

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені І. І. МЕЧНИКОВА
ФАКУЛЬТЕТ ПСИХОЛОГІЇ ТА СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

Т. П. Чернявська

**ПСИХОЛОГІЧНА РЕАБІЛІТАЦІЯ
В МЕНЕДЖМЕНТІ І БІЗНЕСІ**

КУРС ЛЕКЦІЙ

ОДЕСА
ОНУ
2024

**УДК 159.9:364.62-786]:005(042.4)
Ч-498**

Автор:

Т. П. Чернявська, доктор психологічних наук, професор, професор кафедри диференціальної і спеціальної психології Одеського національного університету імені І. І. Мечникова.

Рецензенти:

Ю. О. Асєєва, доктор психологічних наук, академік НАН ВО України, завідувач кафедри мовної та психолого-педагогічної підготовки Одеського національного економічного університету;

М. К. Кременчуцька, кандидат психологічних наук, професор кафедри диференціальної і спеціальної психології Одеського національного університету імені І. І. Мечникова.

*Рекомендовано до видання науково-методичною радою
ОНУ імені І. І. Мечникова.
Протокол № 5 від 7 грудня 2023 р.*

Чернявська Т. П.

Ч-498 Психологічна реабілітація в менеджменті і бізнесі [Електронний ресурс] : курс лекцій / Т. П. Чернявська. – Електронні текстові дані (1 файл : 0,5 МБ). – Одеса : Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, 2024. – 61 с.
ISBN 978-617-689-465-0

Курс лекцій є сучасним виданням, що висвітлює теоретичні та практичні аспекти процесу психологічної реабілітації в менеджменті та бізнесі, які проходять в екстремальних умовах невизначеності та високих швидкостей змін.

Рекомендовано для студентів факультету психології та соціальної роботи, що отримують освітньо-кваліфікаційний рівень «Магістр» за спеціальністю 053 «Психологія» ОНУ імені І. І. Мечникова.

УДК 159.9:364.62-786]:005(042.4)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
ЛЕКЦІЯ 1. Вибір бізнесу, менеджменту як професійної діяльності	7
ЛЕКЦІЯ 2. Психологічна реабілітація особистості	19
ЛЕКЦІЯ 3. Професійне «вигоряння» в управлінській та бізнес-діяльності	26
ЛЕКЦІЯ 4. Стрес-менеджмент	36
ЛЕКЦІЯ 5. Успішність в бізнесі та розвиток кар'єри	47
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	57
ЕЛЕКТРОННІ ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ	60



Тетяна Чернявська

професор, доктор психологічних наук
професор кафедри диференціальної і спеціальної психології
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова
вул. Дворянська, 2. Одеса, 65082, Україна
ORCID: 0000-0002-8629-1042
astr1@ukr.net

ВСТУП

Курс «Психологічна реабілітація в менеджменті і бізнесі» спрямований на задоволення потреб студентів у базових знаннях, орієнтованих на теоретичні та практичні аспекти процесу психологічної реабілітації в менеджменті та бізнесі, які проходять в екстремальних умовах невизначеності та високих швидкостей змін.

Мета курсу полягає у формуванні знань теоретичних і практичних аспектів процесу психологічної реабілітації в екстремальних умовах сучасного менеджменту і бізнесу, формуванні практичних навиків використання психологічних методів та технологій в системі психологічної реабілітації та застосуванні їх в управлінській діяльності, в професійній бізнес-діяльності чи при психологічному консультуванні менеджерів та бізнесменів.

Завдання курсу:

- ознайомити студентів з основними положеннями психології менеджменту і бізнесу;
- ознайомити студентів із актуальними проблемами щодо психічного навантаження і методів його зниження у професійній бізнес-діяльності;
- усвідомити психологічні закономірності професійного становлення та особистісного зростання менеджерів і бізнесменів у сучасних екстремальних умовах;
- ознайомити з сучасними принципами, підходами та методами в реабілітаційному процесі;
- узагальнити та систематизувати практику, досвід застосування методів психологічного супроводу соціально-психологічної реабілітації менеджерів та бізнесменів;
- формувати вміння стресостійкості та розвивати емоційну саморегуляцію особистості.

Сучасні менеджери працюють в екстремальних умовах, які характеризуються: дефіцитом часу, нестачею інформації, ненормованим робочим днем, постійним тиском з боку підлеглих та керівництва, вимушеним ризиком, необхідністю одночасного розв'язання кількох різнорівневих завдань.

Особливості роботи менеджерів полягають у тому, що їм необхідно постійно спілкуватися з людьми та працювати з інформацією. Таке інформаційне та комунікативне навантаження може призвести до нервування, стресу, негативного стану та ін.

Все це може спричинити погіршення здоров'я менеджерів. Для забезпечення збереження та покращення психологічного здоров'я направлені заходи психологічної реабілітації у менеджменті та бізнесі.

ЛЕКЦІЯ 1 Вибір бізнесу, менеджменту як професійної діяльності

Тема 1. Вибір бізнесу як професійної діяльності

План викладу теми 1

- 1.1. Бізнес: значення поняття, сфери, види, етапи розвитку людини в бізнесі.
- 1.2. Професійно важливі якості бізнесменів.

1.1. Бізнес: значення поняття, сфери, види, етапи розвитку людини в бізнесі

Значення поняття «бізнес». Поняття «бізнес» походить від англійського слова *business* та позначає такі значення:

- справа, заняття; робота;
- професія, професійна діяльність;
- (комерційна) справа, починання, підприємство;
- сфера відповідальності; обов'язок, борг;
- підприємницька діяльність;
- напрямок бізнесу, бізнес-спрямованість.

Підприємницька діяльність – це самостійна активність, пов'язана з фінансовим ризиком, яка спрямована на отримання прибутку.

Сфери бізнесу: продукти та напої, зоо-бізнес, інформаційні технології та електроніка, авто-бізнес, побутові послуги, краса та здоров'я, мода та стиль, освіта та мистецтво; сільське, лісове господарство та рибальство; ЗМІ, поліграфія, видавничий бізнес; спорт та розваги; товари для дому; туристичний, готельний бізнес та громадське харчування та інші.

Види бізнесу: торгово-комерційна діяльність, послуги, виробництво продукції.

Ринкові відносини є однією з форм соціально-економічного життя суспільства, які склалися історично. Історія, соціологія, еко-

Особистість в бізнесі (Ю. Швалб, О. Данчева)

Позиції особистості у ринкових відносинах	
Позиція бізнесмена чи підприємця	Характеризується тим, що він виступає суб'єктом певної «справи», і в цьому розумінні є незалежним, відповідальним за певну «справу» і її результат. Взагалі-то людей, які торують собі шлях і утверджуються в ролі таких незалежних суб'єктів, як бізнесмен, зовсім небагато – до 2 % населення
Позиція найманого робітника	Основну масу складають тут люди, які є власне найманою робочою силою, до того ж незалежно від того, чи є вони просто робітниками чи висококваліфікованими інженерами чи менеджерами, які працюють у фірмі
Позиція професіонала	<p>Історично давно виокремилась група так званих «вільних професій», людей, які володіють певним професіоналізмом, але не є жорстко включеними у виробничі процеси. Вони не виступають співробітниками якоїсь організації, не працюють клерками в державних установах або робітниками на заводі. Вони живуть за рахунок того, що індивідуально здійснюють певну роботу, в якій зацікавлені інші люди. Це, приміром, вільний художник, який пише картини, на відміну від художника-оформлювача, котрий працює на заводі та оформлює стенди, малює плакати, хоча і один, і другий – художник.</p> <p>Зараз кількість таких вільних професій різко збільшилася і, власне кажучи, майже кожна професія може знаходити вихід у таку вільну сферу. Юрист, приміром, може працювати юрисконсульту у юридичній фірмі або юристом на виробництві, перебуваючи в штаті, а може бути незалежним юристом, до якого звертається за консультацією хто завгодно.</p> <p>Можуть також створюватися об'єднання та асоціації вільних професіоналів: журналісти, лікарі, архітектори та ін. В сучасному світі вільна професія пов'язана з дуже високим рівнем професіоналізму. Здобуття свободи пов'язане не з типом професії, а з рівнем кваліфікації й соціального визнання високого класу спеціаліста та професіонала</p>

номіка досліджують і описують загальні закони виникнення й розвитку ринкових відносин.

Так само закономірно складається й психологія людей, включених в ці відносини. В суспільстві формується певний тип особистості. Це не означає, що всі стають однаковими – кожна людина залишається унікальною й неповторною індивідуальністю, але разом з тим вона набуває певних подібних рис і властивостей.

Дані життєвого шляху людини, що реалізує себе у бізнесі

Фактори, під впливом яких людина ухвалює рішення зайнятися бізнесом та розвивати його надалі		
Вік, у якому частіше вступають на шлях бізнесу	Чоловіки: 30–35 років	Жінки: 35–39 років
	50–55 років	
Фізичне здоров'я та енергія	Міцне здоров'я, здатність постійно діяти і працювати багато годин на шкоду сну – природний порядок речей на етапі створення нового бізнесу	
Сімейні передумови	У вдалих бізнесменів зазвичай є дружина чи чоловік, батьки чи близькі родичі, які керують власним бізнесом	
Вплив колишньої роботи	Удачливі бізнесмени частіше займаються бізнесом, пов'язаним із близькою їм професійною сферою	
Освітній рівень	Високий освітній рівень бізнес-еліти та підприємців є гарантією їх адаптивності, динамізму та подальшого особистісного розвитку	

Бізнес будується на ідеї фірми зі своїм виробництвом, своїм специфічним товаром, своїм обличчям чи маркою. Ідеологія фірми і являє собою дух і сутність бізнесу, його конкурентний зміст та розуміння.

Перехід від **ідеології підприємництва** як відкриття нового (як певного експериментування) до **ідеології фірми** тягне за собою й суттєві психологічні зміни. На перший план починають виступати інтереси «справи», інтереси самої фірми, завдання, пов'язані зі створенням і утвердженням марки фірми. Особисті ж інтереси стають другорядними, такими, що реалізуються лише залежно від процвітання й розквіту фірми.

Слід, однак, враховувати, що поміж бізнесом і підприємництвом є не тільки відмінності, а й багато спільного.

По-перше, будь-який бізнес (справа, фірма), яким би він не був стабільним, завжди несе в собі частку ризику.

По-друге, конкурентоздатність фірми залежить від її спроможності змінюватись, перебудовуватись відповідно до кон'юнктури ринку.

Етапи розвитку людини в бізнесі

Етапи	Характеристики етапних станів	Відмінні риси особистості
1	2	3
Підприємець	<p>Особиста участь у формуванні початкового капіталу та у створенні своєї справи.</p> <p>Успіх у проведенні комерційних операцій на власні чи позикові кошти.</p> <p>Право прийняття рішення під час виборів напрямів розвитку справи.</p> <p>Право розпоряджатися прибутком.</p> <p>Прийняття на себе ризику та відповідальності за здійснення ідей бізнесу та власних дій.</p> <p>Матеріальна відповідальність за результати справи</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Прагнення до самостійності, незалежності. – Пошук нових економічних можливостей. – Амбіції, підкріплені досвідом. – Готовність до ризику. – Стресостійкість
Менеджер	<p>Менеджер, який виріс із підприємця, власник своєї справи, проводить організаційні зміни, погоджуючи зміни з організаційною культурою. Планує зміни, контролює ресурси, організовує наради, навчає та мотивує людей, ефективно розподіляє час</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Самоконтроль. – Бере на себе відповідальність, хоча може і не прагнути до неї. – Схильність до самоаналізу
Інвестор	<p>Інвестор – це людина чи комерційна установа, яка вкладає гроші та/або інші активи з метою їхнього збереження та примноження. На відміну від споживання чи витрати, інвестування має на меті, передусім, віддачу. Інвестор ефективно розпоряджається «зайвими» грошима, які не потрібні існуючому бізнесу. Спрямовує ці кошти не на внутрішні потреби організації, а на нову справу з усіма супутніми ризиками. Примушує працювати гроші, зароблені у бізнесі</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Розвинена інтуїція зі сформованими рефлексивними здібностями. – Схильність до заощадження. – Передбачливість. – Бажання залишити спадкоємцям нажите майно
Лідер бізнесу	<p>Провідна діяльність лідера бізнесу – інноваційна діяльність.</p> <p>Статус лідера та його становище на ринку змушують його вишукувати ходи, ніші і методи дій, які раніше не використовувалися у цій сфері.</p> <p>Діяльність лідера протікає в умовах найбільшого ризику, але й очікувана віддача може бути максимальною.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Впровадження змін. – Підкріплені амбіції. – Інтернальний локус відповідальності. – Невигубна працьовитість.

1	2	3
	Постійне балансування на межі виграшів і великих втрат пред'являє свої високі вимоги до рівня внутрішньої стійкості та зрілості особистості бізнесмена на цьому етапі	– Тенденція оцінювати успішність бізнес-діяльності за допомогою показників внутрішнього зростання

1.2. Професійно важливі якості бізнесменів

Бізнес-діяльність пов'язана з постійними нововведеннями, фінансовим ризиком, дефіцитом часу і інформації, з високими швидкостями змін, протікає в умовах невизначеності і жорстокої конкуренції. Все це вимагає від бізнесменів особливих особистісних якостей: бізнес-чуття; усвідомленій відповідальності; стратегічного, системного і концептуального мислення; вміння вибудовувати потрібні стосунки; нестандартних вольових рішень і дій; управління різними по складу і чисельності групами людей; безперервного самоудосконалення (Т. Чернявська).

Профіль підприємця

Якості	Індикатори прояву якостей
1	2
1. Пошук можливостей, ініціативність	Бачить та використовує нові чи незвичайні ділові можливості, чинить до того, як його змусять до цього обставини
2. Завзятість, наполегливість	Готовий до неодноразових зусиль, щоб подолати перешкоди, змінює стратегії, щоб досягти мети
3. Готовність до ризику	Віддає перевагу ситуації «виклику» або помірному ризику, дійсно діє, щоб зменшити або контролювати результати
4. Орієнтація на ефективність та якість	Знаходить шляхи робити речі краще, дешевше, швидше. Прагне досягати досконалості, покращувати стандарти ефективності
5. Залучення до робочих контактів	Бере відповідальність за виконання роботи. Бореться за справу разом із працівниками чи замість них.

1	2
6. Цілеспрямованість	Ясно виражає цілі: має довгострокове бачення. Постійно ставить та коригує короткострокові завдання
7. Прагнення бути поінформованим	Особисто збирає інформацію про клієнтів, постачальників, конкурентів. Використовує особисті та ділові контакти для своєї поінформованості.
8. Систематичне планування та спостереження	Планує, розбиває великі завдання на підзавдання. Стежить за фінансовими показниками, використовує їх при ухваленні рішень. Розробляє або використовує процедури стеження за виконанням робіт
9. Здатність переконувати, встановлювати зв'язки	Використовує обережні стратегії для впливу та переконання людей. Використовує ділові та особисті контакти як засіб досягнення своєї мети
10. Незалежність та самовпевненість	Прагне до незалежності від правил та контролю інших людей. Покладається лише на себе перед протистоянням та за відсутності успіху. Вірить у свою здатність виконувати важкі завдання.

Психологічні якості успішних бізнесменів

Якості	Індикатори
1	2
«Могутність бажань»	Лідери бізнесу не бояться мріяти про трудно здійснені речі. Мають масштабні бажання та ясні цілі, підкріплені абсолютною вірою в успіх
Внутрішній імпульс	Керівництво власними принципами, мотивами; постановка цілей без зовнішніх стимулів
«Невиправданий оптимізм»	Розцінюють свої шанси вище, ніж шанси інших. Вірять у свої сили і вважають, що у них здібності кращі, ніж у більшості людей. Невдачі спонукають до мобілізації всіх життєвих ресурсів
Віра у перемогу	Труднощі викликають лише азарт, вони виходять із боротьби сильнішими
Компетентність у часі	Життя сьогоднішнім, реалістичність в оцінці перспектив, вміння пов'язувати поточні завдання зі стратегічними планами

1	2
Цілеспрямованість	Усе підкоряють досягненню мети, сортують усі життєві ситуації за принципом «потрібно - непотрібно». Сприйняття світу при цьому спрощується, стає чорно-білим
Харизма, лідерство	Вміння зачаровувати і захоплювати. Харизматична людина наділена особливою владою, вона впливає на думки та дії інших людей
Готовність до ризику, до змін	Щодня можуть приймати багато ризикованих, небезпечних, авантюрних рішень і не відчувати страху, а отримувати задоволення, беручи відповідальність за справу та людей
Відповідальність та моральні кордони	Відвага у бізнесі – це поєднання ризику з відповідальністю, оскільки ціна багатьох рішень є дуже високою. Загострене почуття відповідальності за свої слова, справи, за людей, які їм довіряють. Мають власні внутрішні норми, моральні кордони, які не можна переступати
Ясність мислення, безальтернативність рішень	Здатність сприйняти максимум інформації та багатоваріантність «на вході». Поки рішення не вироблено, успішні люди відкриті для його обговорення, до діалогу, але як тільки рішення дозріло – воно більше не обговорюється, вся увага зосереджується на реалізації рішення
Раціональне ставлення до грошей	Гроші мають постійно працювати. Бізнесмен знає, куди він вкладе гроші, як розпорядиться прибутком. Гроші для них – засіб, але не ціль. Вони дають можливість виходити на новий рівень розвитку
Самореалізація	Ставлення до бізнесу – метод самореалізації. Можливість проявити себе в чомусь новому та значущому для себе.
Демократичність	Реальні, відповідальні люди міцно стоять на землі на відміну від тих, хто отримав бізнес у спадок. Вони відкриті та демократичні
Унікальність	В оточенні великих бізнесменів немає людей, подібних до них, порівняних з ними за особистісними якостями. Вони інші, незалежні, нетрадиційні у поглядах, звичках. Сприймаються іншими як ексцентричні люди. Вони дозволяють собі бути упертими, дратівливими, холодними, безжальними

1	2
Екзистенційна тривога	Ділова еліта – це «продуктивніші» для економіки країни люди, вони як «психологічний вічний двигун». Вони досягли вершини піраміди потреб А. Маслоу і з погляду екзистенційної не зможуть повністю реалізувати себе ніколи: як тільки вони досягають однієї мети, відразу ставлять іншу

Тема 2. Вибір менеджменту як професійної діяльності

План викладу теми 2

- 2.1. Менеджмент: визначення, якості.
- 2.2. Основні функції менеджменту.

2.1. Менеджмент: визначення

Менеджмент (англ. *management* – управління, завідування, організація) – це управління виробництвом чи комерцією; сукупність принципів, методів, засобів та форм управління, які розробляються та використовуються з метою підвищення ефективності виробництва та збільшення прибутку.

Традиційний менеджер – це управлінець, який має властивості підприємця, а виконує обов'язки службовця. Менеджери керують усіма справами, наймають людей та керують персоналом.

Традиційний менеджер виступає як справжня людина організації. Він такий по своєму психологічному складу (або став таким в результаті багатьох років пристосування до норм і вимог організації), і почати дорогу підприємця-організатора виробництва він навряд чи вже коли-небудь зможе.

Внутрішній підприємець – це людина, яка працює в організації та володіє схильностями та здібностями підприємця.

Підприємець-власник і внутрішній підприємець мають приблизно однаковий набір професійно важливих якостей. Відмінності виникають лише у зв'язку з тим, що внутрішньому підприємцю доводиться зважати на норми і обмеження організації та пристосувати до них свою поведінку та професійну діяльність.

**Порівняння якостей особистості традиційного
менеджера, підприємця (власника)
та внутрішнього підприємця**

Якості особистості	Традиційний менеджер	Підприємець - власник	Внутрішній підприємець
Провідні мотиви	Отримати просування по службі, власний кабінет, штат, влада	Прагнення: до незалежності, свободи дій, творчо працювати, створювати капітал	Прагнення до незалежності дій, придбання позицій в організації та відповідних винагород
Сприйняття тимчасової перспективи	Орієнтується на короткі часові горизонти: тижні, місяці	Орієнтація на 5–10-річні періоди як віхи зростання бізнесу	Займає середнє положення між традиційним менеджером та підприємцем
Характер діяльності	Делегує повноваження, контролює виконання, сам без посередників входить у справу	Пряма включеність у роботу	Більше виконує роботу сам, ніж доручає її комусь
Ставлення до ризику	Боязке	Розумний ризик	Розумний ризик
Ставлення до статусу	Стурбованість символами власного статусу	Немає стурбованості символами статусу	Немає стурбованості символами статусу, хоче лише незалежності
Ставлення до невдач і помилок	Прагне всіляко уникнути помилок та несподіванок	Не боїться помилок, виправляє їх та долає невдачі	Прагне приховувати від оточення ризиковані проекти, доки готовий їх доказово обґрунтувати
Прийняття рішень	Погоджується з тими, хто вищий за станом	Своїми рішеннями реалізує свою мрію	Своїми рішеннями реалізує свою мрію

Лідер – це «будь-який, хто займає позицію домінування, має владу або вплив в групі». Лідер – керівник групи або організації, який узяв на себе або наділений членами правом проявляти ініціативу, накладати санкції і який володіє достатньою владою для цього.

Лідер бізнесу – це той, хто професійно, продуктивно, результативно і ефективно управляє своїм бізнесом і випробовує задоволення від свого життя. Сьогодні все більше компаній усвідомлюють, що ефективність і успішність їх діяльності залежить від того, наскільки сильний їх лідерський потенціал. У конкурентній боротьбі, що посилилася, бізнес-організаціям, що бажають зберегти і укріпити свої позиції на ринку, необхідно систематично працювати над розвитком лідерства як одного зі своїх конкурентних переваг.

Концептуальним є той факт, що серед бізнесменів, про яких говорять, що вони «зробили себе самі», які самі створили власний бізнес і управляють ним, зустрічається найбільше успішних людей, які добилися довготривалого ділового успіху завдяки своїй наполегливій праці та видатним особистісним якостям.

2.2. Основні функції менеджменту

Основні функції управління та керівництва: планування та прогнозування, організація, мотивація, координація, контроль.

Функції менеджменту відокремлюють процес управління від інших бізнес-функцій, таких як маркетинг, бухгалтерський облік та фінанси.

Планування у менеджменті – це основна функція менеджменту. Планування включає визначення цілей та найбільш ефективний курс дій, необхідний для досягнення цієї мети.

Як правило, планування передбачає гнучкість, оскільки людина, яка займається плануванням, має координувати свої дії з усіма рівнями управління та керівництва в організації.

Планування також передбачає знання ресурсів компанії та майбутніх цілей бізнесу.

Етапи планування. Процес починається з перевірки довілля, це означає, що менеджер повинний знати про критичні непередба-

чувані обставини, з якими стикається їх організація з погляду економічних умов, конкурентів та клієнтів. Потім менеджери мають спробувати спрогнозувати майбутні умови. Ці прогнози є основою для планування.

Планувальники мають встановити цілі, тобто що необхідно досягти і коли. Потім вони мають визначити альтернативні напрямки дій задля досягнення цілей. Після оцінки різних альтернатив необхідно прийняти рішення про найкращі методи дій для досягнення цілей та сформулювати необхідні кроки та забезпечити ефективне здійснення планів.

Нарешті, менеджери повинні постійно оцінювати успіх своїх планів і за необхідності робити коригувальні дії.

Організація визначає загальну структуру підприємства; передбачає призначення завдань та обов'язків співробітникам із певними навичками, необхідними для виконання завдань. Організація також передбачає розвиток організаційної структури та взаємодію всередині компанії.

Мотивація пов'язана з задоволенням потреб персоналу організації. Основна мета – стимулювання персоналу задля досягнення цілей організації. Стимулювання може бути виражено як у матеріальному, так і моральному заохоченні.

Координація в менеджменті поєднує у собі всю діяльність компанії з організації, планування та мотивації, а також забезпечує спільну роботу всіх заходів на благо організації. Як правило, координуючі заходи здійснюються на нарадах та інших зустрічах щодо планування з керівниками підрозділів компанії для забезпечення єдиного бачення роботи, виконання поставлених цілей та завдань. Координація включає зв'язок, контроль і керівництво з боку менеджменту організації.

Контроль забезпечує те, щоб інші функції організації успішно працювали. Контроль включає встановлення стандартів продуктивності та контроль за продуктивністю співробітників. Процес контролю часто призводить до виявлення ситуацій та проблем, які необхідно вирішити, створюючи нові стандарти продуктивності.

Питання для самоконтролю

1. Що позначає поняття «бізнес»?
2. Надайте визначення поняття «підприємницька діяльність».
3. Охарактеризуйте позиції особистості у ринкових умовах.
4. Під впливом яких факторів людина ухвалює рішення зайнятися бізнесом та управляти й розвивати його надалі?
5. Охарактеризуйте етапи розвитку людини в бізнесі.
6. Які особистісні якості забезпечують бізнесменам їх успішність?
7. Які основні функції менеджменту? Охарактеризуйте їх.
8. Яка основна мета організації як функції менеджменту?
9. У чому полягає функція менеджменту «координація»?
10. У чому полягає функція менеджменту «контроль»?

Рекомендована література [21–25; 27]

ЛЕКЦІЯ 2 Психологічна реабілітація особистості

Тема 1. Психологічна реабілітація

План викладу теми 1

- 1.1. Психологічна реабілітація: визначення, мета, задачі, напрямки.
- 1.2. Соціально-психологічна реабілітація особистості.

1.1. Психологічна реабілітація: визначення, мета, задачі, напрямки

Психологічна реабілітація – це система соціально-психологічних заходів, спрямованих на попередження, відновлення чи компенсацію порушених психологічних функцій, станів, особистісного та соціального статусу людей.

Метою психологічної реабілітації є надання допомоги у профілактиці та відновленні оптимального для продовження професійної діяльності психічного здоров'я.

Завдання психологічної реабілітації – це створення рівноваги у психіці та поведінці людини, включення та інтегрування її поведінки відповідно до вимог нормального життя.

Персональний вектор має бути спрямований на відновлення частково втраченої цілісності особистості, її збалансованості, саморегульованості; інструментальний – на відновлення зниженої самоефективності особистості, її здатності самореалізовуватися у різних видах діяльності, просторовий – на підвищення комунікативної компетентності особистості, налагодження стосунків, подолання почуття відчуження від оточення, конструктивне розв'язання конфліктів; часовий – на ціннісно-сміслову сферу особистості, переоцінку цінностей, активізацію пошуку нових життєвих орієнтирів, нових сенсів (Т. Титаренко).

Основні напрямки реабілітації – психологічний і фізичний (соматичний), що об'єднуються у психосоматичному підході, мають найдавнішу історію.

Специфіка соціально-психологічної реабілітації полягає у розробці і використанні відновлювальних заходів, які діятимуть у чотирьох напрямках: персонально-інструментально-просторово-часовому.

Стресовий стан особистості характеризується втратою спокою, самоконтролю; неможливістю зосередитися на вирішенні відповідної проблеми (Г. Сельє).

Перебуваючи весь час у стані стресу, ми власноручно (точніше, власними думками) можемо буквально вивести з робочого режиму і тіло, і мозок. Як? Переживаючи у думках стресові події зі свого минулого чи наділяючи події з майбутнього «стресовою» значимістю. Ми не можемо визначити майбутнє. Це факт. Ми не здатні контролювати те, що станеться, та керувати ним на 100 %. Це абсолютно точно. Але, ми точно здатні взяти на себе відповідальність і бути усвідомленими про те, про що думаємо, яким значенням у думках наділяємо ті чи інші події, як ставимося до непередбачуваності та невідомості.

У критичній ситуації слідує

1. Внутрішньо змиритися з тим, що є, та прийняти це як факт. Тобто, що сталося, змінити неможливо. Це знижує напругу.

2. Проаналізувати ситуацію. Уявити найгірші наслідки, які можуть бути. Взяти їх як можливий варіант.

3. Спокійно шукати шляхи виходу із цієї ситуації чи проблеми.

Дуже важливо максимально активізувати інтелектуальну діяльність на тлі емоційної врівноваженості. Вихід є завжди, його необхідно знайти.

Соціально-психологічна реабілітація є не пасивною реадаптацією, поверненням людини до колишнього життя, яке було в неї до отриманої травматизації.

Це радше активізація здатності життєтворення, тобто здатності перепроєктовувати власне життя та втілювати, реалізовувати ці оновлені проекти в особистій, професійній, сімейній та інших сферах.

Адже творче ставлення особистості до власного життя передбачає відновлення бажання самотрансформацій, готовності до несподіванок, до змін ціннісних орієнтацій, установок, характеру діяльності, поля спілкування, форм самореалізації.

1.2. Соціально-психологічна реабілітація особистості

Коли людина перебуває у *стані паніки*, вона не може зосередитися на вирішенні тієї чи іншої проблеми. Але, змусивши себе прийняти найгірше, скинувши вантаж панічного хвилювання, людина починає шукати правильний вихід – це ще одна особливість роботи керівника.

«Ділові люди, які не знають, як боротися зі стресами, вмирають молодими». Щоб ліквідувати великий відсоток непотрібних хвилювань на роботі з приводу вирішення ділових проблем, корисно знайти чіткі та вичерпні відповіді на запитання:

- «У чому суть проблеми? (визначення проблеми – це 90 % її рішення) Які її причини?
- Які можливі рішення? Що можна запропонувати?»

Цим можна не лише зменшити хвилювання та роздратування, а й покращити справи.

Систематичні навантаження і, як наслідок, – *постійний стан нервової напруги* стають для керівників все більш звичними.

Сучасний керівник працює, як правило, в умовах, таких як: дефіцит часу, нестача інформації, ненормований робочий день, постійний тиск з боку підлеглих та керівництва, вимушений ризик, одночасне розв'язання кількох різнорівневих завдань.

Усе це призводить до різкого збільшення «*хвороб віку*» (серцево-судинних, онкологічних, виразкових, психічних).

Далеко не всі знають, що після будь-якої травми у багатьох постраждалих (від 30 до 70 %) активізується посттравматичне зростання, починають відбуватися позитивні зміни у житті. Швидкість і успішність посттравматичного зростання забезпечується засвоєнням, переосмисленням, інтеграцією набутого болісного досвіду. Посттравматичне зростання проявляється у встановленні більш глибоких стосунків із значущими людьми; у розумінні себе як не лише чутливої і вразливої людини, а й як людини сильної і витривалої (А. Pálsdóttir, D. Persson, B. Persson, P. Grahn).

Специфіка психологічної реабілітації полягає в її спрямованості на активізацію життєтворення особистості. Психологічна реабілітація сприяє відновленню бажання самотрансформацій, здатності до проектування майбутнього життя та втілення цих проектів в різних сферах життєдіяльності.

Соціально-психологічними технологіями реабілітації особистості виступають спрямовані на відповідні мішені комплексні впливи, що забезпечують збереження і відновлення особистісної цілісності, збалансованості, здатності до саморегуляції, самоефективності, комунікативної компетентності, активізації породження сенсів.

Тема 2. Проблеми здоров'я, хвороби керівників

План викладу теми 2

2.1. Особливості роботи керівників.

2.2. Проблеми здоров'я, хвороби керівників.

2.1. Особливості роботи керівників

Особливості роботи керівника полягають у тому, що йому необхідно постійно спілкуватися з людьми та працювати з інформацією. Таке інформаційне навантаження може призвести до нервування, стресу, негативному стану та ін.

В екстремальних умовах людина може проявити максимум рішучості та кмітливості. Але якщо такі умови супроводжують людину щодня, то працездатність різко знижується, швидко виникає втома.

Частий стрес призводить до того, що в організмі страждає найслабша ланка: підвищений артеріальний тиск перетворюється на гіпертонію, порушення в роботі серцевого м'яза викликає інфаркт.

Оцінка режиму управлінської (розумової) праці з інформаційних позицій є сьогодні однією з актуальних проблем підвищення ефективності організаційної поведінки, діяльності.

У голові людини міститься 15 мільярдів нервових клітин-нейронів. Їхня робота організована так, що одні клітини працюють, інші – відпочивають. Наприклад, якщо необхідно вирішувати актуальну професійну проблему, частина нервових клітин мобілізуєть-

ся, будується локальна ієрархічна структура – цільовий ансамбль, розподіляються функції, підключається енергія. Через деякий час налагоджується нормальна робота. Клітини мозку працюють. Вдома після роботи, настроївшись на іншу проблему, попередня дещо забувається, йде мобілізація інших нервових клітин, збирається повний ансамбль, який отримує основну енергетичну підтримку. Наступного дня на роботі «професійний» ансамбль знаходиться цілим і збереженим, клітини відпочили і після деякого настроювання починають працювати. Якщо ж до справи не повертатися кілька днів, необхідно більше часу на підготовку, аж до повної мобілізації. Суть приказки «понеділок – день важкий» полягає в тому, що чим довша перерва, тим більше часу необхідно для налаштування на діяльність. Інша приказка говорить: «Відпочинок – це зміна діяльності». Коли підключено кілька ансамблів нервових клітин, необхідно вміти вчасно перемикатися. Якщо побудовано багато ансамблів та перемикання є частими та раптовими, з дефіцитом часу на налаштування, то виникає невроз.

Інформаційний синтез здійснюється так – все, що людина бачить, поєднується з тим, що чує і про що думає. Якщо ж інформація надходить невчасно, або у великому обсязі створюється інформаційний шум, це призводить до втрати попередньої інформації, ускладнює прийом і обробку нової інформації.

До нервової напруги, а при частому повторенні – **до неврозів** призводить також інформаційна диверсія (високий рівень шуму, який заважає зосередитися; нав'язування інформації, яка вас не цікавить; музика чи шум під час відпочинку).

Обсяг інформації та коло людей, з якими має справу керівник, збільшуються в міру того, як він піднімається посадовими сходами. Як стверджують гігієністи, без втрат для свого здоров'я одна людина може регулювати зв'язки не більше ніж на 3–4-х щаблях адміністративної системи (на кожній з яких по 5–7 безпосередніх підлеглих).

2.2. Проблеми здоров'я, хвороби керівників

Найчастіше виділяють такі види здоров'я: фізичне, психічне, духовне.

Фізичне здоров'я – це стійкий функціональний стан організму, що забезпечує успішну життєдіяльність людини (як окремих тканин, органів та систем, так і всього організму загалом) не більше вікової норми.

Психічне здоров'я – це здатність людини усвідомлено ставитися до функцій свого організму, здатність регулювати свої психічні процеси (думки, почуття, бажання, реакції на інших людей, визнання існування норм, що регулюють відносини між людьми, визнання необхідного ступеня самотності та відносної залежності від інших; також усвідомлення особистої неповторності та індивідуальності як цінності та зіставлення своєї індивідуальності з проявами індивідуальності інших людей).

Основними ознаками **духовного здоров'я** є:

1. Сприйняття життя як цінності та прагнення до створення нових ціннісних якостей, пошуки джерел, що знаходяться за межами людських сил у вищих сферах;

2. Гуманістичні способи впливу на себе і оточуючих (заохочення, покарання, випробування);

3. Цілісність внутрішнього світу, що задається системою правил і суджень, усвідомлених для себе людиною, життєвими принципами та цілеспрямованістю (життєва філософія, життєві цілі);

4. Відчуття постійного задоволення життям щодо інших людей, сприйняття його як найвищої цінності;

Здоров'я людини залежить:

- від генетики на 30 %,
- від здорового способу життя на 30 %,
- від екологічного середовища на 30 %,
- від медичного забезпечення на 10 %.

Спосіб життя включає трудову діяльність, побут, форми використання вільного часу, форми задоволення матеріальних та духовних потреб, норми поведінки людей у типових ситуаціях.

Мозок працює не менше 16 годин на добу. Тільки під час сну, коли один ансамбль нервових клітин перемикається на інший, центральна нервова система відпочиває.

Безсоння – ознака порушення інформаційного режиму, не ефективно з нею боротися за допомогою ліків, а виправленням свого інформаційного режиму.

Рекомендується розпочинати день творчою роботою, а закінчувати – рутинною, монотонною, адже найрозумніші думки приходять найчастіше вранці («Ранок вечора мудріший»), за умови, що можна не поспішати, зібратися з думками.

Необхідно зробити так, щоб людина керувала своїми власними справами, а не навпаки. Маючи таку культуру управління, можна багато і продуктивно працювати, менше втомлюватися, не хворіти на професійні захворювання.

Питання для самоконтролю

1. Як визначається поняття «психологічна реабілітація»?
2. Яка мета психологічної реабілітації?
3. Які задачі психологічної реабілітації?
4. Які основні напрямки психологічної реабілітації?
5. Які екстремальні умови праці керівників негативно впливають на ефективність їх діяльності?
6. Які інформаційні диверсії негативно впливають на ефективність діяльності керівників?
7. Як визначається поняття «фізичне здоров'я»?
8. Як визначається поняття «психічне здоров'я»?
9. Як визначається поняття «духовне здоров'я»?
10. На скільки здоров'я людини залежить від медичного забезпечення, генетики, здорового способу життя, від екологічного середовища?

Рекомендована література [18; 19; 29]

ЛЕКЦІЯ 3

Професійне «вигоряння» в управлінській та бізнес-діяльності

Тема 1. Професійне «вигоряння»

План викладу теми 1

- 1.1. Стрес-фактори, симптоми «вигоряння».
- 1.2. Способи подолання «вигоряння».

1.1. Стрес-фактори, симптоми «вигоряння»

Вплив професійної діяльності на особистість бізнесмена.

Професійна діяльність бізнесмена цікава та дає чимало корисного самому бізнесмену. Нерідко вона приносить почуття задоволеності собою і своїми досягненнями, особливо коли вдаються важливі ділові переговори, укладаються вдалі угоди, радують фінансові результати.

Незважаючи на багато переваг професії, найчастіше вона коштує людям, що нею займаються, досить дорого. Вплив професійної бізнес-діяльності на особистість бізнесмена не завжди помітний з боку, але його справжню ціну відчуває сам бізнесмен та його близькі. Декілька важливих аспектів цієї «плати»: 1) негативні наслідки можуть зашкодити в особистому житті (сім'я, друзі); 2) загроза психічних порушень через постійні стреси.

«Виробничі» стрес-фактори

1. Фізичні чинники (вібрація, шум, забруднена атмосфера).
2. Фізіологічні (змінний графік, відсутність режиму харчування).
3. Соціально-психологічні (конфлікт ролей та рольова невідповідність, перевантаження чи недовантаження працівників, неналагодженість інформаційних потоків, міжособистісні конфлікти, висока відповідальність, дефіцит часу).

4. Структурно-організаційні чинники (організаційний стрес).

Протягом перших 3-х років впливу стрес-фактора зростає кількість гострих станів та реакцій (психози, інфаркти), а потім почи-

нають переважати хронічні хвороби: ішемічна хвороба серця, депресія, хвороби нирок, імунологічні захворювання та ін.

Зайва залученість до професійної бізнес-діяльності нерідко змушує страждати сімейні відносини бізнесмена. Бізнес потребує великих емоційних витрат і іноді це значно зменшує емоційну віддачу в сім'ї. Коли на роботі весь день доводиться спілкуватися з великою кількістю людей (клієнтів, колег, партнерів, ...), постійно вирішуючи проблеми, увечері буває важко перейнятися турботами дружини чи чоловіка та дітей.

Бізнес-діяльність можна віднести до екстремальних професій, пов'язаних з фінансовим ризиком, які потребують великого емоційного навантаження, відповідальності та мають досить невизначені критерії успіху. Представникам цих професій загрожує небезпека «синдрому згоряння».

«Синдром вигоряння» – складний психофізіологічний феномен, який визначається як емоційне, розумове та фізичне виснаження через тривале емоційне навантаження.

Симптоми особистісного «вигоряння»

1. *Фізичні*: втома, відчуття виснаження, сприйнятливість до змін погоди, часті головні болі, розлади шлунково-кишкового тракту, надлишок або нестача ваги, задишка, безсоння.

2. *Поведінкові та психологічні*: робота ускладнюється і стає дедалі важчою, а здатність виконувати її – знижується; бізнесмен або рано приходить на роботу і пізно повертається після неї, або пізно з'являється на роботі і рано йде з роботи; часто бере роботу додому; почуття несвідомого занепокоєння; почуття нудьги; зниження рівня ентузіазму; почуття образи; почуття розчарування; невпевненість; почуття провини; почуття незатребуваності; почуття гніву, що легко виникає; дратівливість; звертає увагу на деталі; підозрілість; почуття всемогутності (влада над долею пацієнта); ригідність; нездатність приймати рішення; дистанціювання від пацієнтів та прагнення до дистанціювання від колег; підвищене почуття відповідальності за пацієнтів; зростаюче уникнення; загальне негативне встановлення на життєві перспективи; зловживання алкоголем та (або) наркотиками.

Професійне вигоряння не загрожує людям, які відчувають органічну потребу в бізнесі, а ця органічність пов'язана з тим, що

вони самореалізуються в роботі. Для таких людей далеко не все впирається у гроші, для них важливо – як їх заробляти. Також важливо, який реальний внесок у розвиток бізнесу, у розвиток галузі вони роблять.

Професійне «вигоряння» у бізнес-діяльності. Професійне вигоряння – це довготривала стресова реакція, що виникає внаслідок впливу тривалих професійних стресорів середньої інтенсивності.

Найбільше від професійного вигоряння страждають представники інтелектуально-комунікативних професій – керівники, продавці, консультанти, агенти, викладачі, лікарі, журналісти, фахівці різних соціальних служб, робота яких пов'язана з великими нервово-психічними навантаженнями.

1.2. Способи подолання вигоряння

Перший крок до подолання вигоряння – розібратися із самим собою, зрозуміти не лише свої цілі та уявити образ майбутнього, а відповісти собі на питання, у чому сенс того, що ви зараз робите, навіщо ви це робите, що можливо робити у майбутньому.

1. Спробувати піднятися над ситуацією, змінити свій кут зору, подивитися на своє становище та роботу з глобальнішої точки зору. Власник бізнесу розмірковує: «Ми створимо новий продукт, його виробництво вимагатиме безліч робочих місць. Завод та відповідна інфраструктура надасть нового імпульсу розвитку нашому місту».

2. Відхід у лежачу поруч область, коли колишні знання, вміння, навички набувають нового застосування. Бізнесмени останнім часом звернулися до політики. Політика – нова сфера, в якій грати цікаво. Людина шукає нових смислів у новій діяльності. На макрорівні шукає застосування знань, умінь, навичок.

3. Не залишаючи цього бізнесу, зробити його інструментом для досягнення більш глобальних цілей. Дж. Сорос виділяє види діяльності, які може підтримати, при цьому виступає в ролі експерта, визначає найбільш значущі та пріоритетні компанії у розвитку інтелектуальної та індустріальної складових цивілізації. Таким чином, намагається змусити свій капітал працювати на творчу діяльність людей іншого, глобального масштабу.

4. Людина, залишаючись у тій самій ситуації, починає робити акценти не на тому, що вона вже добре знає, вміє, освоїв, а на тому,

що є для неї проблемою. Так знаходить новий сенс у старій професії, а її перетворення на інструмент саморозвитку стає профілактикою вигоряння.

5. Культивування інших інтересів, які пов'язані з бізнес-діяльністю. Поєднувати роботу з викладанням, навчанням, дослідженнями, написанням наукових та популярних статей.

6. Внесення різноманітності у свою роботу, створення нових проектів та їх реалізація.

7. Підтримка свого здоров'я, дотримання режиму сну та харчування, заняття спортом.

8. Задоволеність соціальним життям; наявністю кількох друзів (бажано інших професій), у взаєминах з якими існує баланс.

9. Прагнення того, чого хочеться, без надії стати переможцем у всіх випадках і вміння програвати без непотрібних самознищення та агресивності.

10. Відкритість нового досвіду.

11. Вміння не поспішати та давати собі достатньо часу для досягнення позитивних результатів у роботі та житті.

12. Читання не тільки професійної, а й іншої гарної літератури, просто для задоволення без орієнтації на якусь користь.

13. Участь у семінарах, конференціях, де надається можливість зустрітися з новими людьми та обмінятися досвідом.

14. Періодична спільна робота з колегами, що значно відрізняються професійно та особистісно.

15. Хобі, що приносить задоволення.

Правила гармонізації сім'ї та роботи

1. Складайте план на весь свій час – і службовий, і вільний.

2. Цікавтеся сімейними справами.

3. Якщо хтось із членів сім'ї дзвонить вам по телефону, поговоріть з ним, не відповідайте роздратовано, що ви зайняті.

4. Почніть спілкуватися з дітьми сьогодні.

5. Пам'ятайте про те, наскільки важлива ваша порада у придбанні якоїсь дрібниці для сім'ї.

6. Знайомтеся з роботою членів своєї сім'ї. Розповідайте жваво, цікаво, можна з гумором.

7. Частіше дзвоніть додому з відряджень.

Трудоголіки більше створюють проблем, ніж їх вирішують

1. Якщо це тимчасово, посміхайтесь та чекайте.
2. Якщо ситуація більш-менш стала, прийміть її та постарайтеся до неї пристосуватися.

3. Нагадуйте собі, що успіх вашої половинки – це ваш успіх.

Говоріть один з одним. Не намагайтеся замовчувати про свої переживання, конфлікти та образи. І якщо члени вашої сім'ї висувують претензії щодо вашої хронічної відсутності в будинку, будьте вдячні їм за їхню відкритість і бажання про вас достукатися. Вони люблять вас і хочуть бачити вас і піклуватися про вас.

Отже, щоб уникнути «синдрому вигоряння», професіонал повинен зрідка, але обов'язково оцінювати своє життя взагалі – чи він живе так, як йому хочеться.

Якщо життя вас не задовольняє, слід вирішити, що потрібно зробити для позитивних зрушень.

Тільки належним чином піклуючись про якість свого життя, можна забезпечити благополуччя та залишатися ефективним професіоналом протягом усього професійного життя.

Тема 2. Емоційно-вольові процеси в регуляції професійної діяльності

План викладу теми 2

- 2.1. Вольові процеси: визначення, мотиви вольових дій.
- 2.2. Емоційні стани, що дезорганізують поведінку та діяльність.

2.1. Вольові процеси: визначення, мотиви вольових дій

Вольові процеси: визначення, мотиви вольових дій. Емоційні процеси, впливаючи на діяльність і беручи участь у формуванні функціональних станів, нерозривно пов'язані з іншою категорією психічних процесів – вольовими процесами.

Воля – це здатність людини, що виявляється в навмисних діях, спрямованих на досягнення свідомих цілей. Людина не тільки відображає дійсність у своїх відчуттях, сприйняттях, уявленнях, поняттях та емоціях, але ще й діє, змінюючи навколишнє середовище у зв'язку зі своїми потребами, намірами та інтересами. Це виявля-

ється у довільних, вольових діях, що передують усвідомленню цілей та засобів, необхідних для досягнення мети. Основною спонукальною причиною виникнення і розвитку вольових дій є людина, що відчуває потреби.

Потреби відчуваються людиною подвійно: з одного боку, як переживання дійсних потреб, невідкладно потребують свого задоволення; з іншого боку – як усвідомлення своїх потреб у формі тих чи інших уявлень та понять. Момент усвідомлення потреби є найважливішою стороною волі, найважливішою для її виникнення та розвитку. Вихідним для цього усвідомлення завжди буває наявність тієї чи іншої скрути, що заважає людині задовольнити потребу, що внутрішньо переживається. Генетично довільні дії виникли з усвідомлення людиною її потреб. Вони з'явилися свідомими діями, спрямованими на задоволення потреб. Від того, які потреби властиві цій людині, багато в чому залежать якості її волі. У своїй закінченій формі довільні дії є свідомими вчинками, що здійснюються людиною за певними мотивами відповідно до обдуманого наміру та плану.

Мотив – це переживання, що стимулює людину до дії або затримує дію, що сприяє чи перешкоджає її вирішенню.

Мотиви вольових дій вкрай різноманітні. До них відносяться почуття, що забарвлюють наші бажання в той чи інший емоційний тон, ідеальні прагнення, поняття про борг, вкорінені звички.

Емоційні і вольові процеси пов'язані таким чином, що воля виступає як засіб регуляції, коригування негативного впливу емоцій на діяльність. Емоції, в свою чергу, надають суб'єктивний тон вольового зусилля, сприяють підвищенню його потенціалу. Взаємозв'язок емоцій і вольових процесів веде до того, що в реальній поведінці вони практично нероздільні і переживаються суб'єктом в формі психічних станів.

У житті часто зустрічаються стани, пов'язані з надмірним емоційним напруженням. Якщо у тварини надлишок збудливості розряджається через рухові реакції, то у людини природна розрядка не завжди можлива. У цих випадках виникають явища застійного збудження. Результатом є розвиток важких станів, домінантних станів: стани стресу, фрустрації, тривоги (К. Ізард, У. Ланг, Г. Сельє та ін.).

2.2. Емоційні стани, що дезорганізують поведінку та діяльність

Домінантні стани – це стани, в яких напруженість зміщена у сферу уваги і є основною. До них відносять робочі або трудові стани. Це одна з найбільш стійких і «здорових» домінант. Вона визначає ставлення до життя, до себе, до самопочуття. У роботі індивід стверджує себе як особистість, реалізує свої потенції, об'єктивізує здатності.

Найважливішим є *пізнавальний домінантний стан*, який проявляється у 3 варіантах: 1) дослідження предметного світу, 2) навчальна діяльність, 3) наукова діяльність.

Найбільш напруженими є ситуації, коли невідомий час майбутньої події. Такий стан називають *пильністю*. З назви випливає, що це стан пов'язаний з активізацією функції спостереження за значущими сигналами, з готовністю адекватно реагувати на них.

Іншим видом домінантних станів є стан *очікування*. Зовнішні та внутрішні прояви стану очікування в значній мірі залежать від індивідуальної реактивності людини. Пасивне очікування сприймається більшістю людей як активне передбачення майбутнього зіткнення з напруженою ситуацією. Психічний вираз такого стану – підвищена тривожність, невпевненість в собі. Вони відображають фізіологічні зрушення, звані передстартові, передробочі. Надмірно виражений домінантний стан очікування може грати і негативну роль. В результаті сильного хвилювання людина втомлюється («перегорає») ще до того, як доводиться виконувати очікувану діяльність.

Фрустрація – це психічний стан гострого переживання незадоволеної потреби. Після стресу це найпоширеніший вид тяжких станів. Фрустраційні ситуації викликаються конфліктом між актуально значимою потребою, неможливістю її, зривом мотиваційної поведінки. Причини можуть бути біологічні (фізіологічні – голод, сон, сексуальні потреби) і соціальні (трудові, пізнавальні, міжособистісні, моральні). Для фрустрацій характерні негативні переживання: розчарування, роздратування, тривога, розпач, відчуття поневір'яння. Особливо важко переносяться переживання людиною, коли вона відкидається суспільством, позбавляється звичних соціальних зв'язків. Часто фрустрація розвивається в результаті неза-

доволеності власною професійною діяльністю, її змістом, результатом, коли людина реально не знає своїх життєвих програм, своїх можливостей, часто відчуває, що розтратила свої життєві сили, могла б працювати краще.

Старіючи і наближаючись до завершення кар'єри, людина починає сумніватися у важливості своїх досягнень. У неї виникає відчуття краху від думки, що вона хотіла і могла зробити щось значніше. Такі люди часто проводять залишок життя у пошуках винних, бурчать і скаржаться на відсутність умов, на тяжкі сімейні обов'язки – щоб уникнути гіркого визнання: звинувачувати когось, окрім себе.

Виникнення фрустрації, її виразність обумовлюються як об'єктивними, так і особистісними особливостями. Зміна, наприклад, життєвих стереотипів спричиняє порушення задоволення звичного комплексу потреб (зміна місця проживання, призов до армії, весілля). **Фрустраційна напруженість** – надмірне посилення психофізіологічних механізмів адаптації (нервової, гормональної систем) може спричинити адаптаційні порушення та сприяє виснаженню резервних можливостей.

Тривога – результат виникнення фрустрації чи її очікування – є первинним проявом психологічного стресу. Тривога характеризується як почуття дифузного побоювання, очікування, занепокоєння, відчуття невизначеної небезпеки. Головним для їх виникнення є загроза або її передбачення. Тривога оформилася і закріпилася у вигляді психічного провісника можливого болю – ще не настав сигнал про небезпеку. Пророцтво небезпеки носить імовірнісний характер і залежить тільки від ситуаційних та більшою мірою від особистісних особливостей. Тривога, що не відповідає явищу, що її викликало, перешкоджає формуванню нормальної адаптивної поведінки, викликає надмірні функціональні зрушення.

Стани, що змінюють один одного, в міру наростання тривоги

Відчуття внутрішньої напруженості – початковий етап напруженості, настороженість; за достатньої виразності – важкий душевний дискомфорт.

Гіперстезичні реакції. Суть явища в тому, що раніше нейтральні подразники набувають особливого значення, викликаю-

чи наростання тривоги. Людині починають діяти на нерви раніше нейтральні події та обставини.

Власне **тривога** виявляється як переживання невизначеної небезпеки, почуття незрозумілої (неусвідомленої) загрози. Зростання інтенсивності тривоги знижує можливість логічної оцінки інформації, що сприймається, її правильної переробки.

Страх. Неусвідомленість причин тривоги ускладнює їх пошук та усунення, не дозволяє організувати діяльність з ліквідації загрози. Психологічна неприйнятність у такій ситуації змушує людину шукати причини тривоги. Часто вони зустрічаються у зовнішніх конкретних явищах та обставинах. У суб'єкта починає формуватися страх саме на ці конкретні ситуації (страх самотності, страх натовпу, темряви). Виникає обмежувальна поведінка.

Відчуття необоротності катастрофи, що насувається. У такому стані виникає невідворотність виникнення катастрофи, загрози. Почуття глухого кута, невідворотності викликає підвищену рухову активність, панічні пошуки допомоги.

Тривожно-боягузливе порушення – у цьому стані дезорганізація поведінки досягає максимуму, виключена можливість цілеспрямованої діяльності.

Питання для самоконтролю

1. Як стрес впливає на наше здоров'я? Наведіть конкретні приклади.
2. Скільки відсотків людей після травми активізують посттравматичний ріст, починають відбуватися позитивні зміни в житті?
3. У яких психологічних особливостях проявляється посттравматичний стресовий розлад?
4. Наведіть та охарактеризуйте «виробничі» стрес-фактори?
5. Яке визначення поняття емоційного «вигорання»? Наведіть конкретні приклади.
6. Наведіть та охарактеризуйте симптоми особистісного «вигорання»?
7. Охарактеризуйте основні способи подолання «вигорання».

8. Охарактеризуйте правила гармонізації сім'ї та роботи. Наведіть конкретні приклади.
9. Які емоційні стани дезорганізують поведінку та діяльність людини? Наведіть конкретні приклади.
10. Як визначити поняття «фрустрація»?

Рекомендована література [3; 7; 16]

ЛЕКЦІЯ 4 Стрес-менеджмент

Тема 1. Стресостійкість

План викладу теми 1

1.1. Стресостійкість: компоненти, засоби стресостійкості.

1.2. Психологічні компоненти та засоби стресостійкості.

1.1. Стресостійкість: компоненти, засоби стресостійкості

Стрес (англ. stress – напруга) – це явище, викликане великими або малими обсягами робіт, необхідністю зживатися один з одним, конфліктом ролей, їх невизначеністю, сумом, безцільністю існування, відсутністю важливої справи, фізичними, психологічними та іншими причинами.

Розрізняють такі види стресу: ейфоричний та дистрес.

Ейфоричний стрес, пов'язаний із закоханістю, одруженням, народженням дитини, вдалим проведенням відпустки, приємним знайомством, несподіваною винагородою тощо. Такий стрес приносить задоволення, радість, щастя, приємні емоції і підвищує захисні сили організму.

Дистрес пов'язаний із хворобами, невдачами, конфліктами, неприємними життєвими ситуаціями та обставинами, розлученням, втратою коханої людини тощо. Такий стрес викликає переживання, страхи, неспокій, зумовлює виникнення депресії, хвороб, руйнує здоров'я (Г. Сельє).

Для того щоб підприємство функціонувало ефективно, усіма цими стресами потрібно управляти, спрямовувати їх у корисне русло. Управління стресами – це процес цілеспрямованої дії на персонал організації з метою адаптації особи до стресової ситуації, усунення джерел стресу і опанування методів їх нейтралізації усім персоналом.

Психологічні засоби стресостійкості. Проблема стресостійкості була актуальна у всі часи: легендарний Лікурґ сформу-

вав спартанську систему виховання, що ґрунтувалась на жорстких умовах життя громадян Спарти, з метою їх звикання до військових тягб. Чингісхан шукав зілля безсмертя, зустрівся з даоським мудрецем Ван Чуні, який на питання про бальзам вічного життя відповів, що є засоби для збереження здоров'я, але немає ліків від безсмертя». А майже через тисячоліття Г. Сельє сформулював постулат – «Повну свободу від стресу дає лише смерть»; загальновідома «Система виховання джентльмена» Дж. Локка, спираючись на абсурдність, сприяла звиканню вихованців до когнітивного дисонансу.

Стресостійкість є індивідуальною здатністю організму зберігати нормальну працездатність під час дії стресора.

1.2. Психологічні компоненти та засоби стресостійкості

1. Соціальний. У той час, коли єдиним розвиненим компонентом стресостійкості була фізіологічна сфера, людство зустрілося із глобальною проблемою – розвиток свідомості, емоційно-вольової, когнітивної сфери підсилював інтенсивність психологічного стресу, оскільки ці «недозрілі структури» не могли чинити йому опір. Це дозволяє нам зробити припущення, що механізмами, які сприяли вирішенню цієї проблеми, стали саме соціальні новоутворення.

2. Поведінковий. Це сукупність набутих у процесі виховання форм поведінки, спрямованих на мобілізацію захисних сил з метою подолання стресу. Всі форми поведінки організму відносно стресора, можна віднести до засобів управління стресом, таких як:

а) зміна стресової ситуації. Стійкість до стресу формується на основі життєвої практики, через активну, а не споглядальну позицію особистості, коли та не уникає складних і небезпечних життєвих ситуацій, а іноді, навіть, активно їх шукає.

б) зміна самого себе. Стає можливим за рахунок тренувань, різноманітних механізмів саморегуляції (харчування, аутофітотрегуляція, адаптивне біоуправління, самопізнання, вправи дихання, вербалізація переживань, організація дозвілля, антистресовий зв'язок тощо), зміни стилю життя (зміна щоденних звичок, контроль неприємних думок, розвиток навичок вирішення проблем і пошуку соціальної підтримки, зміна темпу життя) тощо.

3. Особистісний. Цей засіб стресостійкості вважається найбільш значущим у визначенні міри стійкості індивіда до стресу.

Серед персонологів існує думка, що прогнозування поведінки особистості можливе через вивчення її диспозицій, які є більш-менш сталими її властивостями. У цьому контексті особливої уваги заслуговує структурна теорія рис особистості Р. Кеттела, в основі якої знаходиться факторний аналіз даних експериментальних досліджень. Автор стверджував, що основу особистості складають 16 вихідних рис, всі інші – похідні від базових. Відповідно, знаючи, які саме риси сформовані, гіпотетично можна прогнозувати особливості поведінки людини у певній ситуації. Спираючись на погляди науковця, можна припустити, що міра стресостійкості особистості певним чином обумовлена саме сформованими у неї рисами.

Отже, існує реальна можливість прогнозування міри чутливості особистості до стресорів різної модальності, де домінуюче значення надається особистісному компоненту стресостійкості.

Методи саморегуляції (інструмент рівноваги й спокою) підвищують психофізіологічну стійкість і витривалість, покращують психофізичний стан і працездатність, сприяють гармонійному саморозвитку людини.

Фізичні вправи для позбавлення від емоційного стресу

Рухайте плечима. Сядьте прямо; підніміть, а потім опустіть плечі протягом декількох секунд – це розслабить м'язи і тіло відчує сигнал до зняття напруги.

Дихайте глибше. Поставте ступні на підлогу, руки покладіть на коліна, опустіть плечі, закрийте очі і зробіть глибокий вдих через ніс, поволі рахуючи до чотирьох. Зробіть видих через рот, також поволі рахуючи до чотирьох. Кров насититься киснем і доставить його у мозок, що допоможе вам привести в порядок свої думки. Виконайте цю вправу сім разів. Почніть прямо зараз: один, два, три, чотири...

Рухайтеся. Встаньте, потягніться і зробіть прості рухи (за вашим бажанням і фантазією), вирішальне значення тут має рух: він відволікає увагу від уявної емоційної кризи, знімає розумову напругу і перепрограмує на врівноваженість і впевненість. Як тільки ваш організм почне заспокоюватися – м'язи шлунку розслаблять-

ся, травна система почне працювати нормально і серцебиття сповільниться, – напруга спаде, у мозок поступить необхідна кількість кисню, у вас з'явиться нова перспектива і ви почнете мислити креативно й раціонально.

Релаксація для позбавлення від емоційного стресу: релаксація організму відбувається завдяки парасимпатичній нервовій системі, яка відновлює внутрішні ресурси організму.

Послухайте перед сном музику, яка заспокоїть вас і занурить в стан спокою, безмежності й комфорту.

Перш ніж заснути, зробіть наступне: напружте всі м'язи, після чого поволі розслабляйте кожну частину тіла по черзі: спочатку розслабте ступні, потім – ноги, живіт, торс, руки, долоні, плечі, шию, голову, очі, м'язи лиця, Відчуйте як кожна клітинка вашого тіла оновлюється й знаходиться у блаженному спокою.

Самомасаж полягає в інтенсивному масажуванні всього тіла. Це покращує циркуляцію крові, підвищує пружність шкіри і кінець кінцем розслабляє (масаж шиї бажано робити під час сидячої роботи декілька разів на день, а масаж рук покращує мозкову активність, розвиває креативність і творчі здібності). Необхідно час від часу давати вихід власному роздратуванню.

Методи, за допомогою яких можна справитися з власними негативними переживаннями

1. Метод візуалізації «заземлення»: ви представляєте як через все тіло протікають усі негативні емоції, агресивні імпульси у вигляді пучка негативної енергії, що проходить спочатку через вас, потім йде в землю (2–3 хв.).

2. Позбавлення від роздратування за допомогою вправ дихання (вправа «ХА!»). Цей спосіб використовує візуалізацію й дихання разом. В процесі видиху деякі м'язи розслабляються, у тому числі і ті, в яких локалізується напруга. Встаньте в зручну для вас позу, відчуйте своє дихання. Зробіть носом повільний глибокий видих. Уявіть собі, що в процесі вашого вдиху вся напруга і роздратування, що накопичилось у вашому організмі, піднімається вгору до ротової порожнини. Після того, як ви зробили вдих повними грудьми, різко видихніть на звук «Ха» і уявіть собі, що з видихом виходять роздратування, образи, агресія, безсилля. Зробіть

цю вправу кілька разів, поки не відчуєте, що дійсно виплеснули неприємні для себе емоції.

3. Використання малюнка – методика «Листочок». Цей метод дозволяє «розправитися» з копією свого кривдника (або ситуацією), перенесеною на папір. Намалюйте того, хто викликав ваше роздратування і злість. Не обов'язково старатися, щоб він був схожий на реальну людину – ви не художник, ви не зобов'язані добре малювати. Намалюйте його схематично. А потім сконцентруйте все роздратування проти нього в кінчику олівця і закреслюйте, заштрихуйте або розмалюйте його. Наступним кроком розірвіть малюнок на дрібні шматочки або спаліть цей аркуш. Якщо ваш гнів дуже сильний, ви можете це зробити декілька разів.

Рівень організації свого життєвого часу (*тайм-менеджмент*) є показником цілісності, рівноваги й життєтворчості людини. Час – ресурс обмежений, ми не можемо ні його прискорити, ні уповільнити. Єдиний спосіб управляти ним – це навчитись його використовувати мудро. Одним із ключових завдань для людини стає питання саморозвитку, побудови кар'єри, духовного й фізичного зростання, а саме головне – збільшення вірогідності стати більш щасливим.

Щоб мета кожної людини відповідала її життєвим цінностям, а повсякденна діяльність наближала її до досягнення цієї мети, існує ефективний інструмент «тайм-менеджмент» - це важлива організаційна технологія.

Тема 2. Асертивність

План викладу теми 2

- 2.1. Асертивність, асертивна поведінка: визначення, структура.
- 2.2. Характеристики впевненої, невпевненої, агресивної поведінки.

2.1. Асертивність, асертивна поведінка: визначення, структура

У дослідженнях вчених асертивність розглядається в контексті проблем життєдіяльності особистості, життєвих сенсів особистіс-

них виборів, власної відповідальності та суб'єктивності (І. Кон, В. Татенко, Т. Титаренко та ін.).

Термін «*асертивність*» запозичено з англійської мови, де він виступає похідним від дієслова «assert» – наполягати на своєму, відстоювати свої права. У вітчизняній психології він почав активно використовуватися у 90-х роках ХХ-го століття і означав особистісну рису, що визначалась автономією, незалежністю від зовнішніх впливів та оцінок, здатність самотійно регулювати власну поведінку. Досить часто у психології асертивна поведінка ототожнюється з упевненою поведінкою, яка трактується як така, при якій мета досягається активно, проте не порушуються права інших людей. Тобто, це поведінка, при якій досягається взаємний баланс інтересів, а засоби, що використовуються, допомагають прийняттю вигідного рішення.

Асертивна особистість – це здорова та зріла особистість, з виробленою позицією ненасильства.

В роботах зарубіжних психологів асертивність більшою мірою пов'язана з такими соціально-психологічними категоріями, як успішність особистості, незалежність, самотійність, цілеспрямованість.

У наукових працях вітчизняних психологів це поняття найчастіше можна побачити в контексті таких визначень, як відповідальність, особистісна позиція, етична переконаність, вміння протистояти груповому тиску. Відповідно, у першому випадку асертивність переважно виступає за семантикою як поведінковий компонент особистості, у другому – як смисловий і, отже, внутрішньо-психологічний.

Асертивність складається з *трьох основних компонентів*:

- здатності адекватно висловлювати почуття,
- здатності відкрито висловлювати переконання та думки,
- здатності захищати свої особисті права.

Асертивні люди здатні висловити свою позицію в конфліктній ситуації без агресії, не ображаючи опонента. Такі навички особливо є важливими для всіх вікових категорій, адже вразлива і часто конфліктогенна психіка представників різного віку потребує асертивної інтерпретації особистості та її вміння вийти з проблемної ситуації.

Структура асертивності містить когнітивний компонент, який відображає знання людини про себе різного ступеня сформованості й узагальнення та емоційний компонент – ставлення людини до себе.

Ядром асертивності А. Vandura вважає самоефективність.

Як зазначає О. Леонтьєв, асертивність – це стабільна особистісна характеристика, що має такі структурні компоненти: особистісний, когнітивний, емоційно-ціннісний і поведінковий. Особистісний компонент подано високим рівнем самооцінки та самоповаги людини. До емоційно-ціннісного компонента асертивності належить сміливість у соціальних контактах, уміння керувати своїми реакціями, прийняття себе та іншої людини, упевненість у собі, довіра до себе. Когнітивний компонент відображає силу переконаності людини у власній ефективності, гнучкості мислення, адекватній оцінці ситуації. Поведінковий компонент виявляється в незалежності, відповідальності, наполегливості (напористості), готовності до ризику і конструктивної агресії.

Різноманітність поглядів та підходів щодо структурних компонентів асертивності вимагає широкого огляду концепцій і науково-теоретичних підходів щодо цієї проблематики.

Структура асертивності включає когнітивно-сутнісні, афективні та поведінкові компоненти.

Когнітивно-сутнісний компонент асертивності полягає в орієнтуванні й адекватній оцінці ситуації, доцільному варіюванні способів дії та продуктивному перетворенні проблемних ситуацій (гнучкість мислення); прогнозуванні саморозвитку і самовдосконалення, визначенні свого Я в навколишньому світі на основі усвідомлення змістів та цінностей свого життя.

Афективний компонент асертивності містить у собі прийняття іншого, упевненість у собі. Прийняття іншого – особлива якість асертивності, яку можна розцінити як почуття самозбереження, що проектується на інших людей. Потреба в самозбереженні і безпеці інших стають чинниками впевненої поведінки, щиро-сердечного спокою в умовах життєдіяльності, які змінюються.

Поведінковий компонент асертивності. Асертивність – це набір психологічних якостей індивіда, які формують його поведінку у суспільстві, побудовану на адекватній поведінці у критичних

ситуаціях, яка виявляється в упевнених рішеннях як своєчасній реакції на динаміку соціально-психологічних змін і вплив різних чинників, а також у психологічній рівновазі й етичному ставленні до інших індивідів у суспільних відносинах.

Асертивність – це самоствердження через конструктивну діяльність особистості, досягнення майстерності безконфліктного спілкування.

Усі автори сходяться на тому, що асертивна поведінка людини є «золотою серединою» між агресивним і пасивним (поведінка жертви) стилями поведінки особистості.

Асертивна поведінка спрямована на те, щоб реалізація власних інтересів була умовою реалізації інтересів суб'єктів взаємодії. Асертивна поведінка запобігає виникненню конфліктів, а в конфліктній ситуації допомагає знайти конструктивне вирішення. При цьому найбільша ефективність досягається при взаємодії однієї асертивної людини з іншою такою самою людиною.

Людина має здатність домовлятися і знаходити компромісне рішення проблеми, такій людині властиве позитивне ставлення до оточуючих, позитивне сприймання проблемних ситуацій та адекватна самооцінка.

Отже, асертивність – це сукупність психологічних властивостей індивіда, які формують його поведінку у суспільстві, побудовану на адекватній поведінці у критичних ситуаціях, що виявляється в упевнених рішеннях як своєчасній реакції на динаміку соціально-психологічних змін і впливу різних чинників, а також у психологічній рівновазі й етичному ставленні до інших індивідів у суспільних відносинах.

Асертивна поведінка – це поведінка впевненої у собі людини, коли потреби і права інших поважають тоді, коли відповідно поважають її права. Асертивна поведінка відзначається ясністю, прямою, щирістю.

Людина, яка веде себе асертивно, здатна чітко формулювати те, про що йдеться, якою вона бачить певну ситуацію, що думає та відчуває, як переживає. Вона відзначається позитивним ставленням до інших людей, уміє їх вислухати, піти на компроміс, здатна поміняти власну точку зору під впливом аргументів. Вважаючи інших людей порядними, вона здатна попросити про послугу, а зі

свого боку також готова виявити люб'язність. Для асертивної поведінки притаманним є спокій.

2.2. Характеристики впевненої, невпевненої, агресивної поведінки

	Агресивна поведінка	Впевнена поведінка	Невпевнена поведінка
1	2	3	4
Контакт очей	Пильний погляд просто в очі співрозмовнику	Стійкий контакт очей: у вічі партнеру дивляться на мить пред'явлення вимог; відводять погляд, коли слухають заперечення	Відсутність контакту очей: - дивляться собі під ноги, на стелю, у свої папери, але не в очі співрозмовнику
Дистанція спілкування	Мінімальна. На партнера постійно «наступають», вторгаються на його територію	Оптимальна. Відповідає прийнятим у цьому середовищі стандартам дистанції офіційного спілкування	Прагне до збільшення: від партнера «відступають», починають говорити з великої відстані
Жестикуляція	Бурхлива. Розмахують руками, здійснюють галасливі і хаотичні рухи, стукають дверима і б'ють сторонні предмети	Відповідає змісту сказаного	Напружена. Тремтіння і хаотичні рухи. Судорожно перебирають папери, не знають, куди подіти руки
Тон, гучність голосу	Крики, що загрожують інтонації. Співрозмовника зовсім не слухають, не дають домовити.	Говорять досить голосно, щоб бути почутим співрозмовником. Впевнені інтонації. Співрозмовника уважно вислуховують	Говорять тихо, плутано, прагнуть скоротити паузи в розмові. Фрази невиправдано затягнуті

1	2	3	4
	Говорять короткими рубаними фразами		
Почуття	Злість, лють	Спокій, впевненість	Страх, тривога, вина
Зміст промови	Закиди, погрози, накази, образи	Інформування про свої права, бажання, наміри, дії	Виправдання, вибачення, пояснення
Займенник: Я, мені	У фразах, що містять погрози та накази	Вказує на той факт, що саме я сам стою за цією вимогою	Використовується невизначена форма дієслова, мова від третьої особи
Зміст	Загрози, накази	Коротке та чітке	Зрозуміти, що саме хоче людина, неможливо – про це не говорять
Обґрунтування	Не дається	Коротке та чітке	Обґрунтування надмірно довге та плутане, насичене вибаченнями та непотрібними поясненнями

Складається враження, що людина розслаблена, бо і вербально, і невербально вона не демонструє напруженості, а створює навколо себе приємну атмосферу.

Асертивна людина вміє розпізнати маніпуляцію та захистити себе від неї, вона переконана, що кожен має право вирішувати за себе і нести відповідальність за наслідки своїх рішень. Асертивність є необхідною умовою існування особистості як суб'єкта активності (поведінки, діяльності), здатного до самостійного та компетентного вибору напрямку фахового та особистісного розвитку, життєвих цілей.

Здатність до асертивної поведінки особистості розвивається на підставі самоаналізу, виражається в потребі у самопізнанні; аналізі цілей, що ставить перед собою людина; прагненні зайняти бажане місце; потребі самоаналізу власного вибору, який здійснюється на

основі тих чи інших особистісних домагань; потребі у самооцінці того, як оцінюють її інші люди; здатності до самоспостереження, самопізнання власних якостей, вчинків, дій і можливих суб'єктивних труднощів на шляху їх здійснення; здатності до обмірковування, аналізу своїх дій та вчинків, правильного розуміння себе, своїх нахилів і здібностей, рис характеру; аналізі правильно розроблених реальних цілей, планів діяльності (при врахуванні думок інших людей); здатності контролювати себе, свої думки, вчинки, дії, усвідомлюючи, що від цього залежить успіх у поведінці та діяльності (прислуховуватись до оцінки результатів власної діяльності іншими людьми), здатності будувати свої життєві цілі на основі власних особливостей, властивостей, можливостей; почутті власної гідності, поваги до себе, віри в себе.

Питання для самоконтролю

1. Як визначається поняття «стрес»?
2. Охарактеризуйте психологічні засоби стресостійкості.
3. Охарактеризуйте психологічні компоненти та засоби стресостійкості.
4. Які фізичні вправи допомагають позбавленню від емоційного стресу?
5. Охарактеризуйте методи, за допомогою яких можна подолати власні негативні переживання.
6. Як визначається поняття «асертивність»?
7. Які психологічні характеристики асертивної особистості?
8. Які характеристики впевненої, невпевненої, агресивної поведінки людини?
9. У чому виявляється асертивні поведінка людини?
10. Які відмінності асертивної поведінки від агресивної?

Рекомендована література [6; 8; 16; 17; 18; 28]

ЛЕКЦІЯ 5 **Успішність особистості в менеджменті і бізнесі**

Тема 1. Успішність в менеджменті і бізнесі

План викладу теми 1

- 1.1. Успішність в менеджменті і бізнесі: дослідження проблеми.
- 1.2. Динамічна модель успішності особистості в бізнесі (Т. Чернявська).

1.1. Успішність в менеджменті і бізнесі: дослідження проблеми

Психологія успішності особистості в бізнесі – це актуальний напрям в сучасній науковій психології. Зростання наукових публікацій з тематики, яка визначається як бізнес-психологічна, говорить про збільшений інтерес психологів, учасників і лідерів бізнесу до суміжної проблематики.

Така суміжність розуміється:

- і в плані взаємодії наукового знання психології і бізнесу,
- і в плані вживання психологічних методів дослідження бізнесу як сфери життєдіяльності особистості і суспільства,
- і в плані пошуку нових методів і засобів впливу на людину як суб'єкта і об'єкта управління в бізнес-середовищі.

Особистість, успішна в професійній діяльності, зокрема в бізнес-діяльності, може ефективніше, в порівнянні з іншими, реалізувати себе в соціальному середовищі, зберігаючи при цьому необхідний баланс особистої свободи і індивідуальної своєрідності (С. Максименко, А. Маслоу, К. Роджерс, Е. Фромм та ін.).

На думку Е. Фромма найближче до розуміння успішної особистості наближається так званий *продуктивний тип характеру*. Це людина креативна, незалежна, спокійна, чесна і любляча. Продуктивне мислення забезпечує їй раціональний, свідомий рівень соці-

альної самоідентифікації, а продуктивна праця – можливість творчого самовираження через створення суспільно корисного продукту. Сила продуктивної любові, реалізуючись в пошані, турботі і відповідальності за іншого, об'єктивується в прийнятті будь-якої живої істоти і небайдужістю до її потреб.

Особистість, успішна в бізнес-діяльності, – це, перш за все, професійно зріла особистість, яка знаходиться в безперервному, такому, що продовжується все професійне життя, процесі становлення (самоактуалізації, самореалізації).

Відмітні характеристики професійно-успішної особи – психічне здоров'я, функціональна автономність (незалежність) і мотивованість активності усвідомленими процесами – відзначають А. Маслоу, К. Роджерс та ін.

Таким чином, особистість, успішна в бізнесі, має бути:

- 1) *професійно орієнтованою,*
- 2) *мати добре розвинені здібності лідерства,*
- 3) *і ефективного управління бізнесом.*

Перша характеристика виявляється в професійному інтересі, друга – «обслуговує» проектування майбутнього і вироблення стратегії взаємодії в конкретній ситуації, а третя – забезпечує відповідальність при вирішенні складних проблем, управління змінами, самоконтроль, а також організуючий вплив на інших (вимогливість і реалізацію їх здібностей).

1.2. Динамічна модель успішності особистості в бізнесі (Т. Чернявська)

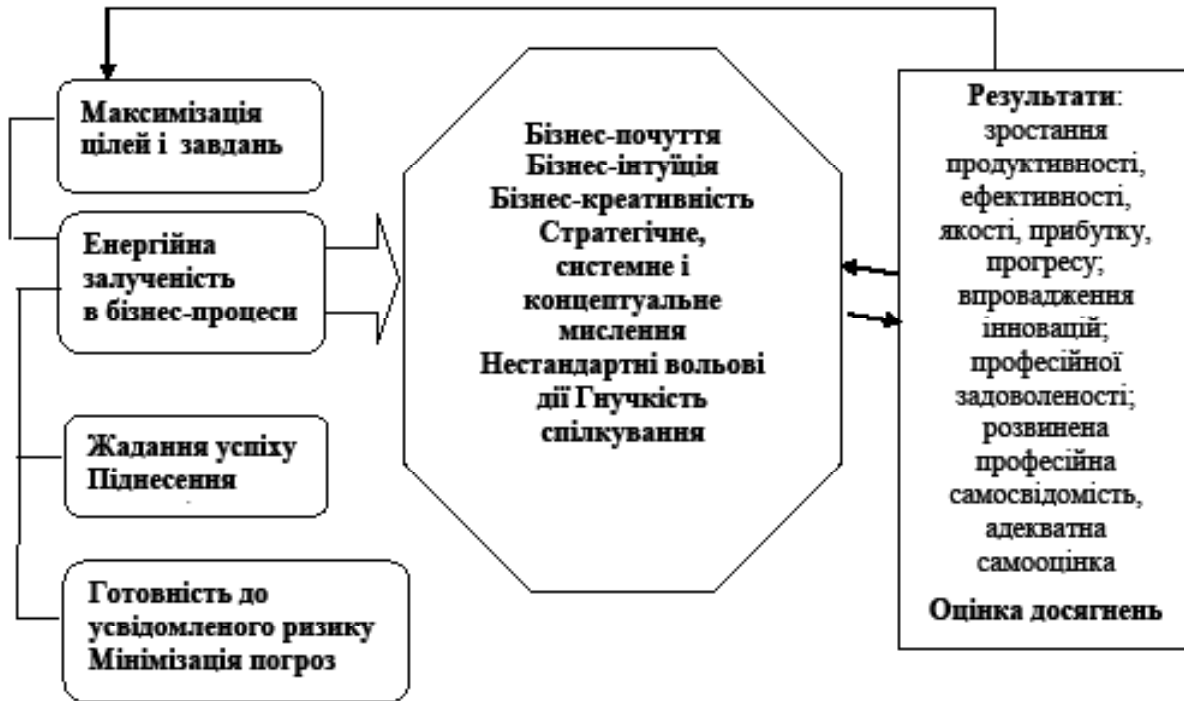
Динамічна модель успішності особистості в бізнесі відображає складну взаємодію і взаємовплив психологічних процесів і механізмів :

1) *енергійна залученість в бізнес-процеси*, їй характерні готовність до усвідомленого ризику з одночасною мінімізацією погроз; максимізація цілей, завдань і піднесення потреб (бажання лідирувати на ринку, жадання перемоги над конкурентами, бажання свого потенціалу);

2) *когнітивно-емоційні процеси* (відчуття радості від втілення бізнес-ідей, внутрішня потреба в самоактуалізації, творчій реалізації бізнес-почуття, бізнес-інтуїції, бізнес-креатив-

ності і стратегічне, системне, концептуальне мислення), нестандартні вольові дії і гнучкість в спілкуванні;

3) **результативно-оцінні процеси** включають зростання продуктивності і ефективності, якості, прибутку, прогресу, впровадження інновацій; професійну задоволеність, розвинену професійну самосвідомість, адекватну самооцінку і оцінку досягнень.



Характерною рисою успішного бізнесмена є **максимізація цілей**. Чим значніше цілі і завдання бізнесмена і змістовніше його професійна бізнес-діяльність, тим жорсткіше виявляється детермінуюча сила цілей і завдань.

Бізнес-цілі обумовлені бізнес-мотивами. Наш досвід дослідження бізнесменів показує, що у бізнесменів великі амбіції і великі домагання, і вони нікому не дозволяють недооцінювати себе, але їм треба бути реалістичними і об'єктивними, щоб не відчувати себе більш значимішими, ніж вони є у реальності, щоб не відриватися від реальності, залишатися адекватними даним конкретним умовам сучасного вітчизняного бізнесу. Стосунки, які реалізуються в дії, значимі для бізнесменів є і мотивами, і тим, що додає цим діям сенс.

Характер впливу оцінки досягнень на професійну бізнес-діяльність і успішність в ній її суб'єкта обумовлений, і тим, наскільки

ки правильно його відношення до тієї справи, яку він робить і наскільки справа і досягнення його задовольняють.

Механізм оцінки бізнесменами своїх досягнень, за нашими спостереженнями, працює таким чином: досягнення необхідної цілі «створює» нову ціль, рух до якої є більш переважний, коштовний.

Отже, піднесення бізнес-потреб у бізнесменів відбувається унаслідок роботи циркулярного механізму оцінки своїх досягнень, що дозволяє підтримувати їх внутрішню мотивацію діяльності на високому рівні.

«Того хто стоїть на місці – обходять. Задоволений собою – є втраченим» – так говорять бізнесмени про себе.

Енергійна залученість в бізнес-процеси, що є прямою залученістю і в бізнес-проблеми, вимагає від бізнесменів швидких і нестандартних вольових дій. В якості мотиву або спонуки до дії завжди виступає переживання чогось особистісно значимого. Для успішного бізнесмена-професіонала – це, в першу чергу, досягнення, перемога, радість втілення бізнес-ідеї, причетність до високих професійних стандартів, покращення стандартів, і, звичайно ж – гроші, вплив, влада.

Зовнішніми двигунами бізнес-діяльності виступають потреби і чекання клієнтів. Механізм ринкових стосунків полягає в тому, що саме споживач диктує свої умови на ринку, а виробник до них пристосовується. Ринок і його основна фігура – підприємець більше націлені на задоволення потреб людей саме тому, що підприємцями рухає прагнення отримати прибуток. Прибуток для підприємця служить стимул-реакцією до вивчення потреб людей і до діяльності по їх задоволенню.

Бізнес-почуття, «чуйка», як говорять підприємці, бізнес-інтуїція допомагають бізнесменові шукати і знаходити нові економічні можливості, приймати швидкі рішення і сміло діяти.

Стратегічне мислення бізнесмена виявляється в його здатності бачити і передбачати образ майбутнього в ситуаціях невизначеності, ризику, дефіциту часу і інформації, постійних і швидких змін бізнес-середовища і всього, що його оточує.

Концептуальне мислення дозволяє бізнесменові створити бренд – це означає придумати, втілити і затвердити у свідомості

споживачів особливі, істотні і відмітні ознаки продукту. Це означає прояснити у свідомості споживачів концепт, тобто поняття продукту.

Системне мислення в бізнес-діяльності – це здатність бізнесмена швидко і в ресурсному стані оцінити реальні обставини і в перспективі, і з урахуванням як можна більшої кількості інших систем (працівники, клієнти, партнери, конкуренти, законодавчі зміни) на тлі особистого благополуччя і ради благополуччя в майбутньому. Системне мислення необхідне бізнесменові для управління складними бізнес-процесами.

Істотною стороною бізнес-діяльності є пошук і впровадження ефективного нового. **Інновації** – це знаходження та апробація чогось нового, того, чого раніше не було у структурі виробництва, в реальному суспільстві. Бізнесмени говорять, що якщо в товарі немає ні новизни, ні якості, то не треба його продавати, а значить і виробляти.

Бізнесменові потрібна **рішучість і сильна воля** для реалізації своїх сміливих планів в умовах жорсткої конкуренції і високої швидкості змін. В той же самий час **гнучкість його поведінки** допомагає йому міняти стратегії, щоб досягати цілей.

Бізнесменові доводиться заставляти функціонувати всіх, «штовхати» інертних працівників і одночасно уміти вчасно пригальмувати, щоб знаходити і використовувати різні мотиваційні стратегії з врахуванням мотиваційних типів працівників.

Гнучкість мислення і поведінки виявляється у бізнесменів в їх здатності підпорядковувати і підкорятися заради досягнення цілі. Впливати, переконувати і домовлятися допомагає бізнесменам їх здатність відчувати актуальні потреби і інтереси партнерів і нестандартно, творчо вирішувати складні проблеми.

Описуючи зміст бізнес-діяльності, слід зазначити, що її динамічність виявляється ще і в тому, що при переході на вищий рівень її сформованості вона трансформується, що свідчить про зміну її змісту на різних рівнях ієрархії бізнес-діяльності: низькому, середньому і високому.

Кожен рівень розвитку професійної бізнес-діяльності пред'являє певні вимоги до психологічних якостей бізнесмена, міри їх сформованості, розвитку, взаємодії і взаємовпливу.

Тема 2. Розвиток кар'єри

План викладу теми 2

2.1. Підхід до розвитку кар'єри в умовах ринку.

2.2. Управління кар'єрою.

2.1. Підхід до розвитку кар'єри в умовах ринку

Підхід до розвитку кар'єри в умовах ринку, орієнтований на подолання розриву між бажаним і необхідним станами людського потенціалу в організації, на вирішення організаційних проблем і кінцеві результати, сприяє перетворенню організації в систему, що саморозвивається, що використовує свої підрозділи як лабораторії передового досвіду, що втягує в процес прийняття рішень весь персонал. Формується так званий персонал постійного розвитку.

Основні риси персоналу постійного розвитку

Постійне накопичення працівником професійної компетентності, що припускає інтеграцію навчання з виконанням трудових завдань, саморозвиток як обов'язок кожного працівника, трансформацію нових знань у необхідні вміння й навички, компетентності для вирішення конкретних трудових проблем.

Підвищення в кожного працівника задоволеності працею; задоволеність роботою багато в чому залежить від вміння людини вибирати заняття, що цілком відповідає її потребам, інтересам, прагненням, а також фізичним можливостям, що розкриваються у сфері роботи.

Надання працівнику максимальних можливостей для поліпшення його статусу, тобто для розвитку професійної кар'єри, яка здійснюється в тій або іншій формі та наданні працівникові певного рівня соціальних благ та умов комфортного життя.

Реконструкція самого процесу праці в напрямі розширення посадових обов'язків, ротації працівників, поліпшення умов праці.

Розвиток «командного духу» шляхом переходу від індивідуальної відповідальності до відповідальності групи в цілому за все завдання, шляхом використання співробітників як ресурсу для розвитку один одного, залучення їх до управління виробничо-комерційною діяльністю.

2.2. Управління кар'єрою

Успішна програма розвитку кар'єри сприяє створенню «робочої сили», яка володіє більш високими здібностями й сильною мотивацією до виконання загальних завдань. Це повинно привести до збільшення цінності людських ресурсів організації. Якщо, наприклад, у результаті реалізації такої програми продуктивність робітника на виробництві зростає на 10 % без збільшення заводської вартості виробів, то доход на капітал, вкладений організацією в розвиток людських ресурсів, набагато вище цього показника».

Реалізація безперервного розвитку кар'єри має шанси на успіх в тому випадку, якщо, по-перше, вище керівництво підтримує програму розвитку персоналу; по-друге, програма розвитку кар'єри розроблена для досягнення цілей організації; по-третє, розвиток кар'єри має довгостроковий характер.

Планування кар'єри – процес зіставлення потенційних можливостей, здібностей і цілей з вимогами організації, стратегією і планами її розвитку, що виражається в складанні програми професійного і посадового зростання.

Основні заходи з планування кар'єри

Суб'єкт планування	Захід з планування кар'єри
Співробітник	Первинна орієнтація і вибір професії. Вибір організації і посади. Орієнтація в організації. Оцінка перспектив і проектування зростання. Реалізація зростання
Менеджер з персоналу	Оцінка при прийомі на роботу. Визначення на робоче місце. Оцінка праці і потенціалу співробітників. Відбір до резерву. Додаткова підготовка. Програми роботи з резервом. Просування. Новий цикл планування
Безпосередній керівник (лінійний менеджер)	Оцінка результатів праці. Оцінка мотивації. Організація професійного розвитку. Пропозиції щодо стимулювання. Пропозиції по зростанню

Перелік професійних і посадових позицій в організації (і поза нею), що фіксує оптимальний розвиток професіонала для заняття їм визначеної позиції в організації, являє собою кар'єрограму, формалізоване представлення про те, який шлях повинен пройти фахівець для того, щоб отримати необхідні знання й опанувати потрібними навичками для ефективної роботи на конкретному місці.

Управління кар'єрою. Для створення ефективної системи управління кар'єрою співробітника всередині організації повинні бути створені три взаємопов'язані підсистеми:

1) підсистема виконавців – містить відомості про здібності, інтереси, мотиви співробітників;

2) підсистема робіт – містить інформацію про всілякі завдання, проекти, індивідуальні ролі, виконання яких необхідне для організації;

3) підсистема інформаційного забезпечення управління – об'єднує відомості про виконавців, роботи та прийняття практики переміщення співробітників, призначення їх на певні види робіт і посад.

Наявність цих трьох підсистем дає можливість створити внутрішньо корпоративний ринок праці, проводити відкриті конкурси на підбір виконавців під певні види робіт та надавати співробітникам відкриту інформацію про можливі траєкторії їх руху в організації.

Створення подібної системи дасть можливість реалізувати маркетинговий підхід до персоналу, в рамках якого з'являється можливість поєднати інтереси співробітників з інтересами організації.

Кар'єра лідера. Щоб виконувати роботу на більш високому рівні відповідальності або з більшою результативністю, працівнику необхідно розширювати свій діапазон компетентності, тобто набувати якості, необхідні для виконання роботи на кожному окремому рівні у своїй сфері діяльності (знання, вміння, досвід, поведінкові характеристики та ін.).

Для цього на основі інформації з оцінки вимог до обсягу компетенцій на кожному новому рівні діяльності працівника (посаді) створюються індивідуальні програми розвитку кар'єри, прово-

дяться заходи з підвищення кваліфікації, стажування на майбутніх робочих місцях, тренінги, консультації та ін. Щодо кожного діапазону визначаються досвід та підготовка, необхідні для досягнення даного рівня компетентності.

Подібний підхід дозволяє розробити індивідуальний план просування кар'єри, що включає відповідні рівні компетентності, які працівник повинен досягти, щоб зробити успішну кар'єру. Це дозволяє працівникові також планувати власний розвиток, безпервне самовдосконалення і чітко представляти мету, до якої він прагне. На практиці функціонування системи розвитку кар'єри в діапазоні компетентності пов'язується з мотивацією та оплатою праці.

Таким чином, основними цілями планування кар'єри є:

- забезпечення потреби організації в наступності при заміщенні працівників;
- створення для перспективних працівників системи підвищення кваліфікації, отримання практичного досвіду, нових знань і компетенцій з тим, щоб успішно працювати на тому рівні відповідальності, якого вони здатні досягти;
- надання підтримки ефективно працюючого персоналу для реалізації свого потенціалу, розкриття природних і набутих особистісних даних, таланту, креативності, прагнень зробити кар'єру.

Питання для самоконтролю

1. Які видатні вчені досліджували проблему успішності особистості?
2. Як Е. Фромм описує продуктивний тип характеру людини?
3. Взаємодію і взаємовплив яких психологічних процесів і механізмів відображає Динамічна модель успішності особистості в бізнесі, яку розробила професор Т. Чернявська?
4. Які підходи до розвитку кар'єри працівників використовують менеджери в умовах ринку?
5. Які засоби підвищення в кожного працівника задоволеності працею використовують менеджери в умовах ринку?
6. Які засоби розвитку «командного духу» використовують менеджери?

7. Як за допомогою маркетингового підходу у контексті розвитку персоналу можливо поєднати інтереси співробітників з інтересами організації?
8. Як можна представити кар'єру лідера бізнесу?
9. На які основні компетентності менеджера необхідно орієнтуватися для розробки індивідуального плану розвитку кар'єри лідера бізнесу?
10. Для чого треба планувати та розробляти індивідуальну програму розвитку власної кар'єри?

Рекомендована література [9; 10; 14; 20; 21–25]

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**Основна**

1. Гоулман Д. Емоційний інтелект у бізнесі. Як стати успішним у житті та кар'єрі; [пер. з англ. Ю. Шекет]. Харків.: Vivat. 2021, 528 с.
2. Дэвид С. Эмоциональная гибкость. Как научиться радоваться переменам и получать удовольствие от работы и жизни. 2017. 304 с. URL: <https://cutt.ly/2CeYVuа>
3. Изард К. Э. Психология эмоций. 2012. 464 с. URL: <https://cutt.ly/ICeGMHh>
4. Карамушка Л. М., Ткалич М. Г. Самоактуалізація менеджерів у професійно-управлінській діяльності (на матеріалі діяльності комерційних організацій): монографія. Київ – Запоріжжя: Просвіта, 2009. 260 с.
5. Кокун О. М. Оптимізація адаптаційних можливостей людини: психофізіологічний аспект забезпечення діяльності: монографія. К.: Міленіум, 2004. 265 с.
6. Кон И. С. В поисках себя: Личность и ее самосознание. М., 1984. 335 с.
7. Ланг У. Книга Жизнестойкость. Устойчивость к стрессу: сопротивляемость, гибкость, выносливость и психическое благополучие. Харьков: Гуманитарный центр Харьков. 2021. 232 с.
8. Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность. 2005. 352 с. URL: <https://cutt.ly/3KRZLD5>
9. Максименко С. Д. Генезис существования личности. К.: Издательство ООО КММ, 2006. 240 с.
10. Маслоу А. Дальние пределы человеческой психики / пер. с англ. А. М. Татлыдаевой. 1999. 432 с. URL: <https://cutt.ly/aKEsnC8>
11. Мэй Р. Мужество творить. 2008. 156 с. URL: <https://cutt.ly/4LrL4Y7>
12. Основи реабілітаційної психології: подолання наслідків кризи. Навчальний посібник. Том 1. Київ, 2018. 208 с. URL: <https://cutt.ly/jNoWDlx>
13. Особистісно-професійне зростання: психологічні тренінги: навчально-методичний посібник / за ред. проф. Л. В. Долинської, проф. О. В. Темрук. К.: Каравела, 2017. 560 с.

14. Ратушняк О. Г., Лялюк О. Г. Самоменеджмент: навч. пос. Вінниця: ВНТУ, 2021. 170 с.
15. Роджерс К. Становление личности. Взгляд на психотерапию / пер. М. М. Исениной под ред. Е. И. Исениной. 1994. 480 с. URL: <https://cutt.ly/1KRS95y>
16. Селье Г. Стресс без дистресса. 1979. 124 с. URL: <https://cutt.ly/8Ce9mXS>
17. Татенко В. А. Психология в субъектном измерении: монография. Київ: Просвіта, 1996. 404 с.
18. Титаренко Т. М. Сучасна психологія особистості: навч. посібник. К.: Каравела, 2013. 372 с.
19. Фромм Е. Мати або бути? / пер. з англ. Г. В. Яновська. Харків: «КСД», 2020. 304 с.
20. Чернявська Т. П. Життестійкість як фактор успішності професійної діяльності. *Габітус*. Вип. 39. Одеса, 2022. С. 84–88. URL: <https://cutt.ly/UCUAeEW>
21. Чернявська Т. П. Креативне мислення менеджерів. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. Збірник наукових праць. Том 21. Вип. 4 (47). 2021. С. 146–157. URL: <https://cutt.ly/aCesV1k>
22. Чернявська Т. П. Механізм маркетингового мислення в ефективному бізнесі. *Вісник національного авіаційного університету*. Серія: Психологія: зб. наук. пр. Київ: Вид-во нац. авіац. ун-ту НАУ-друк, Вип. 1(16), 2020. С. 203–210.
23. Чернявская Т. П. Психология успешности личности в бизнесе: монография. Одесса: Астропринт, 2010. 288 с.
24. Чернявська Т. П. Самоефективність як предиктор успішності професійної діяльності. *Fundamental and applied researches in practice of leading scientific schools journal homepage*. 2021.2.6. Volume 44, Number 2. pp. 44–47. URL: <https://cutt.ly/1Ces3K4>
25. Чиксентмігаї М. Потік. Психологія оптимального досвіду (переживання)/пер. с англ. Луїс Г. Харків: Клуб Сімейного Дозвілля, 2017. 358 с.
26. Швалб Ю. М., Данчева О. В. Практична психологія в економіці та бізнесі. Київ: Лібра, 1999. 270 с.
27. Bandura A. Behavior theory and the models of man. *Amer. Psychol.*, 1974. № 9. P. 444–460.

28. Mayer J. D., Salovey P., Caruso D. Models of emotional intelligence. In R.J. Sternberg (Ed.), *Handbook of intelligence*. Cambridge University Press. 2000. P. 396–420.
29. Seligman M. Can happiness be taught? *Daedalus* Spring 2004. Vol. 133(2). P. 80–87.
30. Pálsdóttir A. M., Persson D., Persson B., Grahn P. The journey of recovery and empowerment embraced by nature. Clients' perspectives on nature-based rehabilitation in relation to the role of the natural environment. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2014. № 11(7). P. 7094–7115.

Додаткова

1. Вірна Ж. П. Організація життя позитивної особистості: конструктивна прогностика та професійна успішність. *Наука і освіта*. 2014. № 9. С. 65–71.
2. Кокун О. М. Теоретичні та практичні засади психологічного забезпечення професійного становлення особистості: матеріали II Всеукраїнського психологічного конгресу, присвяченого 110 річниці від дня народження Г. С. Костюка (19–20 квітня 2010 р.). Т. III. Київ: ДП «Інформаційно-аналітичне агентство». 2010. С. 67–171.
3. Пинк Д. Драйв: что на самом деле нас мотивирует; [пер. с англ. И. Трифонова]. 2013. 274 с. URL: <https://cutt.ly/vCe2g8e>
4. Чернявська Т. П. Емоційний інтелект як ресурс конкурентоспроможності у спортивній ігровій діяльності. *Спортивні ігри*, № 2 (24), 2022. Харків. С. 82–90. URL: <https://cutt.ly/jCezAzo>
5. Чернявська Т. П. Механізм мотиваційної спрямованості особистості менеджера у процесі професійного розвитку. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. Т. 22. Вип. 2(44). Одеса, 2017. С. 169–176.
6. Kahneman D. Objective Happiness. In: Kahneman D., Diener E., Schwarz N., Eds., *Well-Being: The Foundations of Hedonic Psychology*, New York: Russell Sage Foundation, 1999. P. 3–25.
7. McClelland D., Atkinson J., Clark R., Lowell E. *The Achievement Motive*. N.Y., 1953. 375 p.

ЕЛЕКТРОННІ ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

1. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського: URL: <http://nbuv.gov.ua>
2. Чернявська Т. П. Механізм мотиваційної спрямованості особистості менеджера у процесі професійного розвитку. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. Серія Психологія. Т. 22. Вип. 2(44). Одеса, 2017. С. 169–176. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/353171.pdf>
3. Эмоциональный интеллект. URL: <http://www.psychologos.ru/articles/view/emocionalnyu-intellekt>
4. Юрик Н. Є. Самоменеджмент: Курс лекцій / Н. Є. Юрик. Тернопіль: ТНТУ імені І. Пулюя, 2015. 89 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17693/1/%D0%A1%D0%B0%D0%B-%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%81%20%D0%B-%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9.pdf>
5. American Psychologist Journal: URL: <https://cutt.ly/zV6yVxw>
6. International Journal of Scientific Research and Management: URL: <https://cutt.ly/jV6uTxx>

Навчальне видання

Чернявська Тетяна Павлівна

**ПСИХОЛОГІЧНА РЕАБІЛІТАЦІЯ
В МЕНЕДЖМЕНТІ І БІЗНЕСІ**

КУРС ЛЕКЦІЙ

Електронне видання мережевого використання

В авторській редакції

Верстка С. О. Остапенко

Затвердж. авт. 29.02.2024. Шрифт Times New Roman.
Системні вимоги: операційна система сумісна з програмним
забезпеченням для читання файлів формату PDF.
Обсяг 0,5 МБ. Зам. № 2753.

Видавець і виготовлювач:
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4215 від 22.11.2011 р.
вул. Університетська, 12, м. Одеса, 65082, Україна
Тел.: (048) 723 28 39, e-mail: druk@onu.edu.ua