рефлексивного управління вимагає взаємодії та взаємозалежності всіх учасників управління. Лише тоді процес управління може відбуватися з мінімальними затратами та максимальним прибутком. Цей підхід дозволяє оптимізувати діяльність підприємства.

Л.І. Федулова запропонувала операціоналізацію рефлексивного механізму, аргументуючи, що рефлексія виникає при «розриві» в суспільній структурі діяльності. Це відбувається, коли план дій не дає результатів, запропоноване рішення не розуміють інші люди, або суть діяльності не знаходить відгуків. Рефлексивний вихід організовується з метою зрозуміти зміст діяльності. Цей «інтенціональний компонент» рефлексивного процесу є характерною особливістю [45, с.70].

Отже, рефлексивне управління використовується для маніпулювання поведінкою людини з метою досягнення певних цілей. Воно базується на здатності людини до саморефлексії та аналізу власних дій і може бути ефективним інструментом для керівників у розвитку підлеглих та досягненні успіху в управлінні.

## **2.2. Процедура дослідження психологічного впливу керівника на підлеглих при здійсненні управлінської функції**

Під час вивчення питання психологічних аспектів управлінської діяльності керівників організації було з'ясовано, що сучасна наука містить більше теоретичних знань, ніж практичних досліджень з даної теми. Саме тому було прийнято рішення провести експериментальне дослідження для того, щоб виявити особливості психологічного впливу керівника на підлеглих при здійсненні управлінської функції. В якості досліджуваної групи було

обрано колектив ВСП «Ананівський аграрно-економічний фаховий коледж». Загальна кількість людей, які прийняли участь в експерименті – 30 чоловік віком від 25 до 48 років. Дослідження проводилося в індивідуальному порядку з обов'язковою участю кожного співробітника.

Метою емпіричного дослідження було виявити особливості психологічного впливу керівника на підлеглих при здійсненні управлінської функції, а саме: дослідити та вивчити прояви та чинники професійного здоров'я особистості, а також визначити прояви негативних психічних станів під час війни, оцінити загальний соціально-психологічний клімат в колективі.

Для реалізації визначеною мети було виділено наступні завдання даного дослідження:

- 1) здійснити добірку методик, які будуть використовуватися з респондентами;
- 2) провести емпіричне дослідження за допомогою обраних методик;
- 3) здійснити обробку отриманих результатів та зробити висновок щодо особливостей психологічного впливу керівника на підлеглих при здійсненні управлінської функції.

Було обрано наступні інструменти дослідження:

1. Комплексний опитувальник професійного здоров'я особистості (В. Корольчук, М. Корольчук, К. Кривда), адаптований до теми дослідження.
2. Опитувальник проявів негативних психічних станів обстежуваних під час війни (М. Корольчук, В. Корольчук, Н. Науменко), адаптований до теми дослідження.
3. Експрес-методика оцінки соціально-психологічного клімату в трудовому колективі (О. С. Михайлюк, Л. Ю. Шарито).

Варто зазначити, що емпіричне дослідження було проведено повністю конфіденційно, без зазначення жодних імен і прізвищ на бланках, в спокійних та звичних для працівників умовах, з урахуванням індивідуальних особливостей кожного з них.



Після проведеного дослідження особливостей психологічного впливу керівника на підлеглих при здійсненні управлінської функції було виявлено свої специфічні особливості.

Першими було проаналізовано результати комплексного опитувальника професійного здоров'я особистості (В. Корольчук, М. Корольчук, К. Кривда). Так як опитувальник містить в собі 5 видів компонентів, було здійснено детальний аналіз за кожним компонентом. Результати за психологічним компонентом подано у вигляді таблиці 2.1:

Таблиця 2.1

## Результати за психологічним компонентом

Психологічні компоненти	Сут тєво вир аже ний рїве нь	Ви ще сере днь ого рїве нь	Сер едні й рїве нь	Низ ьки й рїве нь	Вїдс утні сть
1. Суб'єктивне відчуття послаблення уваги, пам'яті, мислення	16,7% 5 осіб	40% 12 ос.	26,6% 8 осіб	16,7% 5 осіб	0%
2. Перебільшення або недооцінка	10%	26,6%	36,7%	16,7%	10%

об'єктивної дійсності	3 ос.	8 осіб	11 ос.	5 осіб	3 ос.
3. Перевага негативного песимістичного мислення	0%	16,7% 5 осіб	43,3% 13 ос.	40% 12 ос	0%
4. Висока нервово-психічна напруга	13,3% 4 ос.	46,6% 14 ос.	30,1% 8 осіб	10% 3 ос.	0%
5. Депресивність	0%	16,7% 5 осіб	43,3% 13 ос.	40% 12 ос	0%
6. Агресивність	16,7%	40%	26,6%	16,7%	0%

	5 осіб	12 ос.	8 осіб	5 осіб	
7. Невротичність	16,7%	40%	26,6%	16,7%	0%
	5 осіб	12 ос.	8 осіб	5 осіб	
8. Стресостійкість	0%	16,7%	43,3%	40%	0%
		5 осіб	13 ос.	12 ос	
9. Тривога	16,7%	40%	26,6%	16,7%	0%
	5 осіб	12 ос.	8 осіб	5 осіб	
10. Страх	16,7%	40%	26,6%	16,7%	0%
	5 осіб	12 ос.	8 осіб	5 осіб	

Отримані результати свідчать про те, що серед опитаних респондентів переважають прояви таких психологічних компонентів, як суб'єктивне відчуття послаблення уваги, пам'яті, мислення, в них переважає негативне песимістичне мислення, у деяких осіб прослідковують депресивні настрої, підвищений рівень агресивності, невротичності, тривоги та страхів. Стресостійкість знаходиться на середньому рівні.

Результати за соціальним компонентом подано у вигляді таблиці 2.2:

Таблиця 2.2

Результати соціальним компонентом

Соціальні компоненти	Сут тєво вир аже ний рїве нь	Ви ще сере днь ого рїве нь	Сер едні й рїве нь	Низ ьки й рїве нь	Вїдс утні сть
1. Труднощі в комунікації	16,7%	40%	26,6%	16,7%	0%
	5 осіб	12 ос.	8 осіб	5 осіб	

2. Соціальна активність	0%	16,7%	43,3%	40%	0%
		5 осіб	13 ос.	12 ос	
3. Конфліктність	13,3%	46,6%	30,1%	10%	0%
	4 ос.	14 ос.	8 осіб	3 ос.	
4. Замкненість	30,1%	13,3%	46,6%	10%	0%
	8 осіб	4 ос.	14 ос.	3 ос.	
5. Асоціальні способи додання стресу	0%	16,7%	40%	43,3%	0%
		5 осіб	12 ос	13 ос.	
6. Можливість самореалізації	16,7%	40%	26,6%	16,7%	0%
	5 осіб	12 ос.	8 осіб	5 осіб	
7. Сімейні негаразди	0%	16,7%	40%	26,6%	16,7%
		5 осіб	12 ос.	8 осіб	5 осіб
8. Погіршення стосунків із друзями	10%	26,6%	36,7%	16,7%	10%
	3 ос.	8 осіб	11 ос.	5 осіб	3 ос.
9. Труднощі в реалізації актуальних потреб	0%	16,7%	26,6%	40%	16,7%
		5 осіб	8 осіб	12 ос	5 осіб
10. Рівень соціального захисту	13,3%	46,6%	30,1%	10%	0%
	4 ос.	14 ос.	8 осіб	3 ос.	

Отримані результати демонструють, що серед соціальних компонентів у опитаних респондентів переважають труднощі в комунікації, конфліктність, замкненість, недостатній рівень можливості для самореалізації, погіршення стосунків з друзями, недостатній рівень соціального захисту.

Результати за компонентом фізичного здоров'я подано у вигляді таблиці 2.3:

Таблиця 2.3

Результати за компонентом фізичного здоров'я

Компоненти фізичного здоров'я	Суттєво виражені рівні	Вище середнього рівня	Середній рівень	Низький рівень	Відсутність
1. Самооцінка фізичного здоров'я	100% 30 ос.	0%	0%	0%	0%
2. Розлади сну	0%	0%	0%	0%	100% 30 ос.
3. Розлади шлунково-кишечного тракту	0%	0%	0%	0%	100% 30 ос.
4. Утретнене чи прискорене дихання	0%	0%	0%	0%	100% 30 ос.
5. Болі в області грудей	0%	0%	0%	0%	100% 30 ос.
6. Прискорене серцебиття	0%	0%	0%	0%	100% 30 ос.
7. Запаморочення	0%	0%	0%	0%	100% 30 ос.
8. Тремтіння	0%	0%	0%	0%	100% 30 ос.
9. Втрата чи збільшення ваги	0%	0%	0%	0%	100% 30 ос.
10. Наявність соматичних захворювань	0%	0%	0%	50% 15 ос.	50% 15 ос.

Отримані результати засвідчують, що серед продіагностованих респондентів практично відсутні негативні компоненти фізичного здоров'я.

Лише відмічаються певні соматичні захворювання.

Результати за професійним компонентом подано у вигляді таблиці 2.4:

Таблиця 2.4

## Результати за професійним компонентом

Соціальні компоненти	Сутево виражені рівні	Вище середнього рівня	Середній рівень	Низький рівень	Відсутність
1. Зниження мотивації до професійної діяльності	13,3% 4 ос.	46,6% 14 ос.	30,1% 8 осіб	10% 3 ос.	0%
2. Труднощі виконання професійних завдань	0%	0%	40% 12 ос	43,3% 13 ос.	16,7% 5 осіб
3. Соціально-напружена ситуація в організації	0%	0%	16,7% 5 осіб	40% 12 ос	43,3% 13 ос.
4. Складність або імпульсивність при прийнятті рішень	0%	16,7% 5 осіб	40% 12 ос.	26,6% 8 осіб	16,7% 5 осіб
5. Зниження прибутку	0%	0%	0%	0%	100% 30 ос.
6. Загроза втрати роботи	0%	0%	0%	0%	100% 30 ос.
7. Труднощі взаємодії з партнерами	0%	0%	0%	50% 15 ос.	50% 15 ос.
8. Професійне вигорання	13,3%	46,6%	30,1%	10%	0%

		4 ос.	14 ос.	8 осіб	3 ос.	
9. Негативний вплив зовнішніх факторів	13,3%	10%	46,6%	30,1%	0%	
		4 ос.	3 ос.	14 ос.	8 осіб	
10. Погіршення соціально-економічної та політичної ситуації в країні	50%	50%	0%	0%	0%	
		15 ос.	15 ос.			

Можна зазначити, що серед соціальних компонентів високий рівень має зниження мотивації до професійної діяльності, професійне вигорання, відмічається негативний вплив зовнішніх факторів, респонденти зазначають погіршення соціально-економічної та політичної ситуації в країні. Відсутні виражена загроза втрати роботи, а також респонденти не відмітили загрозу щодо зниження прибутку.

Результати за ресурсним компонентом подано у вигляді таблиці 2.5:

Таблиця 2.5

## Результати за ресурсним компонентом

Соціальні компоненти	Суттєво вищий рівень	Вище середнього рівня	Середній рівень	Низький рівень	Відсутність
----------------------	----------------------	-----------------------	-----------------	----------------	-------------

1. Адаптаційні можливості	16,7%	40%	26,6%	16,7%	0%
	5 осіб	12 ос.	8 осіб	5 осіб	
2. Можливості саморегуляції	0%	16,7%	43,3%	40%	0%
		5 осіб	13 ос.	12 ос.	
3. Підтримка сім'ї, рідних і близьких	13,3%	46,6%	30,1%	10%	0%
	4 ос.	14 ос.	8 осіб	3 ос.	

4. Соціальний захист в країні	30,1% 8 осіб	13,3% 4 ос.	46,6% 14 ос.	10% 3 ос.	0%
5. Наявність друзів та їх підтримки	0%	16,7% 5 осіб	40% 12 ос.	43,3% 13 ос.	0%
6. Здатність пристосовуватися до нових умов	16,7% 5 осіб	40% 12 ос.	26,6% 8 осіб	16,7% 5 осіб	0%
7. Використання духовних ресурсів	0%	16,7% 5 осіб	40% 12 ос.	26,6% 8 осіб	16,7% 5 осіб
8. Оволодіння адекватними копінг-стратегіями додання стресу	10% 3 ос.	26,6% 8 осіб	36,7% 11 ос.	16,7% 5 осіб	10% 3 ос.
9. Наявність фінансових ресурсів	0%	16,7% 5 осіб	26,6% 8 осіб	40% 12 ос.	16,7% 5 осіб
10. Додання комунікативних бар'єрів в особливих ситуаціях	13,3% 4 ос.	46,6% 14 ос.	30,1% 8 осіб	10% 3 ос.	0%

Отримані результати дають можливість зазначити, що серед продіагнованих досліджуваних переважають такі соціальні компоненти, як адаптаційні можливості, підтримка сім'ї та близьких, здатність пристосовуватися до нових умов, оволодіння адекватними копінг-стратегіями додання стресу, додання комунікативних бар'єрів в особливих ситуаціях. До менш виражених можна віднести наявність фінансових ресурсів, наявність друзів та їх підтримки, соціальний захист в країні, можливості саморегуляції.

Далі було проаналізовано опитувальник проявів негативних психічних станів обстежуваних під час війни (М. Корольчук, В. Корольчук, Н. Науменко). Отримані результати подано в таблиці 2.6:

Таблиця 2.6

Результати за опитувальником проявів негативних психічних станів  
обстежуваних під час війни

Прояви негативних психічних станів	Сутево виражений рівень	Вище середнього рівень	Середній рівень	Низький рівень	Відсутність
1. Психологічні	16,7% 5 осіб	40% 12 ос.	26,6% 8 осіб	16,7% 5 осіб	0%
2. Соціальні	0%	16,7% 5 осіб	43,3% 13 ос.	40% 12 ос	0%
3. Поведінкові	13,3% 4 ос.	46,6% 14 ос.	30,1% 8 осіб	10% 3 ос.	0%
4. Біологічні	30,1% 8 осіб	13,3% 4 ос.	46,6% 14 ос.	10% 3 ос.	0%

Для кращого розуміння отриманих результатів отримані дані подано у вигляді рисунку 2.1:



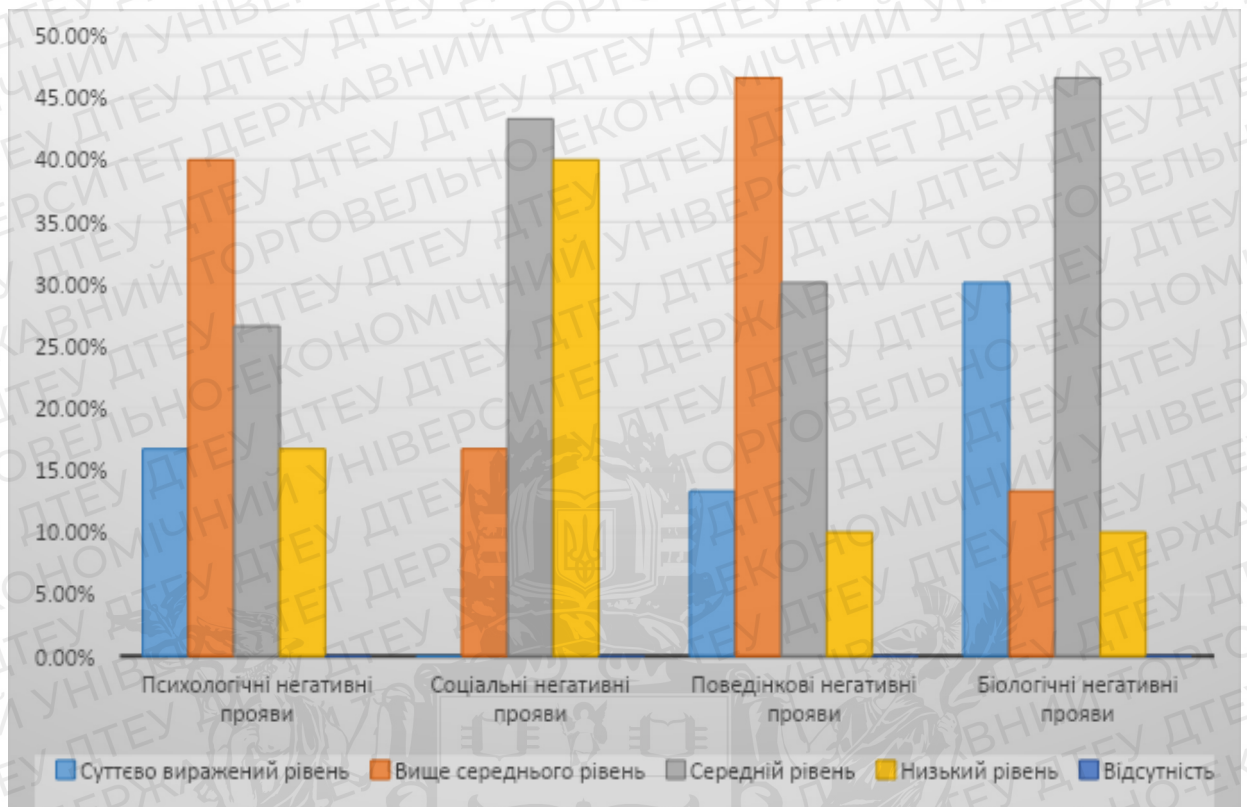


Рис. 2.1. Результати опитувальника

Можна зазначити, що серед обстежуваних осіб суттєво виражений рівень отримали психологічні, поведінкові та біологічні негативні прояви. Респонденти акцентують увагу на таких проявах, як тривога, страх за власне життя та життя близьких, вони відзначають, що у них присутня агресія, апатія, роздратованість, відчай. Також вони зазначають, що їм притаманні такі поведінкові прояви, як очікування небезпеки, прояви недовіри до людей, часто мають погіршення апетиту та слабкість.

Наступною було застосовано експрес-методику оцінки соціально-психологічного клімату в колективі, авторів О. Михайлюк та Л. Шарито. Отримані результати представлені у вигляді рисунку 2.2:

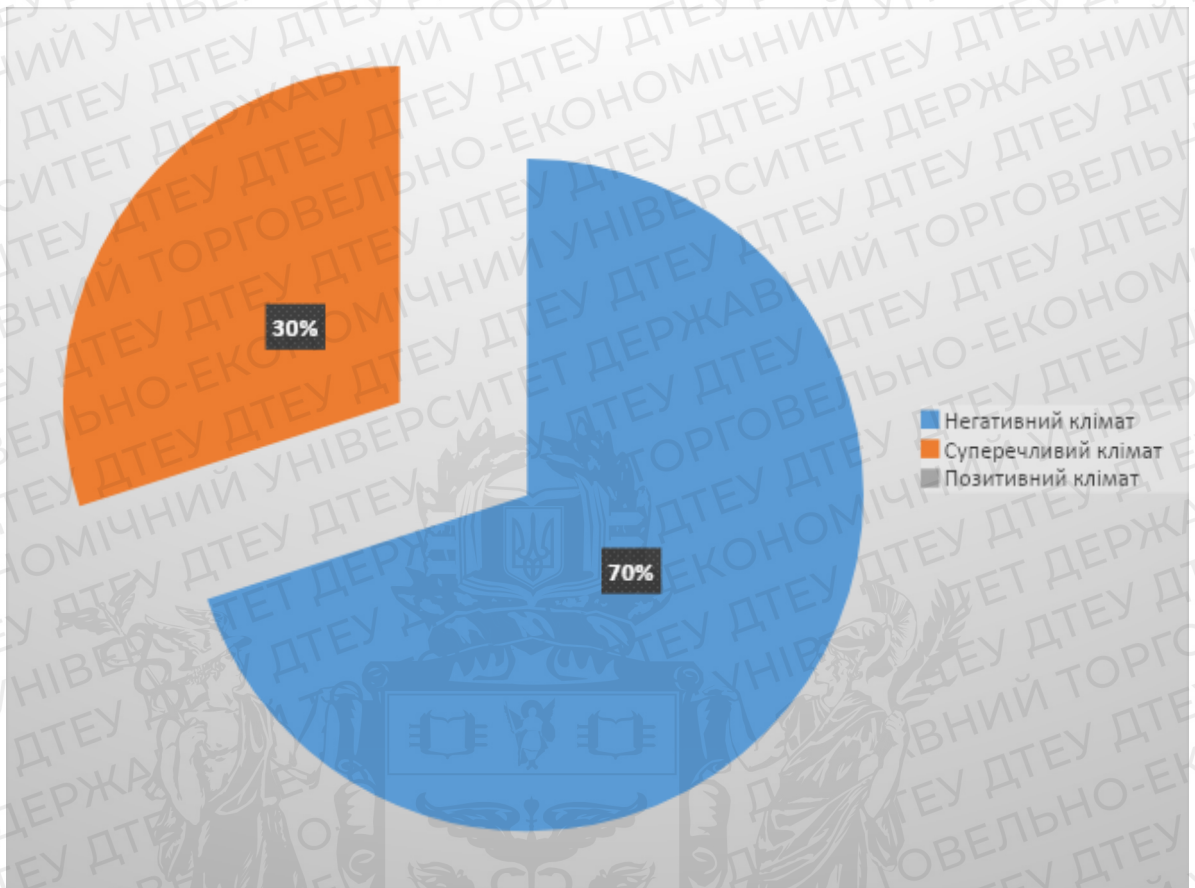


Рис. 2.3 Рівні соціально-психологічного клімату в колективі

Виходячи з отриманих результатів, можна побачити, що 70% працівників (21 особа) вважають, що на даний час в їхньому колективі переважає негативний соціально-психологічний клімат, 30% працівників (9 осіб) вважають, що в колективі переважає суперечливий клімат. На жаль, працівники не вважають, що в їх колективі переважає позитивний соціально-психологічний клімат. Ці дані свідчать про те, що на даний час в колективі переважає роздратованість, не рідкість – конфліктні ситуації. Висока напруга виникає через те, що працівники бояться помилитися через страх покарання від керівництва.

Таким чином, діагностика працівників показала, що загалом в колективі переважає негативний рівень соціально-психологічного комфорту. Відсутня згуртованість колективу та бажання працювати на спільний результат. Більшість працівників автоматично виконують свою роботу, дотримуючись

стандартів та намагаючись їх максимально не порушувати через переживання отримати догану чи покарання від керівництва.

Таке несприятливе середовище в колективі є підставою для того, щоб запропонувати працівникам та керівництву долучитися до заходів, які б сприяли підвищенню згуртованості колективу, що в майбутньому дасть змогу стабілізувати загальний емоційний стан працівників, сприятиме їх згуртованості та підвищить ефективність праці.

### **2.3. Напрями покращення впливу керівника на підлеглих**

Ефективність покращення впливу керівника на підлеглих обумовлена багатьма факторами: вмотивованістю співробітників, їх індивідуальними та особистісними якостями, навичками раціональної поведінки в нестандартних ситуаціях, стилем мислення, який визначає схильності, інтереси та професійну спрямованість. Є багато прикладів, коли взаємна ворожість, конфліктність працівників, неадекватний стиль керівництва не лише знижували їх працездатність і готовність до дій в складних умовах, але й сприяли провалу виконання задач в цілому. Це свідчить про те, що грамотний вплив на колектив та задоволеність співробітників умовами праці мають велике значення для їх професійної успішності та стабільності кадрового складу колективу.

Аналіз психологічної літератури, присвяченої питанням психологічних аспектів управлінської діяльності керівників організації дозволив виділити основні аспекти цього феномену, до яких можна віднести:

- 1) індивідуальне самопочуття співробітників, тобто їх задоволеність умовами праці, професійною діяльністю в цілому, а також наявність станів, несприятливих для діяльності, наприклад, перевантаження, професійний стрес;

- 2) прийняття та досягнення загальних цілей, ставлення до виконання професійних обов'язків, персоніфікація відповідальності за результати своїх дій, зниження рівня відповідальності;
- 3) характер ділової співпраці: способи спілкування, стосунки між співробітниками, прийняття співробітниками індивідуальних особливостей один одного;
- 4) ставлення до керівництва;
- 5) прагнення до збереження цілісності групи: злагоджена праця та дії, згуртованість.

Ефективність виконання поставлених задач в багатьох випадках залежить від методів управління, згуртованості колективу та злагодженості загальних дій членів колективу.

До одного з найбільш ефективних методів для соціально-психологічного управління трудовим колективом можна віднести соціально-психологічний тренінг. Він представляє собою групу методів роботи, які дозволяють підвищити інтенсивність та стійкість змін, що виникають, максимально використати можливості кожного учасника. Його цінність полягає в тому, що він носить груповий характер, що значно розширює можливості розвитку якостей особистості, які необхідні для роботи в колективі та підвищення рівня техніки спілкування. Крім того, групова тренінгова робота сприяє глибокій особистісній трансформації кожного учасника процесу, змінами в його поведінці, в різноманітних видах міжособистісних стосунків, в його методах роботи та в структурі цілого колективу.

Тренінгові заняття допомагають вирішувати рід задач. в першу чергу – це допомога учасникам тренінгу в розуміння та усвідомленні власних мотивів, потреб та принципів поведінки, в формуванні найбільш адекватних та ефективних способів дій в складних ситуаціях, розвиток здатності до емпатії, готовності до прийняття відповідальності за свою поведінку, оптимізація самооцінки, формування здібностей щодо подолання труднощів.

Не дивлячись на різноманіття конкретних вправ, прийомів та технік, які використовуються в тренінговій роботі, прийнято виділяти декілька базових методів тренінгу, представлених в таблиці 2.7:

Таблиця 2.7

## Базові методи тренінгу

Метод	Характеристика
Групова дискусія	Це групове обговорення певного питання чи ситуації. Це дає змогу почути думки учасників, зрозуміти їх позиції та установки. В тренінгу групова дискусія може бути використана для того, щоб надати учасникам можливість побачити проблемну ситуацію під різними кутами, також може бути використана як групова рефлексія та допомогти проаналізувати індивідуальні переживання. Може використовуватися тоді, коли відбувається розбір конкретних життєвих ситуацій.
Ігрові методи	Включають соціально-рольові, дидактичні, творчі, організаційно-діяльнісні, імітаційні, ділові ігри. Вони корисні для подолання скутості та напруження учасників. Доволі часто ігри стають інструментом діагностики та самодіагностики, який дозволяє ненав'язливо, м'яко та легко знайти наявні труднощі в спілкуванні та серйозні психологічні проблеми. Завдяки грі набувають способи оптимальної взаємодії з іншими людьми.
Методи, спрямовані на розвиток соціальної перцепції	Вони розвивають уміння сприймати, розуміти та оцінювати інших людей, самих себе та свою групу. Під час тренінгових занять за допомогою спеціально створених вправ учасники отримують вербальну та

	невербальну інформацію щодо того, як їх сприймають інші люди, наскільки точно їх самосприйняття.
Методи тілесно-орієнтованої психотерапії	Тут виділяють три основні підгрупи прийомів: роботу над структурою тіла, суттєве усвідомлення та нервово-м'язову релаксацію тощо.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що соціально-психологічний тренінг представляє собою один з більш ефективних методів соціально-психологічного управління персоналом та дозволяє забезпечити комфортний соціально-психологічний клімат у трудовому колективі. Такий тренінг корисно застосовувати в молодому колективі і він принесе набагато ефективніший результат, ніж інші методи роботи, тому що молоде покоління працівників завжди відкрите до нових знань, вони проявляють активність та цілеспрямованість, прагнучи покращити своє результати та вплинути на роботу колективу загалом.

Тренінгова програма має будуватися таким чином, щоб включати в себе наступні компоненти:

1. Знайомство. Воно створено з метою залучення до роботи всіх учасників групи, а також спостереження за ними. Доцільно запропонувати учасникам не лише розповісти про себе, але й озвучити своє самопочуття. Під час знайомства окреслюються очікування кожного присутнього від тренінгу, а також озвучуються правила роботи та групові норми.

2. Розігрів. Зазвичай це найкоротша фаза, яка не насичена техніками та вправами. Зазвичай рекомендовано використовувати рухові вправи, тілесні контакти, вправи на використання дистанції та безпосередню взаємодію між учасниками групи.

3. Лабілізація. Іншими словами це – процес створення у учасників мотивації до навчання. Зазвичай цей процес відбувається через усвідомлення своєї некомпетентності в певних ситуаціях. Усвідомлення неадекватності

звичних форм поведінки вимогам тренінгу переживається емоційно по-різному всіма учасниками групи: від незначної тривоги до панічного страху та бажання завершити тренінговий процес. Фаза лабілізації є найбільш складною в ході тренінгу, тому що вимагає відслідковування ситуації та станів членів групи, виявлення тих чи інших форм поведінки, чіткість в діях, стриманості оцінок та адекватного емоційного реагування. Під час цієї фази доцільно використовувати різноманітні задачі; ігри (групові, рольові тощо); техніки ведення бесіди (вербалізації), які дозволять учасникам усвідомити свої реакції та поведінку, визначити свої почуття та зрозуміти причинно-наслідкові зв'язки; техніки зняття напруження; техніки встановлення контакту.

4. Створення орієнтовних основ діяльності. Мета даної фази – зібрати всі установки учасників та акцентувати їх увагу на оптимальній поведінці та взаємодії. Вона базується на готовності учасників навчатися, сприймати та засвоювати запропоновані нові форми поведінки. Задача фази – зміна імпульсивної поведінки на більш раціональну, оптимальну та прийнятну.

5. Оволодіння. Це заключна фаза тренінгу, фаза підбиття підсумків. Кожен отримує можливість говорити про те, як він оцінює себе та інших в процесі роботи групи. Тренер проводить аналіз загальних позитивних досягнень групи та просить зробити теж саме кожного члена групи. Велике значення на цьому етапі мають рефлексивні процеси. Особлива увага має приділятися індивідуальним особливостям поведінки та реакціям кожного учасника групи. Ефективність тренінгу для кожного члена групи полягає в його готовності приймати як позитивну, так і негативну інформацію про себе.

Ефективність функціонування організації в багатьох випадках залежить від професійних та соціально-психологічних якостей керівництва. Кожен керівник організації має організувати діяльність своїх підлеглих та сприяти формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Згуртованість колективу є важливим елементом життєдіяльності організації, впливаючи на його подальшу роботу. Керівництву необхідно приймати участь

в формуванні позитивних ціннісних орієнтації трудового колективу. Колектив має знати, які соціально-психологічні очікування керівництва щодо них, а керівництво має розуміти, чи поділяють його цінності підлегли.

З метою покращення управління колективом необхідно застосовувати певні організаційні та соціально-психологічні прийоми.

Організаційні прийоми:

1) Періодично залучати професійних психологів та спеціалістів для проведення спільних тренінгових занять, ділових ігор з метою подолання та профілактики конфліктів в колективі закладу. Також доцільним буде проводити майстер класи для працівників, на яких спеціалісти зможуть навчити їх ефективним способам саморегуляції, підвищувати настрій, розвинути лідерський потенціал, підвищити самооцінку та впевненість, покращити здатність взаємодіяти з людьми, сформувати адекватні способи поведінки в конфліктних ситуаціях тощо.

2) Необхідно також підвищення матеріальної зацікавленості співробітників, покращення умов праці, застосування методів морального та матеріального стимулювання, розробка кадрової політики щодо просування особливо старанних працівників по кар'єрним сходам тощо.

3) Залучати працівників до спільних занять спортом, влаштовувати колективні спортивні ігри, спільні виїзди на природу, спільні прогулянки тощо. Це дасть змогу покращити не лише фізичний та психологічний стан, але й підняти командний дух робітників організації, згуртувати їх, що має повинно позитивно впливати на підвищення ефективності їх роботи, і як наслідок – підвищити прибуток підприємства.

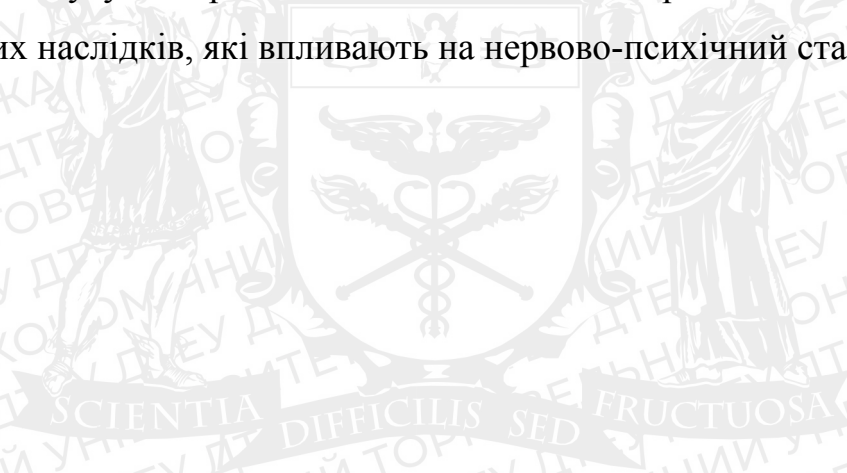
4) Можна ввести номінацію «кращий працівник місяця» тощо. В якості бонусів можна ввести матеріальну винагороду або якісь бонуси.

5) З метою розвитку професійно-кваліфікованого потенціалу в колективі доцільно направляти співробітників на курси підвищення кваліфікації.

Також керівники мають дотримуватися наступних рекомендацій:



1. Необхідно вдосконалювати рівні оплати праці з метою підвищення мотивації діяльності співробітника та зростання ефективності виробничого процесу.
2. Необхідно вдосконалювати заходи, які направлені на підвищення інтеграції колективу, що сприятимуть зниженню плинності кадрів.
3. Потрібно більше уваги приділяти створенню сприятливої емоційної сфери в колективі, сприяти збільшенню частоти формальних та неформальних контактів між співробітниками, сприяти їх професійному зростанню, висвітлюючи його переваги.
4. Якщо виникає неритмічний характер праці, сприяти організації заходів, які будуть спрямовані на підвищення стресостійкості та зниження негативних наслідків, які впливають на нервово-психічний стан.



## ВИСНОВКИ

На підставі проведеного дослідження можемо зробити ряд висновків:

1. Управлінська діяльність включає в себе широкий спектр процесів і функцій, спрямованих на керівництво організацією з метою досягнення поставлених цілей. Вона є необхідною складовою успішного функціонування будь-якої організації, незалежно від її розміру або сфери діяльності.

Поняття управлінської діяльності включає в себе планування, організацію, керування і контроль. Планування означає визначення мети, стратегій і тактик, а також розробку планів дій для досягнення цих цілей. Організація включає в себе створення оптимальної структури організації, розподіл ресурсів і формування команди. Керування передбачає спрямованість і мотивацію працівників, встановлення стандартів продуктивності і забезпечення виконання планів. Контроль включає моніторинг результатів, порівняння їх зі заздалегідь визначеними стандартами і вжиття заходів для коригування, якщо необхідно.

Структура управлінської діяльності зазвичай складається з трьох рівнів: стратегічного, тактичного і оперативного. Стратегічний рівень пов'язаний з визначенням загальної спрямованості організації, включає прийняття стратегічних рішень і розробку довгострокових планів. Тактичний рівень орієнтований на реалізацію стратегії, включає розробку планів на середньострокову перспективу і координацію діяльності підрозділів. Оперативний рівень включає безпосереднє виконання завдань, організацію роботи окремих співробітників і контроль їх продуктивності.

Рівні управлінської діяльності не є жорсткими категоріями і можуть відрізнитися в залежності від конкретної організації і її характеристик.

2. Управління організацією включає в себе ряд основних функцій, які спрямовані на ефективне керівництво і досягнення поставлених цілей. Система основних управлінських функцій складається з планування, організації, керування та контролю.

Планування – це процес визначення мети організації і розроблення стратегій і тактик для досягнення цієї мети. Плани розробляються на різних рівнях управління і включають в себе визначення завдань, ресурсів, термінів та методів оцінки успішності.

Організація передбачає створення оптимальної структури організації, розподіл відповідальності та повноважень між співробітниками, формування робочих груп та команд. Ця функція забезпечує ефективне використання ресурсів та сприяє співпраці між працівниками організації.

Керування включає в себе спрямованість та мотивацію працівників, встановлення стандартів продуктивності, розподіл завдань, надання зворотного зв'язку та навчання працівників. Ефективне керівництво вимагає вміння комунікувати, мобілізувати ресурси та вирішувати конфлікти.

Контроль – це процес моніторингу результатів, порівняння їх зі заздалегідь визначеними стандартами і вжиття заходів для коригування, якщо необхідно. Контроль допомагає виявляти відхилення від поставлених цілей і вживати відповідні заходи для їх виправлення.

Система основних управлінських функцій взаємопов'язана і взаємозалежна. Кожна функція має свою роль і важливість у досягненні успіху організації. Їх інтегроване використання допомагає забезпечити ефективне управління ресурсами, процесами та працівниками організації.

Зрозуміння і використання системи основних управлінських функцій допомагає керівникам здійснювати свою роль ефективно та досягати поставлених цілей організації.

3. Управлінська діяльність є важливим різновидом професійної поведінки, який вимагає специфічних знань, навичок і навичок для ефективного керівництва організацією та досягнення її цілей.

Управлінська діяльність включає в себе не лише виконання рутинних завдань та вирішення поточних проблем, а й визначення стратегій, прийняття важливих рішень і керівництво розвитком організації. Управлінські фахівці повинні мати глибоке розуміння різних аспектів бізнесу, уміти аналізувати і

прогнозувати тенденції на ринку, володіти навичками комунікації та мотивації персоналу, а також бути гнучкими і адаптивними до змін у сучасному бізнес-середовищі.

Управлінська діяльність також передбачає використання різноманітних методів і інструментів, таких як стратегічне планування, організаційний дизайн, управлінський аналіз, контроль і оцінка продуктивності. Ці інструменти допомагають управлінцям здійснювати ефективний контроль над процесами в організації і забезпечувати досягнення запланованих результатів.

Управлінська діяльність також передбачає розвиток і підтримку лідерських якостей. Управлінці повинні бути здатними мотивувати і надихати свою команду, виявляти лідерські якості в прийнятті рішень і веденні переговорів, а також вміти ефективно взаємодіяти зі стейкхолдерами організації.

Управлінська діяльність є важливим елементом успіху будь-якої організації. Кваліфіковані управлінці, які володіють необхідними знаннями, навичками та навичками, в змозі забезпечити ефективну роботу команди, досягти стратегічних цілей і забезпечити стійкий розвиток організації.

4. Керівник відіграє ключову роль як суб'єкт управлінської діяльності в організації. Його роль полягає в керівництві, організації та контролі за роботою команди з метою досягнення стратегічних цілей організації.

Керівник виступає як лідер, який надає напрямок і визначає стратегію розвитку організації. Він повинен мати чітке бачення майбутнього, розуміти вимоги ринку та конкурентні переваги, і розробляти стратегії, які сприяють досягненню успіху.

Організаційні навички є важливою частиною ролі керівника. Він повинен вміти розподіляти ресурси, встановлювати структуру організації, формувати робочі групи та делегувати відповідальність. Ефективна організація допомагає забезпечити ефективне використання ресурсів та сприяє досягненню цілей.

Керівник також виконує функцію керування, яка включає мотивацію та навчання команди. Він повинен бути здатним мобілізувати та надихати співробітників до досягнення високої продуктивності. Керівник також відповідає за встановлення стандартів продуктивності, надання зворотного зв'язку та вирішення конфліктів.

Контроль є ще однією важливою функцією, яку виконує керівник. Він моніторить результати роботи, порівнює їх зі стандартами і при потребі вживає заходів для коригування. Контроль допомагає виявляти відхилення та забезпечує досягнення поставлених цілей.

Узагалі, роль керівника як суб'єкта здійснення управлінської діяльності необхідна для успішного функціонування організації. Комбінація лідерських якостей, організаційних навичок, керування та контролю допомагає керівнику досягти високих результатів та забезпечити стійкий розвиток організації.

5. Психологічний вплив керівника на підлеглих є важливою складовою управлінської діяльності і має значний вплив на робочу атмосферу, мотивацію та продуктивність працівників. Особливості цього впливу можуть мати велике значення для досягнення поставлених цілей організації.

Один з ключових аспектів психологічного впливу керівника полягає в здатності будувати довіру та встановлювати гармонійні стосунки з підлеглими. Керівник, який виявляє зацікавленість у думках, потребах та добробуті своїх підлеглих, створює сприятливу атмосферу, в якій працівники відчувають себе підтриманими та цінними. Це може позитивно впливати на їхню мотивацію та збільшувати їхню продуктивність.

Керівник також повинен вміти ефективно спілкуватися з підлеглими, використовуючи як вербальні, так і невербальні засоби комунікації. Чітке і зрозуміле спілкування допомагає уникнути непорозумінь, забезпечує чіткість завдань та очікувань і стимулює ефективну взаємодію. Крім того, емоційна інтелігенція керівника, його здатність виявляти співчуття та емоційну

підтримку, також можуть впливати на психологічний клімат в організації і сприяти створенню продуктивної та сприятливої робочої атмосфери.

Отже, психологічний вплив керівника на підлеглих має значний вплив на ефективність та задоволення працівників. Вміння будувати довіру, ефективно спілкуватися, виявляти емоційну підтримку та мотивувати стають важливими факторами для успішного виконання управлінської функції.

Для покращення впливу керівника на підлеглих і створення сприятливої робочої атмосфери, можна розглянути кілька напрямів дій:

– Розвиток лідерських навичок: Керівник повинен вдосконалювати свої лідерські вміння, такі як навички мотивації, делегування завдань, здатність впливати на підлеглих і створювати сприятливу робочу атмосферу. Розуміння різних стилів лідерства та їх відповідні застосування може допомогти керівнику ефективно керувати командою.

– Навчання і розвиток: Керівник повинен надавати можливості для навчання та розвитку підлеглих. Це може включати тренінги, семінари, розвиток навичок та надання професійних можливостей. Підтримка розвитку співробітників підвищує їхню мотивацію, впливає на їхню самооцінку та відданість організації.

– Визнання і похвала: Керівник повинен виявляти визнання та похвалу за досягнення підлеглих. Це може включати відкрите висловлення подяки, нагороди або можливість взяти участь у проектах з більшою відповідальністю. Визнання і похвала стимулюють мотивацію та підвищують задоволення працівників.

Загалом, покращення впливу керівника на підлеглих вимагає постійної саморозвитку, розвитку навичок комунікації, лідерства та емоційної інтелекції. Це допоможе зміцнити стосунки між керівником і підлеглими, покращити мотивацію та продуктивність працівників і сприяти досягненню поставлених цілей організації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алюшина Н.О. Психологічні механізми ефективного управлінського впливу: навч.-метод. матеріали. Київ: НАДУ. 2013. 48 с.
2. Берн Е. Лідер і група: Про структуру і динаміку організацій і груп. Київ: Літур.2001. 320 с.
3. Волков І. П. При особистому авторитеті керівника. Соціальна психологія особистості; за ред А. А. Бодалева. Львів: Знання. 2004. С. 77–87.
4. Власова О. І. Соціальна психологія організацій та управління: підручник. Київ: Центр учбової літератури. 2010. 398 с.
5. Дідковська Л.Г., Гордієнко П.Г. Менеджмент: Навч. Посібник. Київ: Алерта. 2007. 516 с.
6. Доронін А. В. Якісний розвиток функцій керівника колективу. Коммунальное хозяйство городов. Сб. научн. трудов. Вип. 87. Київ: Техніка. 2009. С. 357–366.
7. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління: навч. посібник. Київ: Центр навч. літератури. 2005. 456 с.
8. Жавнерчик О.В. Психологія управління: Конспект лекцій. Одеса: ОДЕКУ. 2020. 161с.
9. Завацька Н. Є. Соціокультурні та психологічні аспекти адаптації особистості в сучасному соціумі: монографія. Луганськ: Вид-во імені В. Даля. 2012. 320 с.
10. Івановська О.В. Управлінська діяльність як предмет психологічного аналізу. URL: <https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/6823/%20vanovska.pdf?sequence=1>.
11. Кайлюк Є. М. Психологія управління: навч. посіб. 2-ге вид., виправл. й доповн. 2-ге вид. перероб. та доп. Харків: ХНАМГ. 2012. 202 с.

12. Карамушка Л.М. Технології роботи організаційних психологів: навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти. Київ: Фірма «ІНКОС». 2005. 366 с.
13. Карамушка Л.М. Психологічне управління. Київ: Міленіум. 2003. 344 с.
14. Карнегі Д. Як завойовувати друзів та впливати на людей. Харків: Промінь. 2001. 560 с.
15. Керівництво організацією: Навч. посібник / О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, І.С. Процик. Львів: Львівська політехніка. 2008. 50 с.
16. Кісіль З. Р., Швець Д. В. Психологія управління : навчальний посібник. Університетська книга, 2022. 648 с.
17. Кіяшко В.І. Поняття та роль керівника в діяльності сучасного підприємства. Форум права. 2008. № 1. С.221-224.
18. Колінко Н.О. Методи впливу як ефективний інструмент керівництва інноваційною діяльністю. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2013. Випуск 2. С. 71–80.
19. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. Київ: Кондор. 2006. 308 с.
20. Куліков В. М. Методи управління. Київ: МАУП. 2007. 157 с.
21. Кулініч І. О. Психологія управління: підручник. Київ: Знання. 2011. 415 с.
22. Мельник Л. П. Психологія управління: курс лекцій. Київ: МАУП. 1999. 176 с.
23. Москаленко В.В. Психологія соціального впливу. Київ: Центр учбової літератури. 2007. 448 с.
24. Найдюнов М.І. Формування системи рефлексивного управління в організаціях. Київ: Міленіум. 2008. 484 с.
25. Нестерук Ю.Л. Авторитет керівника. URL: <file:///C:/Users/admin/Downloads/2291-8041-1-PB.pdf>



26. Нижник Н. Р. Державне управління в Україні: організаційно-правові засади: навч. посібник. Київ: Вид-во УАДУ. 2002. 164с.
27. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: навч. посібник. Івано-Франківськ: Плай. 2001. 400 с.
28. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління. Навчальний посібник. Київ: Академвидав. 2003. 567 с.
29. Пашко Л. Роздуми про сучасну природу оцінювання людських ресурсів або людино центризм у державному управлінні. Вісн. НАДУ. 2006. № 2. С. 53–60.
30. Попович І. С. Мотиваційний компонент соціально-психологічних очікувань. Проблеми загальної та педагогічної психології: зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка АПН України. К., 2011, т. XIII, ч. 4. С.290–297.
31. Попович І. С. Психологія соціальних очікувань особистості: методологія, теорія і практика: навч.-метод. посіб. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС. 2019. 158 с.
32. Прищак М. Д. Психологія управління в організації: навчальний посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. Вінниця. 2016. 150 с.
33. Психологія управлінського впливу. URL: <http://osvita.ua/school/method/psychology/1365/>
34. Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія та практика: Підручник. 2-ге вид., перероб і доп. Тернопіль: Карт-бланш. 2003. 490с.
35. Ройтман А.Б., Толлок В.А. Наука управления. Специальные главы современного менеджмента. Киев. 2001.
36. Романовський О. Г. Психологія управління : навч.-метод. посібник. Харків : Іванченко І. С., 2021. 164 с.
37. Саламатов В. Стиль спілкування керівника з підлеглими. Віче. № 13. 2013. URL: <http://veche.kiev.ua/journal/3833/>

38. Сіцінський А. С. Управлінський вплив керівника на підлеглих як прояв його влади та авторитету. Науковий вісник Національного університету ДПС України. 2013. № 3 (46). С. 179–184.
39. Скрипник К.Д. Ще раз про якості керівника. Управління персоналом. 2017. № 8. С. 23–27.
40. Слободянюк А. В. Психологія управління та конфліктологія: навч. посібник. Вінниця: ВНТУ. 2010. 120 с.
41. Татенко В.О. Психологія впливу: суб'єктна парадигма. Наукові студії із соціальної та політичної психології: Зб. статей. Київ: Сталь. 2013. Вип. 3 (6). С. 3–18.
42. Толочко В. М. Система основних понять теорії управління: метод, рек. Харків: НФаУ, 2012. 32 с.
43. Толочко В. М., Міщенко І. В., Медведєва Ю. П. Управління на рівні окремої особистості : метод, рек. Харків: НФаУ. 2012. 48 с.
44. Туріщева Л. В. Психологія управління : навч. посібник. Харків: Основа. 2005. 160 с.
45. Федулова Л.І. Актуальні проблеми менеджменту в Україні. Київ: Фенікс. 2005. 240 с.
46. Хміль Ф. І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Академвидав. 2006. 488 с.
47. Ходаківський Є. І. Психологія управління : підручник. Київ: Центр учбової літератури. 2011. 664 с.
48. Ходаківський Є. І. Психологія управління: підручник. 5-те вид., переробл. та допов. Київ: Центр учбової літератури. 2016. 492 с.
49. Цимбалюк І. М. Психологія управління : навчальний посібник. Київ. 2008. 624 с.
50. Цурковський Я.І. Застосування теорії психічної контрольності в експериментальній практиці. Політична психологія: науковий збірник. Львів: ВЦ ЛНУ ім. І. Франка. 2003. С. 237- 239.

51. Чапак Я.В. Психологічний вплив у науковій психології. *Современные научные исследования и инновации*. 2015. № 3. С. 10.
52. Шапошник Д.О. Психологічні детермінанти самоефективності особистості. *Вісник Харківського національного університету: серія психологічна*. №985. 2011. С. 37 – 40.

