

**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ
ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО
ФАКУЛЬТЕТ ТУРИЗМУ
КАФЕДРА ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ**



Криштанович С. В.

Лекція 1

**Предмет та методологічні основи психології управління. Психологічні
основи управлінської діяльності
з навчальної дисципліни
„ ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ТА КОНФЛІКТОЛОГІЯ ”
Для студентів спеціальності 242 Туризм
Рівня освіти: магістр**

“ЗАТВЕРДЖЕНО”
на засіданні кафедри педагогіки
та психології
“ ___ ” грудня 202__ року № ___
Зав.каф _____ В. Ф. Соловйов

© Криштанович С. В.

ТЕМА 1. Предмет та методологічні основи психології управління.

Психологічні основи управлінської діяльності

План

1. Об'єкт, предмет та завдання психології управління
2. Функції управлінської діяльності
3. Роль соціально-психологічних досліджень у вирішенні завдань управління. Процес соціально-психологічного дослідження
4. Методи досліджень психології управління

1. Об'єкт, предмет та завдання психології управління

Психологія управління – це наука, яка вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності, тобто вплив психології окремої людини та групи на процес управління і, навпаки, вплив управлінських відносин на психологію окремої людини та групи.

Різноманітні спроби наукових підходів дослідити феномен психології управління дають змогу сформулювати предмет цієї галузі знання. Отож, *предметом психології управління* є психологічні закономірності управлінської діяльності, сукупність психічних явищ (душевні прояви) і відносин в організації. Різновиди психічних явищ:

- психічні процеси, спрямовані на пізнання довколишнього та внутрішнього світу;
- психічні стани, що характеризують внутрішні переживання і визначають перебіг діяльності;
- психічні властивості, стійкі риси, що відрізняють людину від інших як особистість і виявляються у поведінці;
- масовидні явища психіки, подібні до названих вище, але мають місце лише в соціальних взаємодіях великої кількості людей.

Розуміння предмета психології управління ґрунтується на визнанні становлення і розвитку в процесі соціального управління нової психологічної реальності – управлінської діяльності, яка поєднує в собі соціальне і психічне, їхню взаємодію та взаємозв'язок.

Залежно від розуміння предмета психології управління виокремлюють основні об'єкти її вивчення, тобто носії явищ психології управління. Саме цим зумовлена особливість психології управління як наукового феномену. До конкретних об'єктів цієї дисципліни належать: психологія особистості в управлінні, феномен організації в управлінні, управлінська діяльність, управлінські відносини, взаємодія в системах «керівник – підлеглий», «керівник – інші керівники», «керівник – організація» тощо. Таким чином, *об'єкт психології управління* – це організована (індивідуальна і спільна) діяльність об'єднаних спільними інтересами і цілями, симпатіями і цінностями людей, підпорядкованих правилам і нормам організації.

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

Наука психології управління продукує психологічні знання, що застосовуються при вирішенні проблеми управління діяльністю організації та її працівниками. Вона охоплює:

- *психологічні особливості управлінської діяльності* (функціональний зміст управлінської діяльності, психологічні та соціально-психологічні чинники, що впливають на її ефективність, мотивація управлінської праці);
- *психологічні основи управління персоналом;*
- *психологічні аспекти управління у сфері виробництва, бізнесу, освіти, науки, культури, спорту тощо;*
- *психологічні особливості діяльності керівника* (стилі керівництва,

психологічні якості керівника, мотиваційна сфера особистості керівника, психологічні показники ефективності управлінського розвитку керівника, запобігання професійній управлінській деформації й регресивному особистісному розвитку керівника);

- *психологічні особливості управління організаціями* (соціально-психологічні закономірності поведінки людей в організаціях, психологічні характеристики організацій та ін.);

- *співвідношення «індивідуального» і «групового» в управлінні;*

- *психологія кадрової політики в управлінні* (психологічні основи добору та навчання управлінських кадрів);

- *психологія виконання управлінських завдань* (психологія прийняття управлінських рішень);

- *соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності;*

- *психологічні особливості створення іміджу організації та керівника.*

Не менш значущими є завдання, пов'язані з аналізом стартових умов розвитку особистості керівника, адаптивних процесів у мікросоціумі, типів керівників, стилів керівництва. В цьому контексті виокремлюють завдання, спрямовані на вивчення особистості як об'єкта управління, зосереджуючись на психологічній культурі управління персоналом, пріоритеті особистості в управлінні. Таку значущість мають і дослідження соціально-психологічних особливостей управлінської діяльності:

- психологія ділового спілкування;

- психологічні механізми переконуючого впливу під час ділової взаємодії;

- міжособистісні конфлікти та шляхи їх подолання;

- психологічні бар'єри спілкування;

- етнопсихологічні особливості суб'єктів взаємодії.

Не менш важливе вміння керівників орієнтуватися у психології людей, що, будучи одним із найважливіших показників їх професіоналізму, забезпечує створення в організаціях сприятливого морально-психологічного клімату, атмосфери творчого пошуку, корпоративної єдності, а також психологізацію

функціонального змісту управлінської діяльності, ефективне виконання управлінських завдань.

Традиційно психологія управління зосереджується на доборі, комплектуванні управлінських команд, забезпеченні їх психологічної сумісності, на підготовці спеціалістів, здатних до лідерства та оптимізації службових і міжособистісних відносин, використання наукових рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управлінської діяльності.

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

1. *Аналіз та вивчення методологічних і теоретичних засад психології управління*, розроблення методів і методик теоретико-прикладних досліджень, застосування (з попередньою адаптацією) для потреб психології управління методів і методик інших наук.

2. *Виявлення та дослідження її структурних елементів*: особистості керівника, його управлінської діяльності; особистості підлеглого та психологічних особливостей управління персоналом; психологічних засад управління організаціями; психологічних особливостей взаємодії в системах «керівник – підлеглий», «керівник – організація», «керівник – інші керівники», «організація – організація» в процесі управління.

3. *Вивчення акмеологічних, соціокультурних, етнопсихологічних та соціально-психологічних особливостей управлінської діяльності*; розроблення принципів і технологій планування, стратегії, координації, комунікації, мотивації діяльності, методів стимулювання, психологічних особливостей прийняття рішень, способів формування робочих груп тощо.

4. *Аналіз умов, чинників, рушійних сил, детермінантів оптимального розвитку керівника й організації та результативності управлінської діяльності*; виявлення психологічних показників ефективності управлінського розвитку керівника та організації (управлінська культура керівника, культура організації, форми взаємозв'язку між ними та їх із зовнішнім середовищем тощо).

5. *Розроблення практичних рекомендацій для керівників і організацій з метою поліпшення управлінської діяльності*, ділового спілкування, ефективного

виконання управлінських завдань та ін.

Окреслені завдання психології управління можна виконати завдяки цілеспрямованому дослідженню її теоретико-методологічних проблем, науково-дослідній роботі психологів, використанню надбань інших галузей психологічних знань, з якими психологія управління має тісні міждисциплінарні зв'язки.

2. Функції управлінської діяльності

Одним із найбільш продуктивних для вивчення суті управління є процесний (процесуальний) підхід, основи якого закладені французьким дослідником А. Файолем. Згідно з цим підходом, управління розглядається як процес, як серія безперервних взаємопов'язаних дій, які забезпечують успіх функціонування певної організації. Сукупність цих дій, які називаються управлінськими функціями і які самі по собі теж є окремими процесами, і складає сутність процесу управління.

А. Файоль вважав, що існує п'ять вихідних управлінських функцій. За його словами, «управляти це означає планувати, організовувати, розпоряджатись, координувати і контролювати».

Різні автори класифікують управлінські функції за найрізноманітнішими критеріями.

Значна кількість управлінських функцій свідчить про складність процесу управління, про необхідність спеціальної підготовки керівників та менеджерів і передбачає оволодіння управлінським персоналом усім набором зазначених управлінських функцій.

Одним із можливих підходів до вирішення цієї проблеми є підхід, який полягає у виокремленні основних функцій управління та об'єднанні їх у певні смислові блоки. Це дає можливість здійснення системно-структурного аналізу управлінського процесу та більш продуктивного оволодіння керівниками змістом та прийомами здійснення управлінського процесу.

Продуктивним в аспекті систематизації різноманітних функцій управління є підхід американських вчених М. Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, який

полягає в об'єднанні найбільш суттєвих управлінських функцій у невелику кількість функцій, які сьогодні реалізуються практично в усіх типах організацій. До них належать чотири первинні функції управління:

- планування (визначення того, якими повинні бути цілі організації і що повинні робити члени організації, щоб досягти цих цілей);
- організація (створення певної структури, яка дає можливість людям ефективно працювати для досягнення певних цілей);
- мотивація (спонукання членів організації до діяльності для досягнення їх особистих цілей і цілей організації);
- контроль (забезпечення досягнення організацією своїх цілей).

Застосування зазначеного підходу до визначення суті управління, доповнення його системно-структурним аналізом та внесення певних уточнень щодо структури управління дає можливість розглядати управління як процес, який має зовнішню і внутрішню структуру.

У рамках внутрішньої структури слід розглядати два *рівні аналізу управління*:

- *первинний*, безпосередньо управлінський рівень, який передбачає розгляд особливостей планування, організації та контролю організацій;
- *вторинний* – більш глибокий, власне психологічний рівень, що полягає у вивченні процесів, які є необхідними для планування, організації та контролю діяльності організацій, повсякчас супроводжують їх і ніби надбудовуються над ними, займають вищий рівень в ієрархії сутнісних управлінських процесів. До процесів другого рівня належать: прийняття управлінського рішення; комунікація; керівництво (як здійснення впливу на людей) та мотивація.

У реальному управлінському бутті процеси першого та другого рівнів управління нерозривно пов'язані, переплетені між собою. Але з метою наукового вивчення та виявлення їх специфічних особливостей означені процеси варто розмежовувати і розглядати окремо. Процесами першого рівня здебільшого займається теорія менеджменту організацій, другого – психологія менеджменту організацій. Тісна ж взаємодія цих наук дає можливість глибоко розкрити

внутрішню структуру управління.

3. Роль соціально-психологічних досліджень у вирішенні завдань управління. Процес соціально-психологічного дослідження

Соціально-психологічні дослідження будуються на дотриманні певних принципів. Йдеться про загальні вихідні правила, положення, які зумовлюють всі аспекти взаємодії дослідника з предметом дослідження.

1. *Принцип об'єктивності психологічного дослідження.*

2. *Принцип системності.*

3. *Принцип дослідження психологічних явищ у їхньому розвитку* вимагає від дослідника розуміння їх такими, що перебувають у стані руху, зміни або очікування цієї зміни, що в кожний момент існування поєднують в собі елемент минулого, теперішнього та майбутнього.

4. *Принцип організації формувальних та розвивальних впливів у процесі взаємодії дослідника з предметом дослідження.*

Специфіка соціологічних досліджень відображає особливості категорій, що визначають сутність і зміст їх організації та проведення, а саме таких, як «метод», «методика», «техніка», «технологія» і «процедура» соціологічного дослідження. Методи і процедури соціологічного дослідження становлять систему формалізованих правил збирання, опрацювання та аналізу соціологічної інформації.

Метод представляє собою головний спосіб збирання, опрацювання або аналізу даних. Іншими словами, метод – це певна сукупність конкретних прийомів і способів пізнання, перетворення або оцінювання соціальної дійсності. У цьому випадку методи виступають складовою частиною методології тієї або іншої науки, соціології зокрема.

Методика – це поняття, яким визначають сукупність технічних прийомів, пов'язаних з певним методом, включаючи конкретні операції, їх послідовність та взаємозв'язок.

Техніка, у свою чергу, є сукупністю спеціальних прийомів для ефективного використання того чи іншого методу. Технологія соціологічного дослідження

завжди базується на емпіричному досвіді й теоретичних закономірностях, відкритих та апробованих соціальною дослідницькою практикою.

Роль емпіричних досліджень полягає у тому, що вони допомагають реальній взаємодії дослідника з проявами психічного явища. Ці методи спрямовані на отримання фактичного матеріалу і застосовуються до певних носіїв психічних явищ: до членів колективу, інколи – до самого дослідника (при застосуванні методу самоспостереження). До цієї групи належать методи спостереження, експерименту, опитування, бесіди, тестів, аналізу продуктів діяльності та ін.

Що стосується *процедури дослідження*, то під нею розуміють певний алгоритм, тобто послідовність усіх операцій, загальну систему дій і способів організації та здійснення соціологічного дослідження. Це найбільш загальне поняття, яке належить до системи прийомів збирання та опрацювання соціологічної інформації. Проведення психологічного дослідження становить собою певну послідовність пізнавальних дій або етапів (рис. 1).

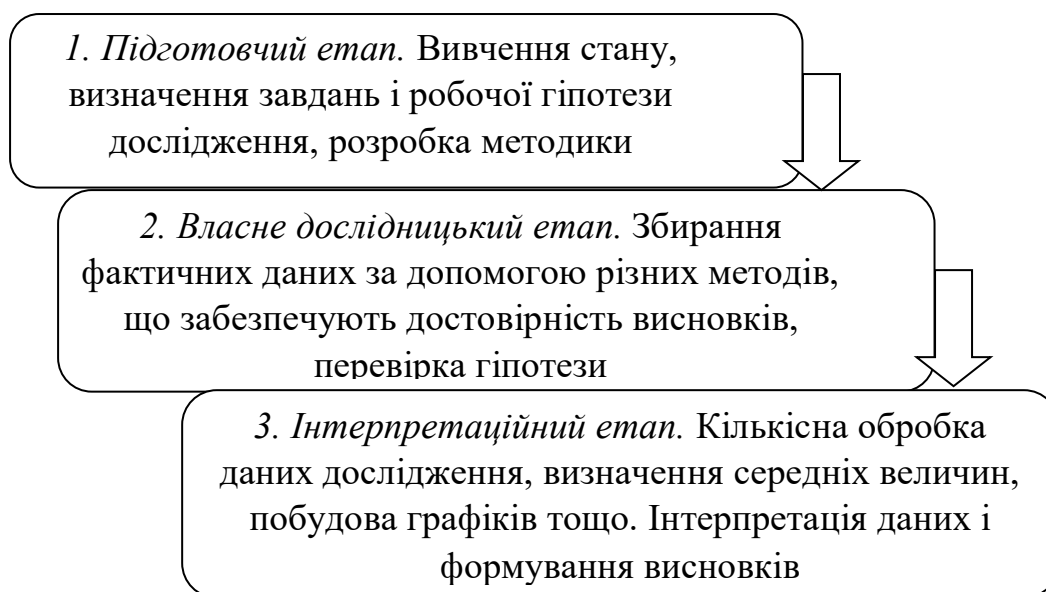


Рис. 1. Етапи психологічного дослідження

Загальна методика визначає зміст і структуру програми дослідження:

1. *Визначення предмета дослідження* (у тому числі первинна його теоретизація).

2. *Теоретичне дослідження.* Воно передбачає розумову взаємодію із сутністю предмета дослідження, створення теоретичної концепції цього психічного явища.

3. *Емпіричне дослідження.* Передбачає взаємодію дослідника із реальними проявами досліджуваного психічного явища з метою підтвердження або заперечення вихідних теоретичних положень. Методи емпіричного пізнання є засобами збирання фактів, що піддаються теоретичному аналізу.

4. *Аналіз та інтерпретація емпіричних даних.* На цьому етапі дослідження здійснюється якісний та кількісний аналіз матеріалів дослідження, вирішується питання підтвердження об'єктивності висновків, отриманих емпіричних закономірностей.

5. *Презентація результатів,* підготовка звіту за результатами досліджень з висновками й рекомендаціями.

4. Методи досліджень психології управління

Емпіричний матеріал, потрібний для психологічного дослідження, має різний характер і міститься у багатьох різноманітних джерелах. Інформація, яка є у кожному з них, як правило, дає змогу охарактеризувати досліджуване явище лише в якомусь одному аспекті. Для роботи з емпіричним матеріалом широко використовуються основні та допоміжні методи (рис. 2).

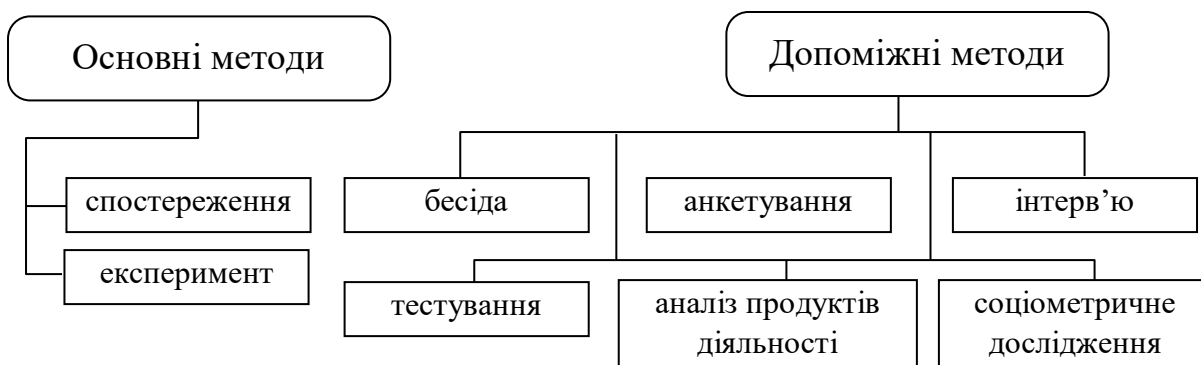


Рис. 2. Два класи методів роботи з емпіричним матеріалом

Для забезпечення комплексного, всебічного аналізу досліджуваної

проблеми рекомендується в емпіричних дослідженнях передбачити одержання інформації з різних джерел. Загалом виокремлюють чотири основні методи отримання фактичного матеріалу: опитування, спостереження, експеримент та аналіз документів.

Одним із основних методів отримання інформації є *спостереження*, що ґрунтується на безпосередньому та опосередкованому сприйманні досліджуваних явищ. Наукове спостереження від побутового відрізняється цілеспрямованістю, послідовністю і фіксацією отриманих результатів. Так, воно завжди визначається певною пошуковою ідеєю і має чітко визначену мету. Разом з метою уточнюється програма спостереження, яка охоплює план роботи, засоби і техніку відбору потрібних даних, критерії їх оцінювання. Адекватність сприймання передбачає ведення протоколів спостереження, що можуть бути доповненими аудіо- і відеозаписами. Спостереження класифікують за ознаками способів і тривалістю їх проведення:

- *за способами проведення* розрізняють такі види спостережень: безпосереднє та опосередковане; причетне та непричетне;
- *залежно від тривалості* спостереження буває: довгочасне і короткочасне, безперервне і дискретне.

Серед методів, що безпосередньо забезпечують накопичення, фіксацію та узагальнення вихідного дослідного матеріалу, провідним також є *аналіз* змісту документації та результатів діяльності. Аналіз документів може бути *якісним і кількісним*. Якісний аналіз передбачає описання документів, їх класифікацію та інтерпретацію. Кількісний аналіз визначається поняттям «контент-аналіз» чи «кількісна семантика». Успішність цього методу залежить від точності визначення одиниці аналізу, конкретності вихідної позиції дослідника та мети його пошуку. *Методи аналізу продуктів (результатів) діяльності* мають назву проєктивних методів, їхнє використання у дослідженнях є суттєвим і необхідним, бо саме на основі цих методів можна зробити висновки щодо реальних мотивів, позицій, потреб, цілей особистості у колективі.

Для отримання фактичного матеріалу використовуються також методи

опитування. Ця група методів охоплює бесіду, інтерв'ю, анкетування. Всі вони характеризуються спільною ознакою: за допомогою методів опитування дослідник дізнається про власні судження, мотиви дій, потреби, інтереси, позиції, погляди, смаки респондентів. Ефективність отримання усних і письмових висловлювань залежить від бажання опитуваних відповідати на поставлені запитання і від ступеня їх підготовки до спілкування з дослідником на визначену тему.

Інтерв'ю є системою заздалегідь підготовлених запитань, які дослідник ставить опитуваному, утримуючись від власних коментарів. Таким чином інтерв'юер не впливає на думку свого співрозмовника. За кількістю учасників виділяють індивідуальне та групове інтерв'ю. За формою інтерв'ю буває стандартним (відбувається суворо за розробленим текстом), творчим (дозволяє певну свободу запитань та відповідей на них), глибоким (межує з особистісно-довірливою бесідою).

Широковживаним є метод *анкетування*, що проводиться у вигляді письмового опитування. Різноманітні види анкетування групуються за кількома ознаками:

- *за кількістю охоплення опитуваних*: повне і вибіркове;
- *за характером спілкування*: особисте і заочне;
- *за формою здійснення*: групове та індивідуальне;
- *за способом вручення анкет*: поштове і роздавальне.

Структура анкети, як правило, складається з трьох частин: вступної, основної, демографічної («паспортички»).

Крім анкетування дуже часто використовується *тестування* – система завдань, спрямованих на дослідження окремих рис і властивостей людини. Мета процедури тестування – виявлення рівня сформованості заданої ознаки. Існує декілька класифікацій соціально-психологічних тестів. За природою оцінювання якостей їх поділяють на три основні категорії – *тести успішності*, *тести здібностей* та *індивідуальні тести*. Конструкції індивідуальних тестів поділяються на дві основні групи: тести об'єктивного оцінювання поведінки та

самоописові тести. У тестах об'єктивного оцінювання поведінки джерелом інформації про певну рису особистості є реальна поведінка досліджуваного в процесі тестування. У самоописових тестах роль джерела інформації виконують повідомлення досліджуваного про типovu для нього форму поведінки, психічний стан, переживання, настрій, інтерес тощо.

Неодмінними вимогами до тестування є обов'язковий для всіх досліджуваних комплекс випробувальних завдань, чітка стандартизація зовнішніх умов, у яких здійснюється тестування, наявність фіксованої системи оцінювання та інтерпретації одержуваних результатів. Однак тестові оцінки мають не абсолютний, а відносний характер. Вони вказують лише на місце, яке посідає досліджуваний щодо визначеної норми.

За формою, в якій подаються завдання, бувають вербальні й невербальні тести. Вербальні – побудовані на основі завдань, виражених у словесній формі, а невербальні – у формі різноманітних наочних і слухових образів.

Щодо співвідношення форми завдань та форми, в якій подаються відповіді, розрізняють тести багаторазового вибору та проєктивні тести.

Практика застосування методів опитування спричинила розробку низки специфічних методик з вивчення соціальних явищ. При вивченні малих груп і міжособистісних відносин застосовуються ефективні соціометричні методики. *Соціометричний метод* – це метод опитування, спрямований на вивчення міжособистісних відносин шляхом фіксації взаємних почуттів, симпатії або неприязні серед членів групи (або, іншими словами, – призначений для діагностики емоційних зв'язків, тобто симпатій або антипатій між членами групи). Як правило, такі методики застосовуються для того, щоб охарактеризувати колектив, виявити позитивний статус індивіда, експансивність (міра прагнення до встановлення соціальних відносин з іншими), структуру групи, спільність, спаяність групи.

У психології *експеримент* – один із основних методів наукового пізнання. Експеримент відрізняється від спостереження можливістю активного втручання в ситуацію дослідника, який здійснює планомірні маніпуляції однією або декількома змінними (факторами) та реєструє зміни, що відбуваються з

досліджуваним явищем. Основні особливості експерименту, які зумовлюють його дослідницьку цінність, такі:

1) дослідник сам викликає досліджуване ним явище замість того, щоб чекати (як при об'єктивному спостереженні), поки випадковий потік явищ надасть йому можливість це явище спостерігати;

2) експериментатор може змінювати умови, за яких явище виявляє свої характеристики, замість того, щоб сприймати їх у випадково даному контексті ситуації;

3) варіативні маніпуляції експериментатора умовами дослідження дають можливість виявляти закономірності протікання тих чи інших процесів, явищ за конкретних умов і ситуацій;

4) у процесі експерименту можливе встановлення кількісних закономірностей між різнорівневими явищами, взаємодія яких моделюється в конкретній процедурі дослідження.

Експеримент у психології може бути лабораторним або природним. *Лабораторний експеримент* відбувається в штучних (лабораторних) для досліджуваного явища умовах, коли експериментатор спеціально організовує ситуацію для з'ясування явища або окремих його характеристик, ініціює очікуваний процес і моделює штучно всі необхідні для цього умови. Це дає змогу точно враховувати зовнішні впливи (силу, тривалість і послідовність подразників або їх комбінації) та реакції-відповіді (дії та висловлювання) на ці подразники.

Своєрідним варіантом експерименту, що представляє собою проміжну форму між спостереженням та експериментом, є метод *природного експерименту*, який проводиться в звичайних умовах; при цьому експериментальному впливу піддаються умови, в яких протікає діяльність, що вивчається, сама ж діяльність піддослідного спостерігається в її природному виявленні. Проте вибір природної ситуації експерименту не є спонтанним, випадковим. Дослідження відбувається згідно з підібраними умовами, що відповідають цілям дослідження, а процеси, що пізнаються, протікають у природному їх порядку та послідовності без втручання експериментатора.

Природний експеримент поєднує в собі позитивні якості спостереження і лабораторного експерименту, однак порівняно з останнім є менш точним і в багатьох випадках має доповнюватися ним.

Метод експертів в психології (лат. *expertus* – досвідчений) – узагальнююче оцінювання певного психічного явища (зокрема, властивості особистості) на підставі оцінок експертів, що діють відповідно до спеціальних правил, специфічна форма опосередкованої психометрії як метод узагальнення незалежних характеристик і метод полярних балів, що є методами психологічної кваліметрії. Експертне оцінювання є різновидом непрямого спостереження. Інформація до дослідника надходить від компетентних осіб, які за певними правилами оцінюють аспекти, явища та ознаки педагогічної практики. Метод передбачає використання різних оцінних шкал, що відкриває для дослідника можливість застосовувати апарат математико-статистичного опрацювання матеріалу. У психолого-педагогічній літературі метод оцінювання (психологічного виміру), що базується на судженнях компетентних осіб, має назву «рейтинг». Від якості програми оцінювання певних властивостей особистості, якостей діяльності залежить якість отриманого дослідницького матеріалу.

Метод незалежних характеристик полягає в отриманні інформації через характеристику людини з боку кількох осіб (наприклад, начальника, бригадира, кількох співробітників та ін.). Інформацію про значущість певних ознак, властивостей, якостей тощо можна одержати методом парних порівнянь.

Метод фокус-груп (метод групового фокусування інтерв'ю, або метод фокусування в групі) полягає в опитуванні 8-12 респондентів в певному тимчасовому інтервалі під управлінням модератора. Опитування проводиться в спеціальній фокус-кімнаті, оснащій відеокамерою і звукозаписними пристроями, у формі групової дискусії за заздалегідь розробленим сценарієм. Метод фокус-груп, або групове глибоке інтерв'ю, належить до так званих «гнучких» або «якісних» методів соціологічного дослідження. Нині в розвинених країнах «гнучкі» методи опитувань (індивідуальне і групове інтерв'ю) стали не просто різновидом дослідницьких методик, але і галуззю

індустрії, що обслуговує функціонування інститутів ринку.

Метод мозкового штурму є найпоширенішим методом генерації нових ідей в результаті творчої співпраці групи фахівців. Існують певні правила організації та проведення мозкового штурму:

1) *визначення керівником групи мети у вигляді проблеми чи завдання, яке потребує вирішення* (підвищити рентабельність виробництва певного виробу або перетворити виробництво виробу зі збиткового на прибуткове). Завдання керівника полягає в активізації творчого мислення учасників групи з метою продукування якомога більшої кількості ідей, пропозицій щодо поставленого завдання;

2) *суворе дотримання розподілу часу в цілому і за стадіями*: I стадія – висунення нових ідей, II стадія – обговорення та оцінювання цих ідей. У такий спосіб розмежовується у часі висунення та обговорення ідей. Засідання не може тривати більше ніж півтори години. За необхідності можна провести кілька засідань з одного питання;

3) *дотримання встановленого порядку організації творчого процесу*. Здебільшого процес мозкового штурму проходить 5 послідовних стадій: визначення проблеми, генерація ідей, аналіз ідей, пошук можливостей для їх реалізації, завершення.

У психології *метод групової дискусії* використовується як метод групової психотерапії. Члени терапевтичної групи в процесі особливим чином організованого спілкування вирішують свої психологічні проблеми. У соціології метод групової дискусії використовується як метод збору даних, який поєднує елементи методів групового та глибинного інтерв'ю та соціологічного спостереження. Суть методу – організація в малій групі цілеспрямованої розмови з досліджуваної проблеми.

Метод аналізу конкретних управлінських ситуацій (кейс-стаді) дозволяє проводити ефективно навчання управлінців в умовах швидких змін. Цей метод зосереджений на реальних питаннях, що постають перед керівниками в сучасних організаціях. Він сконцентрований на розвитку керівного бачення ситуації, отриманні слухачами аналітичних та оцінних навичок, вмінні вирішувати

проблеми.

Рольова гра – складна системна інтерактивна техніка, у процесі застосування якої використовується певний набір ролей, які регламентують діяльність і поведінку її учасників. У сучасній психологічній науці існують різні класифікації рольових ігор, в основі яких лежить тип завдань та ролей, що використовуються під час гри. Виокремлюють навчально-рольові та ділові ігри. Організаційною одиницею гри виступає умовна проблемна ситуація, в основу якої покладено управлінську (професійну) проблему, або формування якої містить відповідне питання. Для проведення гри необхідний достатній для відтворення сюжету набір ролей, які розподіляються між учасниками.

Соціально-психологічний тренінг представляє собою цілісну психолого-педагогічну систему, здатну допомагати людині у глибинному пізнанні нею як іншої людини, так і самої себе, своїх умінь спілкуватись і впливати на інших. Багаторівневий зворотний зв'язок учасників дає змогу кожному побачити себе очима різних людей та отримати інформацію про те, як сприймається своя поведінка в тій чи іншій ситуації, зрозуміти обмеженість власних способів і засобів спілкування, їх недосконалість, а також позитивні сторони своєї особистості. Соціально-психологічний тренінг спрямований передусім на:

- розвиток особистості;
- формування ефективних комунікативних умінь;
- засвоєння навичок як ділового спілкування, так і неформального;
- формування впевненості в собі та зниження тривожності у спілкуванні;
- стійку мотивацію до саморозвитку.