

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ВНУТРІШНІХ СПРАВ**

**Факультет № 6  
Кафедра соціології та психології**

**ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ**

навчальної дисципліни «**Психологія управління**»  
обов'язкових компонент освітньої програми  
другого (магістерського) рівня вищої освіти,  
галузь знань 26 «Цивільна безпека»,  
спеціальність – 262 «Правоохоронна діяльність»  
(для денної та заочної форми навчання)

**за темою: Теорія і практика психології управління: історичний аспект**

**Харків 2023**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Науково-методичною радою  
Харківського національного  
університету внутрішніх справ  
Протокол № 7 від 30.08.2023

**СХВАЛЕНО**

Вченою радою факультету № 6  
Протокол № 7 от 25.08.2023

**ПОГОДЖЕНО**

Секцією Науково-методичної ради  
ХНУВС з гуманітарних та соціально-  
економічних дисциплін  
Протокол 7 від 29.08.2023

Розглянуто на засіданні кафедри соціології та психології  
Протокол № 8 від 15.08.2023

**Розробники:**

Доцент кафедри соціології та психології, канд. психол.наук, доцент Чепіга  
Л.П.

**Рецензенти:**

1. Доцент кафедри практичної психології Навчально-наукового інституту педагогіки, психології, менеджменту та освіти дорослих Української інженерно-педагогічної академії, канд. психол. наук, доцент Казарова А.М.
2. Професор кафедри соціології і психології факультету № 6 Харківського національного університету внутрішніх справ, доктор соціологічних наук, професор Нечітайло І. С.

## **(ПРЕЗЕНТАЦІЯ 1) ТЕМА: ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ЯК НАУКА**

### **Навчальні питання:**

- 1. Поняття управління у сучасній науці;*
- 2. Місце психології управління у психологічній науці;*
- 3. Об'єкт, предмет та завдання психології управління;*
- 4. Зв'язок психології управління із суспільними наукам*
- 5. Історія та сучасний стан розвитку психології управління; європейські школи управління; американська соціально-психологічна школа;*
- 6. Перспективні проблеми психології управління*

### **Основна література:**

1. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління / Л. Е. Орбан-Лембрик. – К.: Академвидав, 2010. – 568 с. –
2. Кайлюк Є. М. Психологія управління / Є. М. Кайлюк, Г. Г. Фесенко. – Харків: Харк. нац. акад. міськ. госп.-ва, 2012. – 202 с. –  
<http://eprints.kname.edu.ua/24396/1/%D0%9F%D1%83%204.1.12.pdf>

### **Допоміжна література:**

3. Гендер у психологічних та соціологічних дослідженнях : навч. посіб. / Л.О. Шевченко, Ю.В. Кобікова, І.В. Ламаш та ін.; [Міжнар. благод. фонд "СНІД Фонд Схід-Захід", Харк. нац. ун-т внутр. справ]. - Київ : [б.в.], 2015. - 148 с.
4. Кулініч І. О. Психологія управління / І. О. Кулініч. – К.: Знання, 2011. – 415 с.
5. Лозниця В.С. Психологія менеджменту : [Навч. посіб.] / В. С. Лозниця. – К.: ТОВ «УВПК»Екс об», 2000. – 512 с.
6. Психологія управління / Ходаківський Є. В. Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. – 3-тє вид. перероб. і доповн. – К. 2011. – 664 с..
7. Романовський О.Г., Пономарьов О.С., Лаврентьева А.О. Психологія управління : навч. посібник Х. : НТУ "ХПІ", 2001. - 160 с.
8. Угрин О.Г. Психологія управління : практ. посібник Львів : ЛьвДУВС, 2017. - 163 с.
9. Чепіга Л.П., Шевченко Л. О. Психологія управління: навчально-методичний посібник для самостійної роботи студентів – Харків: Константа, 2020 – 80 с.
10. Якубовська С. С. Психологія управління / С. С. Якубовська . – Рівне : НУГВП, 2010. – 360 с. –

### **Інформаційні ресурси в Інтернеті:**

1. Пошукова система Google Scholar <http://scholar.google.com/>

2. Пошукова система Springer <https://link.springer.com/>
3. Пошукова система Scirus <https://www.elsevier.com/>
4. Пошукова система Google books <https://books.google.com/>
5. Пошукова система WorldWideScience.org <https://worldwidescience.org/>
6. Пошукова система DOAJ <https://www.doaj.org/>
7. Пошукова система DOAB <https://www.doabooks.org/>
8. Пошукова система SpringerOpen <https://www.springeropen.com/>
9. Система пошуку наукової інформації у відкритих архівах України (SSM) <https://oai.org.ua/>
10. Електронна бібліотека Наукова періодика України <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/>

## **(ПРЕЗЕНТАЦІЯ 2) *Поняття управління у сучасній науці***

Становлення психології управління припало на початок ХХст. і засвідчило зрілість суспільних (передусім психології) та економічних наук. Воно стало результатом управлінської практики, психологічних спостережень за розвитком і наслідками керування, відповідних узагальнень. Л.А.Свенцицький визначає управління як процес цілеспрямованого планомірного інформаційного впливу якого-небудь суб'єкта на той або інший об'єкт з корегуючим урахуванням тих змін, які відбуваються в останньому. Як суб'єкт управління виступають одна особа або група осіб, як об'єкт – теж. Сучасна зарубіжна модель управління містить такі складові:

- персонал організації;
- ретельний облік знань і здібностей працівників;
- стиль і культура ділових та міжособистісних взаємин співробітників;
- довгострокові цілі розвитку.

Фахівець з управління розробляє плани, визначає, що і коли робити, як і хто виконуватиме намічене (управління персоналом), розробляє робочі процедури (технології) стосовно всіх стадій управлінського циклу, здійснює контроль.

Досвід професійної підготовки менеджерів за кордоном почав накопичуватися більше ста років тому, і потреба у фахівцях такого типу неухильно зростає. В даний час щорічно понад 60 тис. американців стають дипломованими менеджерами, загальне число менеджерів в Японії наближається до 3 млн., проте гострота їх нестачі не спадає. Капіталовкладення в підготовку менеджерів постійно збільшуються, виправдовуючи себе на практиці. В даний час пошук шляхів активізації людського потенціалу усередині організації та врахування психологічних особливостей персоналу є одними з вирішальних чинників підвищення ефективності діяльності будь-якої організації.

У зв'язку з цим цікаво відзначити: майже у всіх опублікованих за

кордоном профілях успішного керівника в числі його професійно важливих якостей не згадуються такі, як знання технології, економіки, бухгалтерського обліку, фінансів, статистики та інших спеціальних дисциплін, що становлять основу управлінської підготовки. Пріоритет при описі професійно важливих якостей успішного керівника віддається тим з них, які пов'язані з умінням спілкуватися і управляти людьми (міжособистісне спілкування, комунікація, вплив на людей тощо), володінням методами управління (уміння визначати проблеми, ухвалювати рішення, управляти часом, вибудовувати пріоритети в справах тощо).

Психологію управління можна розглядати як міждисциплінарний науково-практичний напрям, мета якого — дослідження і психологічне забезпечення рішення проблем організацій. У процесі становлення психології управління як самостійної науки виокремлюють кілька періодів:

1. Зародження ідей психології управління в надрах філософії та соціології (VI ст. до н. е. — середина XIX ст.).

2. Формування психологічних знань про керування в теорії управління та у сфері психології (середина XIX — початок XX ст.).

3. Становлення психології управління як самостійної науки (20—30-ті рр. XX ст.).

Особливості цих етапів пов'язані з генезисом уявлень про предмет психології управління, які, започаткувавшись на елементарному рівні, поступово набули різнобічної наукової обґрунтованості.

Теоретичне і експериментальне дослідження організацій у вітчизняній психології має недовгу історію вивчення. Зарубіжні дослідження характеризуються значно тривалішою традицією у вивченні організацій. Бурхливий розвиток промисловості був пов'язаний з впровадженням технологічних процесів на виробництві і підвищенням вимог до організації підприємств. Якщо в XIX ст. промисловість розвивалася в основному екстенсивним шляхом (за рахунок збільшення і концентрації підприємств), то до початку наступного століття цей шлях став поступово себе вичерпувати. Можна сказати, що поштовхом до концептуального оформлення менеджменту послужили три чинники: виснаження екстенсивного шляху розвитку, загострення конкурентної боротьби та активізація пошуків способів підвищення ефективності підприємств за рахунок внутрішніх резервів. На початку XX ст. у європейській та американській науці закладаються основи менеджменту.

***Психологія управління — галузь психології, яка вивчає управлінську діяльність.***

### **(ПРЕЗЕНТАЦІЯ 3) Місце психології управління у психологічній науці**

Заснована на ґрунті психологічних дисциплін, ця галузь науки функціонує та розвивається в нерозривному зв'язку як із багатьма суспільними науками (філософією, соціологією, політологією, педагогікою тощо.), так і з тими, які

сфокусовані на проблемах управління виробництвом, підприємницькою та бізнесовою діяльністю. Але особливими є її взаємозв'язки із психологічними дисциплінами.

Багато принципів психології управління взяті із *загальної психології* — напряду, який вивчає універсальні положення для всіх об'єктів дослідження, а також акумулює базові теорії. Особливу цінність для психології управління мають засади загальної психології, які описують характер, здібності, функціонування психічних процесів людини (волі, емоцій, уявлень тощо).

*Психологія особистості* як наука, що досліджує психологічну (інтелектуальну, вольову, емоційну) структуру людини, загальні й специфічні закономірності її психіки, забезпечує психологію управління знаннями, конкретними спостереженнями, узагальненнями та міркуваннями щодо таких функціональних характеристик особистості, як самосвідомість, самооцінка, образ «Я», життєвий шлях. Застосовуючи ці досягнення, можна визначити особистісно-індивідуальні передумови ефективної управлінської діяльності, виробити типологію керівників і науково обґрунтовані методики діагностики їх особистісних рис.

Важливі для психології управління принципи, методологія, наукові надбання *психології творчості*, сферою інтересів якої є творчі здібності особистості й особливості їх реалізації, активізації творчого потенціалу, а також умови формування і розвитку творчих особистостей в організації.

Суттєву роль для психології управління відіграє знання чинників і конкретних методик активізації творчого потенціалу особистості, групи, всього колективу організації. *Соціальна психологія*, будучи сконцентрованою на різноманітних аспектах поведінки особистості як суб'єкта соціуму (людської спільноти), збагачує психологію управління знаннями про відносини особистості в соціальній групі, з іншими соціальними групами, соціальними інститутами, суспільством загалом, а також дає конкретні методики дослідження цих феноменів і процесів. Водночас у трактуванні поняття «відносини» психологію управління цікавить управлінський аспект взаємодії, який у цій науці вважається одним із важливих факторів, що сприяють злагодженій діяльності колективу, організації (підприємства). Психологія управління аналізує різні аспекти поведінки працівника, групи тільки в контексті функціонування організації (підприємства), у межах якої реалізовується управлінський процес.

Широкою є сфера взаємодії психології управління з *практичною психологією*, завдання якої передбачають вироблення конкретних методик і методичних прийомів, спрямованих на розвиток умінь ділового спілкування, взаємодії спеціалістів, керівників. Психологія управління застосовує її напрацювання на етапі створення й реалізації методик, процедур професійного відбору, добору кадрів, формування управлінських структур, особливо тих, чия робота пов'язана зі значним соціальним (відповідальність) та економічним (гроші) ризиком.

*Акмеологія* (грец. акме — вершина) — галузь психологічних знань, зосереджена на проблемах удосконалення професійної діяльності, ділової взаємодії, професійного спілкування, методів запобігання професійній деформації, досягнення професійних вершин спеціалістами різних сфер суспільства. Психологія управління з досвіду акмеології бере основи щодо опанування секретів майстерності, формування психологічної готовності до ефективної та результативної управлінської діяльності. Найпомітніше виявляється їх зв'язок у вивченні рівня професіоналізму діяльності та спілкування.

*Вікова психологія*, яка зосереджена на дослідженні психологічних особливостей особистості на різних етапах формування, розвитку і зрілості, корисна для психології управління конкретними спостереженнями, рекомендаціями, прогнозами щодо можливостей особистості в різні періоди життя, що важливо для вибору форм і методів управлінської діяльності.

*Педагогічна психологія* як наука про психічні закономірності, принципи та внутрішню сутність навчання і виховання особистості особливо цінна в ході вироблення, застосування й коригування оптимальних управлінських методик, прогнозування їх наслідків.

Із позицій *психології кар'єри*, для якої важливим є розроблення психологічних основ особистісної динаміки спеціаліста, психологія управління виявляє психологічні чинники безперервного розвитку керівників, що передбачає аналіз психологічних особливостей їх прогресу, професійної управлінської деформації, регресу; аналізує психологічні детермінанти й механізми розвитку особистості керівників; створює вікову та внутрішньопосадову періодизації управлінського розвитку тощо. Застосовуючи ці дані, психологія управління може детально вивчати зміни в управлінській діяльності на різних етапах, психологічні механізми просування керівника в ієрархічній системі управління, планувати систему формування управлінських кадрів.

Пізнавальні можливості *психології праці* як галузі, яка вивчає особливості трудової діяльності та підготовки людини до праці, корисні для психології управління в оптимізації управлінських процесів і відносин в організації. Але на відміну від психології праці психологія управління досліджує не проблеми відповідності спеціаліста його професії, професійного відбору, професійної орієнтації, а відповідність працівника і його поведінки психологічному клімату організації.

За допомогою досягнень в *інженерній психології*, яка вивчає інформаційну взаємодію людини з технічними засобами, у психології управління розробляються конкретні методики виявлення стійких індивідуальних властивостей, інтенсифікації діяльності керівника в процесі прийняття управлінських рішень, оптимізації функціонального змісту управлінської діяльності.

*Економічна психологія*, предмет дослідження якої - психологічні

установки, стереотипи економічного мислення людини, груп, верств населення, забезпечує психологію управління конкретними висновками як щодо їх ставлення до економічної дійсності загалом, так і щодо конкретної економічної ситуації, що є важливим чинником у виборі управлінських засобів впливу на їх економічну поведінку.

Тісно пов'язана з економічною психологією *психологія бізнесу, підприємництва*, що зосереджує увагу на закономірностях та особливостях функціонування особистості в підприємницькій сфері, яка передбачає ініціативність, самостійність, відповідальність, зокрема майнову, здатність на ризик тощо.

Неоціненною є взаємодія психології управління з *етнопсихологією* (грец. *ethnos* — плем'я, народ) — наукою про психічні особливості, ментальність (особливість світосприйняття) народу, риси національного характеру. Адже у представників різних етносів існують свої усталені норми відносин, ділової поведінки, обміну інформацією тощо. Тому управлінська діяльність передбачає наявність у спеціалістів ґрунтовних знань і навичок поведінки під час міжнародних ділових переговорів, неформального спілкування з представниками різних національностей. Не менш важливе регулювання ділової взаємодії в межах однієї етнічної групи. У сукупності все це — важливий чинник, здатний забезпечити оптимальну адаптацію суб'єктів управління в іноетнічному середовищі, під час взаємодії з іноетнічними партнерами, ефективне вирішення етнічних конфліктів в організації тощо.

#### **(ПРЕЗЕНТАЦІЯ 4) *Об'єкт, предмет та завдання психології управління***

Знання психології управління застосовуються для вирішення проблем управління діяльністю організації та її працівниками.

***Предмет психології управління — психологічні закономірності управлінської діяльності, сукупність психічних явищ і відносин в організації.***

У предмет вивчення психології менеджменту органічно входять як традиційні соціально-психологічні явища (соціально-психологічний клімат, спілкування тощо), так і питання психології праці (аналіз трудової діяльності; функціональні психічні стани; організація робочого місця; якість, надійність і безпека праці), загальної психології (теорія діяльності, особистості, розвитку) і інших напрямів психології.

Залежно від розуміння предмета психології управління виділяють основні об'єкти її вивчення. Саме цим зумовлена особливість психології управління як наукового феномену. До конкретних об'єктів цієї дисципліни належать:

- психологія особистості в управлінні;
- феномен організації в управлінні;
- управлінська діяльність;
- управлінські відносини;

- взаємодія в системах „керівник — підлеглий”, „керівник — інші керівники”, „керівник — організація” тощо.

Об'єкт вивчення в психології менеджменту складають психологічні явища організацій. До них відносяться, наприклад, обумовлюючі ефективну діяльність менеджерів психологічні чинники, особливості ухвалення індивідуальних і групових рішень, проблеми лідерства і мотивування, норм і цінностей тощо.

***Об'єкт психології управління — організована (індивідуальна і спільна) діяльність об'єднаних однаковими інтересами та цілями, симпатіями та цінностями людей, підпорядкованих правилам і нормам певної установи.***

Норми, правила й вимоги в організації породжують особливі психологічні відносини між людьми — управлінські, що утворюють спільну діяльність. Саме тому до сфери психології управління належить вивчення психологічних особливостей діяльності керівника, групи керівників, формування програми діяльності підлеглих, спрямованої на необхідну зміну станів керованого об'єкта. Отже, об'єктом вивчення психології управління є відносини людей, які фінансово та юридично належать до самостійних організацій, об'єднані загальним порядком, пов'язані різноманітною відповідальністю — моральною, матеріальною, соціальною, психологічною, правовою.

На основі єдності предмета і об'єкта психології управління окреслюють **завдання:**

- Аналіз та вивчення методологічних і теоретичних засад психології управлінської діяльності, розроблення методів і методик теоретико-прикладних досліджень.
- Дослідження особистості керівника, його управлінської діяльності; особистості підлеглого та психологічних особливостей управління персоналом; психологічних засад управління організаціями; психологічних особливостей взаємодії в системах „керівник — підлеглий”, „керівник — організація”, „керівник — інші керівники”, „організація — організація” в процесі управління.
- Вивчення акмеологічних, соціокультурних, етнопсихологічних та соціально-психологічних особливостей управлінської діяльності; розроблення принципів і технологій планування, стратегії, координації, комунікації, мотивації діяльності, методів стимулювання, психологічних особливостей прийняття рішень, способів формування робочих груп тощо.
- Аналіз умов, детермінантів оптимального розвитку керівника й організації та результативності управлінської діяльності; виявлення психологічних показників ефективності управлінського розвитку керівника та організації.
- Розроблення практичних рекомендацій для керівників і організацій з метою поліпшення управлінської діяльності, ділового спілкування,

ефективного виконання управлінських завдань тощо.

- Теоретико-методичне забезпечення навчальної дисципліни „Психологія управління” та пов'язаних із нею спеціальних курсів, наукових семінарів тощо.

## **(ПРЕЗЕНТАЦІЯ 5) ІСТОРІЯ ТА СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ**

### **ЄВРОПЕЙСЬКІ ШКОЛИ УПРАВЛІННЯ**

Наукові досягнення XIX ст. у соціології, психології, менеджменті дали суттєве підґрунтя для розвитку психології управління як молодої науки.

**(ПРЕЗЕНТАЦІЯ 6)** Однією з перших європейських шкіл управління є **теорія адміністративного управління** Анрі Файоля. Її засновник - Анрі Файоль (1841-1925) (**Анрі Файоль**, французький гірничий інженер, теоретик і практик менеджменту, засновник адміністративної (класичної) школи управління. Протягом 20 років він був директором-розпорядником величезної гірничодобувної і металургійної компанії. Основні теоретичні положення А.Файоля з проблем управління викладені в працях «Загальне і промислове управління», «Наукова організація праці», «Позитивне управління». Основними видами діяльності промислових підприємств, на його думку, є технічна (виробництво, обробка); комерційна (купівля, продаж, обмін); фінансова (пошук і оптимальне використання капіталу); гарантування безпеки власності, персоналу; облікова і управлінська (адміністративна) діяльність. Управління, за його словами, це відокремлена діяльність, у здійсненні якої беруть участь керівники і робітники організації. Керівник повинен володіти необхідними для цього фізичними (здоров'я, сила, мова), розумовими (здатність розуміти і вивчати, оцінювати, адаптуватись); моральними (енергійність, ініціативність, відповідальність, лояльність, гідність) якостями; мати належну для цього загальну освіту (рівень ерудиції та інтелекту), спеціальні знання (технічні, комерційні, фінансові, управлінські та ін.) і відповідний досвід роботи.

А. Файоля вважають автором першої і достатньо повної теорії менеджменту. А. Файоль розглядав управління як процес, що складається з декількох взаємозв'язаних функцій: планування, організація, мотивація і контроль. Він стверджував, що компанія повинна мати план дій, який ґрунтується:

- на ресурсах фірми (капітал, будівля, сировина, мережа збуту, репутація тощо.);
- на урахуванні складу і значущості незавершеного виробництва;
- на майбутніх тенденціях, залежних від технічних, фінансових, комерційних та інших умов.

Організація діяльності повинна:

- забезпечувати ретельну розробку і строге виконання плану
- стежити за тим, щоб кадрова і матеріальна складові підприємства

відповідали цілям, ресурсам і потребам фірми.

А. Файоль пропонував як критерій завантаженості керівника розглядати раціональний «діапазон контролю» (кількість підлеглих у одного керівника). Він був першим, хто достатньо переконливо показав, що виробничий менеджмент «просочений» психологією. Головним в менеджменті, на його думку, є врахування людських відносин. Предметом особливої уваги Файоль вважав питання про взаємодію керівників і співробітників. Він визначав повноваження як «право віддавати накази і вимагати покори» і проводив відмінності між офіційними повноваженнями менеджера, одержаними за посадою, і особистим авторитетом, компонентами якого є інтелект, досвід, моральні достоїнства, здатність бути лідером, колишні заслуги тощо. На відміну від Тейлора він не розглядав ухвалення рішень в організації тільки як привілею вищого керівництва. Його позиція з цього питання привела надалі до розповсюдження принципу «делегування повноважень». А. Файоль поставив питання про необхідність виділення управлінської діяльності в спеціальний об'єкт дослідження. Одним з перших Файоль звернув увагу на роль індивідуально-психологічних особливостей менеджерів з погляду їх впливу на успішність функціонування організації.

А. Файоль синтезував ідеї єдиноначальності і функціонального адміністрування. Його підхід ліг в основу сучасної теорії організації. А. Файоль сформулював 14 принципів управління, які визнають і сучасні фахівці:

- 1) дисципліна, тобто слухняність та повага до домовленостей між фірмою та її працівниками;
- 2) винагорода персоналу, в тому числі справедлива заробітна платня;
- 3) справедливість: поєднання добра й правосуддя;
- 4) корпоративний дух, тобто гармонія персоналу, його згуртованість;
- 5) підпорядкування особистих інтересів загальним;
- 6) розподіл праці, тобто спеціалізація;
- 7) повноваження та відповідальність;
- 8) єдиноначальність;
- 9) єдність напрямку роботи;
- 10) централізація;
- 11) скалярний ланцюг - це ряд осіб, які стоять на керівних посадах, починаючи від особи, яка займає найвище положення до керівника низової ланки;
- 12) порядок - для всього - місце, і все на своєму місці;
- 13) стабільність робочого місця для персоналу;
- 14) ініціатива - означає розробку плану та забезпечення його успішної реалізації.

Запропоновані їм чотирнадцять принципів містили в собі елементи управління «людськими ресурсами» («управління персоналом», як прийнято говорити сьогодні), які згодом набули широкого поширення в Америці.

**(ПРЕЗЕНТАЦІЯ 7)** Ще одним представником європейської школи

управління є М. Вебер (Weber) (1947)

*Вебер Макс* ( 1864 – 1920 ) – німецький соціолог. Народився в заможній родині, отримав хорошу освіту, цікавився соціологією, релігією, економікою і політикою, що відображають і назви його праць : «Протестантська етика і дух капіталізму», «Теорія соціальної і економічної організації», «Дослідження соціології» тощо. Розробив модель адміністративної організації – раціональної бюрократії, яка характеризувалась чітким поділом праці, ієрархією влади, системою правил, що регулюють усю діяльність організації, формальною знеособленістю керівників, відповідність працівників займаним посадам. Така система має примусовий характер, базується на правилах та інструкціях, обов'язкових до виконання усіма членами організації. Виокремив три ідеальні форми влади: раціонально – правову, традиційну, харизматичну, наголошуючи на тому, що влада є обов'язковою умовою функціонування організації.

**(ПРЕЗЕНТАЦІЯ 8)** Максиміліан Вебер ініціював розповсюдження бюрократичних теорій організацій і структур управління, а саме модель класичної бюрократії. Він визначив характерні риси бюрократичних підприємств:

1) високий ступінь спеціалізації службовців, яка обумовлена чітким розподілом праці, розподілом офіційних обов'язків, підвищенням кваліфікації персоналу;

2) ієрархічна структура влади, що має форму піраміди, коли чітко розроблена ієрархія повноважень з ясно встановленими межами відповідальності. Кожен чиновник відповідальний перед вищестоящим як за свої власні рішення та дії, так і за дії своїх підлеглих. Величина влади керівника над підлеглими чітко позначена;

3) система правил та інструкцій, раціонально сформульованих для ефективного досягнення мети підприємства. Інструкції забезпечують одноманітність і координацію діяльності службовців;

4) відбір, призначення і розстановка кадрів, засновані на заслугах і особистих досягненнях кандидатів на посаді;

5) безособова орієнтація службовців в контактах з клієнтами і колегами.

М.Вебер відзначав негативні наслідки бюрократичної організації підприємств:

- загроза індивідуальній свободі працівника і придушення його розвитку;
- вироблення негнучкої, ритуалізованої поведінки;
- зростання в геометричній прогресії числа бюрократів;
- збільшення рівня некомпетентності бюрократів.

Ідеї М. Вебера про раціоналізацію трудових дій і бюрократизацію підприємств послужили поштовхом для створення школи «наукового управління» і розробки принципів управління.

## **АМЕРИКАНСЬКА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНА ШКОЛА**

Вагомий внесок у розвиток управлінської теорії внесли представники **американської класичної школи**, яка виникла в США в кінці XIX – на початку XX століття та набула широкого поширення не тільки в Америці, але і в Європі. В рамках цієї школи працювали такі дослідники, як Ф. У. Тейлор, Л. Гьютік, М. Фоллет, Р. Емерсон. Основна мета їх роботи полягала у виявленні організаційних, психологічних і соціально-психологічних чинників підвищення ефективності праці.

### *Школа «наукового управління»*

**(ПРЕЗЕНТАЦІЯ 9)** Фредерік Уїслоу Тейлор (1856-1915,) - американський інженер і вчений, родоначальник теорії наукового управління, індустріальної соціології та соціальної психології.

Його дослідження з проблем наукової організації виробництва започаткували розвиток менеджменту у США та інших країнах. Основну увагу зосереджували на вивченні технологічних рухів робітника, розробленні рекомендацій щодо ліквідації непродуктивних втрат людської енергії, підвищенні ефективності праці. Найвідоміші праці: «Тарифна система», «Цеховий менеджмент», «Принцип наукового управління».

Запропонована Ф.Тейлором система направлена на підвищення ефективності виробництва за допомогою організації праці, раціоналізації та інтенсифікації трудового процесу. У написаних ним книгах «Основи наукового управління підприємством» і «Управління фабрикою» доводиться, що заснований тільки на особистому досвіді і знаннях керівників спосіб управління фірмою, що вживався в кінці XIX ст., застарілий і що для підвищення економічного, соціального і технічного прогресу виробництва необхідно упроваджувати систему наукового управління.

Основні принципи підходу Ф.Тейлора полягають в наступному:

- Збільшення комфорту і добробуту людства є головною метою виробництва.
- Підприємці повинні нести відповідальність за дотримання інтересів всього суспільства, а не тільки їх приватного капіталу.
- Раціональна організація виробництва необхідна для отримання максимальних прибутків і можливості вистояти в конкурентній боротьбі.
- Система наукового управління повинна дати підприємцям знання про раціональне ведення виробництва.

Рядовий робочий спочатку ледачий, неосвічений, пасивний. Засобами стимулювання продуктивності його праці є жорстко стандартизовані методи, прийоми, знаряддя. Трудові операції повинні виконуватися робочими чисто механічно, оскільки роздуми можуть порушити автоматизм рухів і понизити продуктивність. Особливе значення має вивчення рухів робочих в процесі праці. Необхідно розчленувати весь трудовий процес на окремі операції,

хронометрувати кожну з них і робочий день в цілому. Окремі робочі рухи треба вивчати спеціально і давати рекомендації по їх раціональній побудові. Процес раціоналізації праці робочих припускає:

- а) строгу регламентацію всього робочого часу;
- б) опрацювання прийомів кожної операції;
- в) введення поточкових ліній і конвеєра, темп руху яких повинен задавати ритм праці робочого.

Головні тези теорії:

- *«Поєднання матеріальної зацікавленості і розумного егоїзму працівника»*. Тільки за допомогою оплати можна максимально зацікавити робочих. Люди не повинні одержувати більше або менше, ніж вони заробили, а підприємець не повинен бути філантропом. Корінні інтереси робочих і підприємців співпадають. Кожен прагне заробити якомога більше. Звідси висновок - оплата і підприємця, і робочого повинна відповідати їх внеску у виробництво, стимулювати індивідуальну відповідальність. Але одночасно необхідно використовувати і принцип «розумного егоїзму», тобто певні фінансові кошти потрібно вкладати в розвиток виробництва, створення нової техніки і технології.

- *«Безперервний контроль за працею конкретного виконавця»*. Без примушення і контролю робочий ухилятиметься від роботи. На виробництві необхідно організувати групи наглядачів, інспекторів, нормувальників, що здійснюють контроль за встановленою нормою виробітку.

- *«Оперативний контроль за роботою цехів»*. Такий контроль дозволяє своєчасно реагувати на брак заготовок, інструменту, сировини, стежити за кількістю і якістю продукції, вносити організаційні зміни.

#### *Теорія Г. Емерсона*

**(ПРЕЗЕНТАЦІЯ 10)** Гарінгтон Емерсон (1853-1931, американський інженер з ефективності та теоретик бізнесу) здобув освіту інженера в Німеччині, потім працював в США. У книзі «Дванадцять принципів продуктивності» він сформулював принципи правильної організації як праці окремого виконавця, так і виробничого процесу підприємства, розглянув доцільність людської діяльності з погляду продуктивності, запропонував методику досягнення максимальної ефективності управління.

Головна ідея Г. Емерсона полягає в наступному: дійсна продуктивність праці завжди дає максимальні результати при мінімальних зусиллях. Напруга і продуктивність - це не тільки не одне і те ж, але і речі прямо протилежні. Працювати напружено - означає докладати максимальні зусилля. Працювати продуктивно - означає докладати зусилля мінімальні. Не виробництво повинне підстроюватися до управління, вважає Емерсон, а управління повинне обслуговувати виробництво.

**(ПРЕЗЕНТАЦІЯ 11)** Г.Емерсон сформулював дванадцять принципів продуктивності:

- 1) чітко поставлені цілі виробництва і чітко позначені завдання персоналу;

2) здоровий глузд. Мається на увазі не просто житейська тямущість, а мужність подивитися правді в очі: якщо є труднощі в організації виробництва - воно не приносить прибутки, проведений товар не розкуповується на ринку – значить, існують конкретні причини, залежні в першу чергу від організаторів і менеджерів. Необхідно знайти ці причини і усунути їх;

3) компетентна консультація. Доцільно і вигідно привертати до постійного вдосконалення системи управління фахівців в цій області - соціологів, психологів, конфліктологів тощо;

4) дисципліна. Справжня дисципліна вимагає перш за все чіткого розподілу функцій: кожен управлінець і виконавець повинні чітко знати свої обов'язки; кожен повинен бути обізнаний, за що він відповідає, як і ким він може бути заохочений або покараний;

5) справедливе ставлення до персоналу, що виражається в ідеї «краще працюєш - краще живеш». Справді відносно працівників має бути виключене;

6) зворотний зв'язок. Дозволяє швидко, надійно і повноцінно враховувати і контролювати випуск продукції. Порушення в зворотному зв'язку веде до збоїв в системі управління;

7) порядок і планування роботи;

8) норми і розклади. Високі результати в праці пов'язані не з підвищенням, а зі скороченням зусиль. Скорочення зусиль досягається завдяки знанню і врахування всіх резервів продуктивності, умінню реалізувати їх на ділі і уникнути невинуватених трудових витрат, втрат часу, матеріалів, енергії;

9) нормалізація умов. Потрібно не людину пристосовувати до машини, а створювати такі машини і технології, які дали б можливість людині виробляти більше і краще;

10) нормування операцій. Працю необхідно нормувати так, щоб робочий був в змозі виконати завдання і добре заробити;

11) письмові стандартні інструкції. Вони служать для того, щоб звільняти мозок працівника для ініціативи, винаходів, творчості;

12) винагорода за продуктивність. Доцільно ввести систему оплати праці, яка враховує як час, витрачений працівником, так і його уміння, що проявляються в якості його роботи.

Дванадцять принципів організації праці, запропоновані Емерсоном, послужили основою раціональної організації праці на промисловому підприємстві і в даний час ефективно використовуються на практиці управління.

**Американська соціально-психологічна школа** виникла в США в 20 роки ХХ століття. Її представниками є Е. Мейо, Д. Мак-Грегор, Ф. Херцберг. Соціально-психологічна школа організаційної психології піддала критиці теорію Тейлора, який вважав головним стимулом людської діяльності матеріальну зацікавленість, і замінила властивий тейлоризму

біхевіоральний підхід до людини аналізом соціально-психологічної діяльності. Основний принцип цієї школи: «Людина - головний об'єкт уваги на виробництві». Представники соціально-психологічної школи провели безліч досліджень та експериментів на виробництві і довели, що разом з матеріальним стимулом в підвищенні продуктивності праці велике значення мають і соціально-психологічні чинники, такі, як згуртованість групи, взаємовідносини з керівництвом, соціально-психологічний клімат, задоволеність працею.

*Теорія «людських відносин» Е. Мейо.*

**(ПРЕЗЕНТАЦІЯ 12)** Елтон Мейо (1880-1949) (Джордж Елтон Мейо, американський психолог та соціолог, дослідник проблем організаційної поведінки та управління в виробничих організаціях, один з основоположників американської індустріальної соціології і доктрини «людських стосунків») - американський соціолог і психолог, один з основоположників організаційної соціології та соціальної психології, професор Гарвардського університету.

Вважав будь – яку організацію насамперед соціальною системою, над підвищенням ефективності функціонування якої необхідно перманентно працювати. Дієвим методом дослідження розвитку соціальної системи є інтерв'ювання працівників на засадах довіри, щирої уваги, готовність вислухати. На підставі аналізу результатів таких інтерв'ю керівники компаній повинні розробляти заходи, спрямовані на технічне, організаційне вдосконалення роботи, вирішення персональних проблем, врахування фізичних можливостей працівників, соціальних факторів, які впливають на продуктивність праці. Результатом їх впровадження мають бути поліпшення морального стану колективу, підвищення продуктивності праці персоналу організацій. Найвідоміші праці: «Проблеми людини в індустріальному суспільстві», «Соціальні проблеми індустріального суспільства».

Розробляючи теорію «людських відносин», Мейо ставив наступні цілі: підвищити рівень мотивації людини до праці; психологічно підготувати працівника до прийняття нововведень на виробництві; поліпшити якість організаційних і управлінських рішень; розвивати співпрацю серед працівників та їх трудову мораль; сприяти особистісному розвитку працівника. Теорія «людських відносин» сформульована Е. Мейо в ході його знаменитих Хоторнських експериментів, які проводилися протягом 13 років (з 1924 по 1936г.) в місті Хоторн поблизу Чікаго. У 1924 році до Е. Мейо звернулося керівництво текстильного підприємства з проханням розібратися в причинах високої текучості кадрів, яка в деяких цехах підприємства досягала 25%, тобто кожен четвертий працівник протягом року звільнявся з підприємства. У одному з цехів, де працювали переважно жінки, Е. Мейо провів низку заходів, реорганізацій:

- перерви для всіх працівників цеху стали проводитися в один і той же час, щоб протягом перерви вони змогли бути разом і поговорити;

- верстати в цеху були переставлені: якщо раніше вони стояли в ряд, один за одним, то тепер - півколом, так, щоб під час роботи дівчата могли спілкуватися;
- у штат цеху була введена медична сестра, до якої робітниці могли звертатися по медичну і психологічну допомогу і яка знімала їх емоційну напругу, втому, нервові стреси, передавала прохання адміністрації цеху.

Така реорганізація привела до деякого скорочення текучості кадрів, покращали взаємовідносини і між робітницями, і з адміністрацією. З проведеного експерименту Е. Мейо робить перше відкриття - важливість процесу спілкування у виробничих умовах.

Свою експериментальну роботу Е. Мейо продовжив в «Вестерн Електрик компанії». Компанія зіткнулася з фактом зниження продуктивності праці складальників реле телефонних апаратів. Е. Мейо організував експеримент, що мав на меті з'ясувати, як впливає на продуктивність праці такий чинник, як освітленість робочого приміщення. Він розділив робітниць цеху на експериментальну і контрольну групи. В експериментальній групі освітленість приміщення збільшили і через деякий час виявили зростання продуктивності праці. У контрольній групі при незмінній освітленості продуктивність праці не росла. Через деякий час ще більше збільшили освітленість приміщення в експериментальній групі і відзначили новий приріст продуктивності. Проте в контрольній групі при незмінній освітленості продуктивність праці також зросла. Отже, тільки поліпшенням освітленості робочого місця неможливо пояснити підвищення продуктивності праці. Е. Мейо припускає, що в експерименті проявляє себе ще якась змінна. За таку змінну ним приймається сам факт участі робітниць в експерименті. Усвідомлення важливості того, що відбувається, своєї участі в дослідженні, уваги до своєї особистості - все це привело до більшого включення робітниць у виробничий процес і дало зростання продуктивності праці навіть в тих випадках, коли були відсутні об'єктивні поліпшення.

З результатів цього експерименту Е. Мейо робить друге відкриття - значущість уваги до рядового працівника з боку адміністрації і дослідників. Робітниці оцінили виниклу ситуацію таким чином, що для них виявився важливим сам факт інтересу до них особисто, до їх праці, вони опинилися в центрі уваги, стали відомі всьому підприємству. Ці несподівані результати примусили Е. Мейо ускладнити експеримент і провести ще декілька досліджень. Він відібрав шість робітниць, які були поміщені в окрему кімнату, і почав експерименти по зміні різних умов праці. Була поліпшена система оплати праці, введені одночасні додаткові перерви і два вихідних дня в тиждень. При впровадженні цих нововведень продуктивність праці підвищувалася, а коли, за умовами експерименту, всі нововведення були відмінені, продуктивність хоч трохи і знизилася, але залишилася на рівні вищому, ніж первинний.

Е. Мейо зробив три важливі відкриття.

- наявність у людей особливого почуття - «соціабільності», тобто потреби в приналежності до групи. Виявилось, що у дівчат, що брали участь в експерименті, яскраво виявилася потреба належати до своєї групи.
- існування формальних і неформальних груп на виробництві. Дівчата тісно об'єдналися, у них склалися дружні взаємовідносини, виникла неформальна група.
- значення неформальних груп. Мейо вважав, що неформальну групу можна використовувати на користь фірми і таким чином добитися збільшення продуктивності праці, впливаючи на окремого працівника через неформальну групу.

З'ясувавши роль неформальних груп в процесі виробництва, Е. Мейо вирішив подивитися, що ж відбувається усередині цієї неформальної групи. У бригаду, що складається з 14 чоловіків, складальників телефонних апаратів, був упроваджений соціальний психолог, який протягом 18 тижнів адаптувався і працював з ними. Він з'ясував, що в такій неформальній групі існує власна внутрішньогрупова мораль. Для даної групи вона полягала в трьох основних принципах: 1) «не роби дуже багато»; 2) «не роби мало»; 3) «не заносься, не виділяйся». Для того, щоб уникнути підвищення планового завдання, норма вироблення визначалася самою групою і розвивалися різні способи взаємодопомоги і взаємопідтримки.

Відкриття, яке робить Е.Мейо в результаті свого четвертого експерименту, полягало у виявленні внутрішньогрупової моралі і внутрішньогрупових норм взаємовідносин і поведінки. Мораль і норми, що формуються усередині неформальної групи, диктують людині певні стереотипи поведінки в процесі трудової діяльності. Е.Мейо підкреслює, що адміністрація підприємства має справу перш за все з цілісними групами. Кожен працівник, будучи членом групи, орієнтується в своїй поведінці на ті моральні цінності і норми, які сформувалися в його групі.

Е. Мейо виділяє об'єктивні і суб'єктивні чинники підвищення продуктивності праці. До об'єктивних чинників він відносить умови і організацію праці, заробітну платню. Серію досліджень він проводить для того, щоб вивчити суб'єктивні чинники: вплив групи на поведінку особистості, міжособистісні відносини, мотиви і цінності людей в процесі трудової діяльності, механізми функціонування групи, конфлікти і співпраця, комунікаційні бар'єри тощо.

Завдяки дослідженням Мейо в США розповсюджується термін «людські відносини», виникає особлива політична доктрина, що перетворилася на офіційну програму управління організаціями. **(ПРЕЗЕНТАЦІЯ 13)** В основу доктрини «людських відносин» покладені наступні принципи:

1. *Людина - істота соціальна*, їй потрібно працювати в групі. Поведінку робітників, менеджерів нижчого та вищого рівнів можна зрозуміти і передбачити на основі аналізу їх групових взаємовідносин. Група

існує, якщо люди спілкуються один з одним в процесі досягнення певної мети. Без почуття спільної мети і загального інтересу в якості зв'язку груп не існує.

2. *Всі члени групи дотримуються в своїй поведінці групових норм.* Робочі набагато частіше діють або приймають рішення як члени групи, ніж як індивіди. Групові норми - це ідеї, що сформувалися в умах членів групи. Вони визначають, що саме робітники повинні робити і чого від них очікують в даних обставинах. Ідеї є нормами, якщо вони підкріплюються груповими санкціями. Норми дуже стійкі, підпорядкування їм потрібне заради групи (наприклад, "не підводь хлопців»).

3. *Виробіток робочого визначається скоріш груповими нормами, ніж його фізичними можливостями.* Авторитет групових норм підтримується засобами морального впливу. Наприклад, тим, хто працював дуже старанно, давалися глузливі прізвиська: «Чудо швидкості» або «Король швидкості». Того, у кого вироблення була нижче групового стандарту, називали «волинщиком». Група, таким чином, володіла певними способами впливу на особистість.

4. *Керівники виробництва повинні орієнтуватися більшою мірою на людей, ніж на продукцію.* Жорстка ієрархія підпорядкованості і бюрократична організація несумісні з природою людини, яка тяжіє до свободи. Соціальне і психологічне становище працівника на виробництві має для нього не менш важливе значення, ніж сама робота, виробничий процес. Завдяки дослідженням Мейо з'явилися поняття «неформальна група» (структура, що виникає на основі взаємин людей, їх взаємних симпатій та антипатій), «згуртованість групи», «сприятлива атмосфера на робочому місці», «задоволеність працівника своєю працею» тощо.

Е. Мейо вважав, що концентрація уваги керівників на соціальних і психологічних аспектах трудової діяльності людей - це основний шлях вирішення суспільних протиріч і забезпечення соціальної стабільності суспільства.

Ним запропоновані наступні засоби підвищення продуктивності праці: паритетне управління, засноване на врахуванні взаємних інтересів адміністрації та працівників підприємства; гуманізація праці, що забезпечується впровадженням нових технік і технологій, створенням сприятливих умов праці; прийняття колегіальних рішень, демократичний стиль керівництва підприємством; освіта працівників, їх професійне навчання і створення умов для підвищення їх професійної кваліфікації.

*Теорія Д. Мак-Грегора*

**(ПРЕЗЕНТАЦІЯ 14)** Дуглас Мак-Грегор (1906-1964.) - американський індустріальний психолог і менеджер, творець теорії мотивації праці. Вивчав психологію, викладав її у Массачусетському інституті. Розробив теорії «Х» та «У», які відображають моделі поведінки працівників в організації залежно від сформованих організаційних умов. Акцентував увагу на інтеграції індивідуальних та організаційних цілей, яка зумовлює

виникнення гармонії в організації.

Мак-Грегор вважає, що для розвитку промисловості, що є економічним фундаментом суспільства, величезне значення має використання разом з технічними соціальних наук.

Мак-Грегор піддав критиці теорії Тейлора і Мейо, позначивши їх як «твердий» і «м'який» підходи до управління виробництвом.

«Твердий» підхід Тейлора заснований на жорсткому контролі за поведінкою працівників, на маніпуляціях їх діями, оскільки, на думку Тейлора, люди пасивні і не готові до змін і нововведень, прагнуть уникнути відповідальності. Методи, регулюючі поведінку працівників, засновані на примушенні і загрозі, постійному нагляді і контролі. В результаті сила породжує опір, виникає антагонізм, саботаж з боку виконавців, знижується продуктивність праці.

«М'який» підхід Мейо орієнтований на задоволення запитів людей, досягнення гармонії, на співпрацю, і використовує методи заохочення і дозволу. Але і тут можливі труднощі - такий підхід часто веде до відмови від управління взагалі, до індиферентного виконання працівниками своїх функцій і в результаті — к руйнуванню гармонії та співпраці. Мак-Грегор розробив дві теоретичні концепції управління, позначивши їх символами X і Y.

Теорії виражають абсолютно різні погляди на природу людини: якщо теорія X є механістичною точкою зору, згідно якої людина розглядається як позбавлений всякій індивідуальності чинник виробництва, то теорія Y розглядає людину в органічному взаємозв'язку із зовнішнім оточенням, на яке вона впливає і під впливом якого знаходиться.

#### Передумови теорії X полягають, на думку автора, в наступному:

- 1) звичайна людина не любить працювати і прагне уникати роботи настільки, наскільки це представляється їй можливим;
- 2) керівництву необхідно вдаватися до погроз або покарання для того, щоб примусити більшість працівників виконувати свої обов'язки;
- 3) рядовий працівник, як правило, пасивний і вважає за краще, щоб ним управляли; він не схильний йти на ризик і приймати відповідальність на себе; вище всього він ставить особисту безпеку.

Згідно теорії X, Мак-Грегор формулює і відповідні принципи.

1. Жорстке і безпосереднє управління організацією.
2. Централізація офіційних законних повноважень.
3. Мінімальна участь працівників в процесі прийняття рішень.

#### Передумови теорії Y носять принципово інший характер.

1. Робота так само природна для людини, як гра і відпочинок.
2. Самомотивація (тобто внутрішня мотивація) і відповідне задоволення від роботи матимуть місце в тих випадках, коли працівник розділяє (інтеріоризує, «привласнює») цілі організації і бере участь в їх досягненні. В цьому випадку відпадає необхідність розглядати примушення як єдину форму дії для мотивування працівника.

3. Одним з найважливіших чинників мотивації стає участь в загальній діяльності, прийняття на себе зобов'язань.

4. За наявності відповідних умов навколишнього середовища і виконуваної діяльності людина, як правило, не боїться узяти відповідальність на себе і навіть шукає її.

5. Здібності до творчості і новаторства при рішенні організаційних проблем властиві не вузькому громадянству, а великому числу працівників.

З урахуванням викладених передумов Мак-Грегор трактує принципи теорії Y.

1. Вільне і більш загальне керівництво організацією.

2. Децентралізація офіційних повноважень.

3. Менший розрахунок на примушення і контроль; більший акцент на індивідуальну активність і самоконтроль.

4. Демократичний стиль керівництва.

5. Активніша участь рядових працівників в процесі прийняття рішень.

Мак-Грегор вважав, що в основі практики американського менеджменту лежить теорія X, а японського — Y. Можна сказати, що такий висновок автора зберігає своє принципове значення і до цього дня.

### ***ПЕРСПЕКТИВНІ ПРОБЛЕМИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ***

Наявність різноманітних шкіл, концепцій, напрямів, певна розбіжність поглядів між ними стимулюють наукові пошуки оптимізації управлінської діяльності. На сучасному етапі вивчення виділяють такі перспективні проблеми психології управління:

- Зміст і форми управління.
- Роль керівника в управлінні.
- Підготовка керівника.
- Вирішення питань, пов'язаних із соціокультурними та етнопсихологічними особливостями управлінської діяльності.
- Виявлення й аналіз питань, пов'язаних із психологічною готовністю керівників до роботи в умовах нововведень, стресових ситуацій, непередбачуваних подій (технологічні катастрофи, несподівані зміни на ринку тощо).
- Актуалізація комунікативної підготовки керівників нового типу.
- Вивчення питань інтернаціоналізації управління, колективного осмислення нової реальності, що постає у зв'язку з поглибленням міжнародного поділу праці, а також створенням міжнародних систем інформації.

**(ПРЕЗЕНТАЦІЯ 15) Завдання для підготовки до семінарського заняття**

Дайте відповіді на запитання:

***Контрольні питання***

1. Розкрийте суть поняття «управління».
2. У чому полягає об'єкт психології управління?
3. Визначить предмет психології управління.
4. Окресліть основні завдання психології управління.
5. У чому полягає зміст та значення досягнень школи наукового управління?
6. Розкрийте сутність та особливості теорії адміністративного менеджменту.
7. Поясніть досягнення концепції людських відносин та їх значення.
8. Розкрийте основні положення «Школи людських відносин» Е. Мейо
9. Що спільне та відмінне між теоріями менеджменту кінця XIX – початку XX ст.?
10. Сформулюйте перспективні проблеми психології управління на сучасному етапі.
11. Поміркуйте, яку із теоретичних концепцій управління Д. Мак-Грегора (теорію X або теорію Y) ви вважаєте найбільш ефективною з точки зору сучасних підходів до управління персоналом? Обґрунтуйте свою відповідь.