Зміст

Вступ

. Теоретичні засади дослідження психології прийняття управлінських рішень

.1 Сутність управлінських рішень та вплив психології на їх прийняття

.2 Психологічні аспекти прийняття управлінських рішень та методи їх дослідження

. Аналіз психологічних засобів управління на підприємстві

.1 Загальна характеристика підприємства

2.2 Аналіз психологічної ситуації на підприємстві

.3 Методики управління конфліктними ситуаціями в організації

. Вдосконалення психологічного клімату на підприємстві шляхом прийняття управлінських рішень

Висновки

Використана література

Вступ

Актуальність теми. Процеси прийняття рішень, які розуміють як вибір однієї з декількох можливих альтернатив, пронизують все людське життя. Більшість рішень ми приймаємо не задумуючись, оскільки існує автоматизм поведінки, відпрацьований багаторічною практикою. Є рішення, яким надається невелике значення, і тому мало задумуємось при здійсненні вибору. І на кінець, існують проблеми вибору, вирішуючи які, людина довго роздумує. Як правило, ці проблеми мають виключний характер, який не повторюється і пов’язані з розглядом цілого ряду альтернатив. В таких проблемах новим є або об’єкт вибору, або обставини, за яких здійснюється вибір.

Проблема прийняття управлінських рішень одна з найважливіших у менеджменті. Вона займає одне із центральних місць в соціології організації. Вважаючи організацію інструментом управління, багато соціологів і спеціалісти з теорії управління, починаючи з М. Вебера, прямо пов’язують її діяльність в першу чергу з підготовкою і реалізацією управлінських рішень. Ефективність управління багато в чому зумовлена якістю таких рішень. Інтерес соціологів до цієї проблеми зумовлений тим, що в рішеннях фіксується вся сукупність відносин, які виникають в процесі трудової діяльності і управління організацією. Через них заломлюються цілі, інтереси, зв’язки і норми. Характеризуючи повний цикл управлінської діяльності, який складається з цілепокладання, планування, організації, координації, контролю і коректування цілей, легко помітити, що він в кінцевому рахунку представлений у вигляді елементів управління: підготовки і здійснення управлінських рішень. Саме тому рішення - центральний елемент управління і організації.

Психологічне забезпечення управлінської діяльності сучасного керівника сформувалось на базі соціальних, педагогічних та психологічних положень, які висунули і розвинули у своїх працях Б. Г. Ананьєв, А. А. Бодальов, Л. С. Виготський, Є. А. Клімов, А. Н. Леонтьєв, С. Д. Максименко, А. К. Маркова, B. C. Мерлін, С. Л. Рубінштейн, В. В. Давидов, П. Я. Гальперін, А. І. Китов та інші.

Проблема прийняття управлінських рішень у різних умовах є предметом наукових досліджень багатьох вітчизняних та закордонних авторів, зокрема М. Мескона, Г. Саймона, Ф. Харрісона, И. Ансоффа, Б. Литвака, О. Віханського, А. Наумова, В. Колпакова, Р. Фатхутдинова та інших.

Метою даної роботи є аналіз психологічних аспектів ухвалення управлінських рішень та дослідження психологічного інструментарію забезпечення їх ефективності в умовах конфліктних ситуацій.

Завданнями даної курсової роботи, виходячи з мети, є аналіз різних підходів до психологічних особливостей прийняття управлінських рішень, визначення її функцій та дослідження класифікацій з позицій різних науковців; визначення наукових підходів до процесу прийняття управлінських рішень.

Об’єктом дослідження курсової роботи є психологічні аспекти прийняття управлінських рішень.

Предмет дослідження курсової роботи - психологія прийняття управлінських рішень у процесі управління підприємством.

. Теоретичні засади дослідження психології прийняття управлінських рішень

.1 Сутність управлінських рішень та вплив психології на їх прийняття

Аналіз сучасних психологічних умов управлінської діяльності в організаціях дозволяє стверджувати, що здійснити цю діяльність можливо лише за умов цілеспрямованого впливу суб’єкта управління на об’єкт у вигляді управлінських рішень та інших управлінських дій. Управлінське рішення - це вибір альтернативи, здійснений керівником у рамках його посадових повноважень і компетенції й спрямований на досягнення цілей організації [2, с. 11]. Саме рішення може приймати низку форм, а саме: стандартне рішення, при прийнятті якого існує фіксований набір альтернатив; бінарне рішення (так чи ні); поліваріантне рішення (є дуже широкий спектр альтернатив); інноваційне рішення, коли потрібно почати дії за відсутності прийнятних альтернатив. Основними завданнями менеджерської діяльності, які пов’язані з ухваленням управлінських рішень є: виділення функції прийняття управлінських рішень; координація діяльності осіб, що приймають рішення; створення умов для ефективної праці керівників.

У науковій літературі зустрічається як розширене, так і вузьке розуміння процесу ухвалення рішень в управлінні. У розширеному розумінні ухвалення рішень ототожнюється з усім процесом управління. Розширене розуміння охоплює не тільки процес прийняття їх, але і їх виконання та контроль результатів їх реалізації. У вузькому розумінні ухвалення рішень розглядається лише як вибір кращого з них із численних альтернатив. У процесі аналізу вузького розуміння необхідно враховувати, що альтернативні варіанти не виникають самі собою. Процес ухвалення рішень складається не тільки з вибору кращого варіанта, але й з пошуку альтернатив, установлення критеріїв оцінки, вибору способу оцінки альтернатив тощо.

Основними ознаками управлінських рішень, на думку науковців, запропоновано вважати такі: рішення передбачає наявність можливих варіантів дій та вибору одного з них відповідно до обставин, що існують, інтересів і потреб середовища; вибір варіанта дій є результатом свідомої, аналітичної діяльності керівного органу; необхідність та основний зміст рішення визначається метою спільної діяльності людей; управлінське рішення має активізуючу й організуючу силу; в основі управлінського рішення перебуває організаційна діяльність людей. Головною відмітною особливістю управлінських рішень є те, що їх метою є забезпечення оптимальних умов для спільної діяльності людей [1, с. 57].

Ухвалення рішень в організації являє собою свідомий вибір із наявних варіантів або альтернатив напрямку дій, що скорочують розрив між сьогоденням і майбутнім бажаним станом організації. Сам процес прийняття рішень включає безліч різних елементів, але неодмінно в ньому присутні такі елементи, як проблеми, цілі, альтернативи. Даний процес лежить в основі планування діяльності організації, тому що план - це набір рішень із розміщення ресурсів і напрямків їх використання для досягнення цілей організації. Ухвалення рішень - це «центр», навколо якого обертається життя організації. Їх можна розглядати як продукт управлінської праці, а їх ухвалення (прийняття) - як процес, що веде до появи цього продукту. Для успішного здійснення процесу вироблення управлінських рішень суб’єкту управління необхідно пройти вісім основних його стадій. На першій стадії головне завдання полягає в правильній постановці мети рішення. Друга стадія пов’язана з визначенням критеріїв його. На третій стадії суб’єкт управління проводить поділ критеріїв за принципом їх важливості для організації. На четвертій стадії здійснюється вироблення альтернатив.

П’ята стадія виокремлюється для порівняння вироблених на попередніх етапах альтернатив. На шостій стадії визначається ризик, який може бути в об’єкта управління під час вибору конкретної альтернативи. Сьома стадія - оцінка ризику. На восьмій стадії власне ухвалюється управлінське рішення.

Класифікація управлінських рішень необхідна для визначення загальних і конкретно-специфічних підходів до їх розробки, реалізації і оцінки, що дозволяє підвищити їх якість, ефективність і спадкоємність. УР можуть бути класифіковані найрізноманітнішими способами. Найбільш поширеними є наступні принципи класифікації:

по функціональному змісту;

по характеру вирішуваних задач (сфері дії);

за ієрархією управління;

по характеру організації розробки;

по характеру цілей;

з причин виникнення;

по початкових методах розробки;

по організаційному оформленню.

УР можуть бути класифіковані по функціональному змісту, тобто по відношенню до загальних функцій управління, наприклад:

а) рішення планові;

б) організаційні;

в) контролюючі;

г) що прогнозують.

Зазвичай такі рішення зачіпають в тій чи іншій мірі всі функції управління, проте в кожному з них можна виділити основне ядро, пов’язане з якоюсь основною функцією.

Інший принцип класифікації пов’язаний з характером вирішуваних задач:

а) економічних;

б) організаційних;

в) технологічних;

г) технічних;

д) екологічних і інших.

Частіше всіх УР пов’язані не з однією, а з поряд завдань, в тому або іншому ступені маючи комплексний характер.

По рівнях ієрархії систем управління виділяють УР на рівні БС; на рівні підсистем; на рівні окремих елементів системи. Зазвичай ініціюються загальносистемні рішення, які потім доводяться до елементарного рівня, проте можливий і зворотний варіант.

Залежно від організації розробки рішень виділяються наступні УР:

а) единоличные;

б) колегіальні;

в) колективні.

Віддання перевазі над способу організацією вироблення УР залежить від багатьох причин: компетентності керівника, рівня кваліфікації колективу, характеру завдань, ресурсів і т.д.

По характеру цілей схвалювані рішення можуть бути представлені як:

а) поточні (оперативні);

б) тактичні;

в) стратегічні.

З причин виникнення УР діляться на:

а) ситуативні, пов’язані з характером виникаючих обставин;

б) по розпорядженню (розпорядженню) вищестоящих органів;

в) програмні, пов’язані з включенням даного об’єкту управління в певну структуру програмно-цільових відносин, заходів;

г) ініціативні, пов’язані з проявом ініціативи системи, наприклад у сфері виробництва товарів, послуг, посередницької діяльності;

д) епізодичні і періодичні, витікаючи з періодичності відтворювальних процесів в системі (наприклад, сезонності сільськогосподарського виробництва, сплаву лісу по річках, геологічних робіт).

Важливим класифікаційним підходом служать початкові методи розробки УР. До їх числа можна віднести:

а) графічні, з використанням графоаналітичних підходів (мережевих моделей і методів, стрічкових графіків, структурних схем, декомпозиції великих систем);

б) математичні методи, що припускають формалізацію уявлень, відносин, пропорцій, термінів, подій, ресурсів;

в) евристичні, пов’язані з широким використанням експертних оцінок, розробки сценаріїв, ситуативних моделей.

По організаційному оформленню УР діляться на:

а) жорсткі, однозначно задаючи подальший шлях їх втілення;

б) орієнтуючі, такі, що визначають напрям розвитку системи;

в) гнучкі функціонування, що змінюються відповідно до умов, і розвитку системи;

г) нормативні, задаючи параметри протікання процесів в системі.

Оскільки рішення ухвалюються людьми, то їх характер багато в чому несе на собі відбиток особи менеджера, причетного до їх появи на світло. У зв’язку з цим прийнято розрізняти урівноважені, імпульсні, інертні, ризиковані і обережні рішення.

Урівноважені рішення ухвалюють менеджери, уважно і що критично відносяться до своїх дій, гіпотез, що висуваються, і їх перевірки. Зазвичай, перш ніж приступити до ухвалення рішення, вони мають сформульовану початкову ідею.

Імпульсні рішення, автори яких легко генерують найрізноманітніші ідеї в необмеженій кількості, але не в змозі їх як слід перевірити, уточнити, оцінити. Рішення тому виявляються недостатньо обґрунтованими і надійними, приймаються “з наскоку”, “ривками”.

Інертні рішення стають результатом обережного пошуку. У них навпаки контрольні і уточнюючі дії переважають над генеруванням ідей, тому в таких рішеннях важко виявити оригінальність, блиск, новаторство.

Ризиковані рішення відрізняються від імпульсних тим, що їх автори не потребують ретельного обґрунтування своїх гіпотез і, якщо упевнені в собі, можуть не злякатися будь-яких небезпек.

Обережні рішення характеризуються ретельністю оцінки менеджером всіх варіантів, надкритичним підходом до справи. Вони в ще меншому ступені, чим інертні, відрізняються новизною і оригінальністю.

Класифікація рішень дає можливість керівникам глибше зрозуміти зміст і значення своєї діяльності , раціональніше розподілити час на виконання окремих видів робіт. Для кожного виду рішень розробляють систему інформації, що орієнтує керівників у підготовці рішень, при виборі кращого варіанта і реалізації прийнятого рішення.

.2 Психологічні аспекти прийняття управлінських рішень та методи їх дослідження

Управління підприємством - процес, в основі якого лежить вплив на колектив підприємство та всі сторони його діяльності з метою отримання максимальних результатів. Такий вплив на кожному підприємстві та організації виконують управлінські кадри. А отже, ефективний процес управління на підприємстві обумовлює результативність діяльності всього підприємства. Але процес управління виконують люди, а отже ефективність процесу управління залежить від ефективності діяльності управлінського персоналу підприємства, яка в свою чергу складається з ефективності діяльності окремих груп працівників та груп працівників різного рівня освіти, кваліфікації, тощо. Менеджмент організації, що працює в умовах ринку, висуває високі вимоги до управлінського персоналу. Сучасний управлінець - це людина, яка володіє як загальними основами науки управління, так і специфічними знаннями та вміннями в області стратегії управління, інновацій, маркетингу, управління персоналом та виробництвом. Для того, щоб виконувати свої складні функції, менеджери повинні мати специфічні знання та володіти здатністю використовувати їх у повсякденній роботі по управлінню підприємством. Вимоги до їх професійної компетенції можна умовно розділити на дві групи. Першу складають знання та вміння (мистецтво) виконувати професійну роботу в такій спеціальності як менеджмент. Вони складаються з:

вміння обґрунтовувати та приймати рішення в ситуаціях, для яких характерні висока динамічність та невизначеність;

високу інформованість - «інформація - це знання» - з питань розвитку галузі, в якій працює підприємство: стан досліджень, техніки, технології, конкуренція, динаміка попиту та продукцію, тощо;

знайомство з досвідом менеджменту на інших підприємствах та в інших галузях;

здатність управляти ресурсами, планувати та прогнозувати роботу підприємства, володіти засобами підвищення ефективності управління;

вміння використовувати сучасну інформаційну технологію, засоби комунікації та зв'язку;

вміння відбирати методи та засоби досягнення найкращих результатів виробничої господарської діяльності при найменших фінансових, енергетичних та трудових затратах;

наявність спеціальних знань в галузі організації та управління виробництвом (теоретичних основ, передових сучасних методів та форм, рекомендацій сучасної вітчизняної та закордонної науки управління), а також вміння використовувати їх у своїй практичній діяльності;

вміння раціонально підбирати та розташовувати кадри;

вміння мобілізувати колектив на вирішення поставлених завдань;

здатність та вміння підтримувати дисципліну та відстоювати інтереси справи;

вміння доцільно планувати роботу апарату управління;

розподіляти права, повноваження та відповідальність серед підлеглих;

координувати діяльність всіх служб та підрозділів як єдиної системи управління організацією;

вміння планувати та організовувати особисту діяльність, поєднувати у ній основні принципи управління, використовувати в залежності від ситуації найбільш доцільні та ефективні методи та стиль роботи;

вміння проявляти високу вимогливість до себе та
підлеглих;

конкретність та чіткість у вирішенні оперативних питань та повсякденних справ;

враховувати та контролювати результати своєї діяльності та роботи колективу;

стимулювати працівників брати на себе відповідальність у виконання своїх рішень.

Ці та багато інших знань та вмінь набуваються в процесі вивчення управлінської науки, її законів, принципів, методів, засобів роботи з інформацією. Менеджер, який працює професійно, обов'язково використовує ті досягнення науки в галузі процесів, методів, форм управлінської діяльності, які підвищують ефективність господарювання. Друга група вимог до професійної компетенції менеджерів пов'язана зі здатністю працювати з людьми та управляти собою. В процесі виконання своїх функцій менеджери вступають у взаємодію з широким колом осіб - колегами, підлеглими, керівниками , вищими адміністраторами, акціонерами, постачальниками, тощо. Щоб працювати з людьми, що настільки відрізняються одне від одного, менеджер повинні мати багато специфічних особистих якостей, які підсилюють довіру та повагу з боку тих, з ким вони вступають в контакт. Це, насамперед:

високе почуття обов'язку та відданості справі;

чесність у відносинах з людьми та довіра до партнерів;

поважливе відношення та піклування про людей, не зважаючи на їх положення в ієрархії підприємства;

здатність швидко відновлювати свої фізичні та душеві сили та критично оцінювати свою діяльність.

В роботі ряду організацій методичні матеріали містять у собі перелік таких якостей управлінських працівників, як: чесність, справедливість, вміння працівника налагодити доброзичливі стосунки з підлеглими, витриманість й тактовність при будь-яких обставинах, цілеспрямованість, рішучість у прийнятті управлінських рішень, а також наполегливість, енергійність в їх реалізації, вміння відстоювати свої погляди, самокритичність при оцінюванні своїх дій та вчинків, вміння вислуховувати поради, правильне сприйняття критики та вміння робити висновки, вміння дотримуватись свого слова та не обіцяти того, чого не зможеш виконати, вміння використовувати свої права та повноваження, в особливості у випадках застосування адміністративного та організаційного впливу, а також вміння особистим прикладом та поведінкою у повсякденному житті позитивно впливати та підлеглих. Знання та розуміння законодавства є одним з першочергових питань у багатьох сферах управління. Це відноситься також й до оцінки ефективності діяльності персоналу, що повинна проводитись виключно у відповідності до чинного законодавства України. Всі ці та багато інших якості та вимоги до управлінців обумовлюють стиль роботи управлінця, організацію виробничого процесу, а отже є важливими факторами ефективності та продуктивності діяльності всього підприємства.

Управлінська практика широко використовує метод активного соціально-психологічного навчання (АСПО). Досвід, що одержується в його процесі, дозволяє раніше усвідомлюване побачити в абсолютно новому ракурсі, переосмислити свій попередній досвід управлінської діяльності і побачити причини власних невдач. Тим самим АСПО по суті гармонізує особистісну структуру сучасного керівника як основу оптимізації його управлінській діяльності. Важливість цього методу полягає в тому, що його результати носять індивідуалізований характер, при цьому АСПО орієнтується не на кінцевий, наперед певний результат, а на оволодіння майстерністю організації взаємин керівника з підлеглими в різних непередбачуваних ситуаціях. Тим самим АСПО підвищує загальну управлінську культуру, сприяє проникненню в індивідуальну неповторність психіки іншого, в приховані і неусвідомлювані ним мотиви, що підвищує психологічну взаємодію; дозволяє подолати психологічну анонімність, що сприяє емоційному зближенню і взаєморозумінню. Оскільки управлінська діяльність неможлива без спілкування, головне в АСПО - допомогти кожному учаснику розібратися в причинах власних труднощів спілкування, обумовлених особистісною проблематикою.

У світовій практиці управління часто використовується метод групового прийняття рішень. Суть його полягає в переході від індивідуального рішення керівника до колективного, яке виражає точку зору колективу в цілому. Спільна діяльність щодо вироблення рішень створює морально-психологічний клімат у колективі, що сприяє розвитку самоуправління. Якщо ухвалене групою рішення проводиться у життя, то, як правило, члени групи виконують його не тільки охочіше, а й ефективніше.

У процесі групового обговорення члени групи вчаться розуміти один одного, погоджувати свої інтереси, дії. Найбільш відомими методами групового прийняття рішень є метод номінальної групи і метод Дельфи [4, 352].

Для ефективної реалізації управлінських рішень значимим є критеріальність управлінського мислення, що використовує відповідні мисленеві техніки та дозволяє ефективно розв’язувати проблеми в критичних управлінських ситуаціях. Психологи І. Н. Семенов і С. Ю. Степанов [2, с. 42] розробили і апробували інноваційну для рефлексії модель, можливості якої дозволяють: досягати оптимального психогенезу бажаного типу керівника; здійснювати руйнування психічних структур, що раніше утворилися; проводити нарощування психічних новоутворень, що забезпечують адекватні управлінські рішення, дії і вчинки; здійснювати цілеспрямоване й кероване формування і розвиток психічних структур та процесів відповідно до потрібної для управління моделі; забезпечувати саморозвиток (творче самовизначення і самостійний психогенез). Також доцільним є засвоєння відомих сьогодні моделей прийняття менеджерами організацій управлінських рішень, зокрема «раціональної» моделі А. Кюхбергера, в якій розглядаються власне процеси прийняття рішень, а не їх результати. Автор виходить із того, що людина здатна вибрати з набору альтернатив найкращу; моделі «обмеженої раціональності» Г. Саймона, в якій стверджується, що в складних ситуаціях прийняття рішення люди діють у межах обмеженої раціональності; моделі «імпліцитного (внутрішнього) рішення» П. О. Зільберга, згідно з якою передбачається, що прийняті рішення© Л. М. Мотозюк спонтанно розв’язуються на користь однієї із запропонованих альтернатив; «кластерної моделі» Ліпшица і Страусса, яка базується на концепції, що моделює процеси прийняття рішень у невизначених ситуаціях.

Основними методами творчого пошуку правильного управлінського рішення виступають: методи індивідуального творчого пошуку (аналогії, інверсії, ідеалізації); методи колективного творчого пошуку («мозковий штурм», конференція ідей, метод колективного блокнота); методи активізації творчого пошуку (метод контрольних запитань, метод фокальних об’єктів, метод морфологічного аналізу).

Отже, ефективність ухвалення управлінських рішень у конфліктних ситуаціях забезпечується не лише технологічним підходом до його розробки й реалізації, але у великій мірі залежить від моральних та особистісних якостей керівника. Тому система самостійної роботи над собою успішного менеджера, повинна спрямовуватися на формування в себе таких якостей керівника, які відображають готовність до успішного виконання ролі управлінця, зокрема: інтелекту, цілеспрямованості, ініціативності й ділової активності, впевненість у собі, вміння працювати з людьми та готовність приймати рішення і брати відповідальність на себе у кризових ситуаціях. Реальні умови менеджерської діяльності, що склалися в Україні за останні роки, вказують на те, що управлінська практика неможлива без застосування сучасного психологічного інструментарію, ефективних моделей та раціональних технологій прийняття управлінських рішень для продуктивного використання людського чинника на користь професійної діяльності.

Перспективним убачається розробка комплексу психологічних методик формування та розвитку певних навичок ухвалення управлінських рішень у визначених конфліктних ситуаціях.

. Аналіз психологічних засобів управління на підприємстві

.1 Загальна характеристика підприємства

ТОВ «Авалон» займається виготовленням поліграфічної продукції. Підприємство пропонує споживачам цифровий повнокольоровий і чорно/білий друк, офсет, об'ємний шовкотрафаретний друк, широкоформатний друк з якістю 1440 dpi, гаряче тиснення фольгою, конгрев, виготовлення звичайних, фігурних и об'ємних наліпок (шильдов, планеток), тиражування на ризографі, переплетні і післядрукові роботи. Підприємство виконує роботи під замовлення - друк рекламних листівок, візиток, буклетів, журналів, книг ітд. Підприємство використовує витратні матеріали від різних постачальників, при цьому маркетингова служба досліджує вартість та якість матеріалів і на основі досліджень щорічно пропонує залишати старі зв’язки чи укладати нові угоди на постачання.

Підприємство знаходиться в місті Києві, і здійснює свою діяльність саме для цільової групи, що знаходиться в місті Києві і області.

Місцезнаходження підприємства: 01042 м. Київ, вул. Івана Кудрі, 41/22

Організаційна структура ТОВ «Авалон» базується на 2 основних принципах:

) організація складається з окремих функціональних відділів;

) організація складається з творчих груп, укомплектованих фахівцями в різноманітних галузях.

У складі ТОВ «Авалон» існує рада по плануванню або наглядацька рада, у задачі якої входить забезпечення належного функціонування агентства. Рада по плануванню ТОВ «Авалон» складається з начальників відділів і головних фахівців основних відділів рекламного агентства. Рада проводить засідання з відповідальними виконавцями, де дається оцінка ходу роботи, висловлюються критичні зауваження, вносяться пропозиції, як з питань загальної стратегії, так і по конкретних тактичних питаннях.

Соціально-економічний потенціал ТОВ «Авалон» характеризується організаційно-управлінськими зв’язками та рівнем корпоративної культури фірми.

Серед позитивних рис організаційної культури ТОВ «Авалон», що позитивно впливають на його соціально-економічний потенціал, можна виділити:

. Раціонально організовану систему навчання новачків: проходження іспитового терміну, що у більшості випадків сприяє кращій адаптації на робочому місці, закріплення досвідчених наставників, що допомагають розібратися в специфіці роботи.

. Символіка фірми, випуск різної продукції з цією символікою.

. Комплекс заходів. Наприклад, заходи з приводу закінчення навчання, стажування (урочисте вручення дипломів, сертифікатів).

. Проведення заходів щодо спільного відпочинку, зокрема: ювілеї працівників, виїзди на природу, відвідування групи здоров'я, басейну, солярію й ін. психологічний управління організаційний

. Запис на плівку основних подій у житті фірми: конференцій, семінарів, урочистих заходів і ін.

Також дуже відмітним є і те, що більшість працівників знають місію, мету, стратегію і структуру ТОВ «Авалон», хоча інформацію про них вони одержали з різних джерел: частіше від колег, ніж від безпосереднього керівництва. В цілому ТОВ «Авалон» має основні складові організаційної культури, що допомагає зміцнити колектив, зберегти досвідчених працівників, що сприяє підвищенню ефективності діяльності компанії і відповідно її конкурентоспроможності.

Підприємство володіє рядом складових, які формують соціально-економічний потенціал, і всі вони мають можливість бути використаними для діяльності ТОВ «Авалон». Проте якість трудових ресурсів, взаємовідносини в колективі відіграють не останню роль для досягнення результатів діяльності підприємства.

.2 Аналіз психологічної ситуації на підприємстві

Психологічна ситуація на підприємстві є помірно задовільною, проте періодично між окремими співробітниками виникають конфлікти. Найпоширенішим конфліктом є міжособистісний. У трудовому процесі люди реалізують різні цілі, або маючи однакову ціль використовують різні засоби для її досягнення. Спільна службова діяльність об'єднує людей з різними рисами характеру і різним інтелектом, різним вихованням. Іноді вони просто не можуть співіснувати через психологічну чи психофізіологічну несумісність.

Конфлікти між особистістю та групою можливі тоді, коли очікування особистості не збігаються з прийнятими в групі установками. Бувають ситуації, коли людина вважає свою ідею найціннішою, а група цього на сприймає. Конфлікт між керівником та виконавцем виникає, якщо не заслужено застосовано методи і заходи покарання чи винагороди. Емоційно - психічне напруження, що переростає у конфліктну ситуацію і відвертий конфлікт, найчастіше спостерігається у колективах, де працюють однакові за віком і темпераментом люди. Високу конфліктність відмічено у колективах, що складаються з осіб найпродуктивнішого віку - 30 - 50 років. Саме в таких колективах - переважання генераторів ідей і недостатність гальмівного чинника - старших за віком або початківців, молодих людей, які б могли ці ідеї реалізувати.

Конфлікт також може стати причиною прогулів. Вони можуть бути викликані:

низькою зацікавленістю в праці і намірам покинути неприємне для особи робоче місце;

поганим самопочуттям, причиною, якого може бути емоційний стрес, як наслідок постійних конфліктів на роботі.



Рис. 2.1. Основні причини конфліктів

Крім названих причин, усі їх можна поділити на три групи: 1) причини, що знаходяться у системі об'єктів управління; 2) ті, що закладені в стилі керівництва і зумовлені негативними якостями керівника; 3) ті, що виявляються в основних формах конфліктуючих сил.

Типові причини міжособистісних конфліктів, ми розглянули. Аналіз банку конфліктних ситуацій дозволив виявити протиріччя у взаємодії людей, що найбільш частіше зустрічаються і призводять до конфліктів (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Характеристика основних типів конфліктів між працівниками ( в % )

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № з/п | Типи конфліктів | Керівник -підлеглий | Рівні |
| 1 | Новатор - консерватор | 30,8 | 18,2 |
| 2 | Боротьба за справедливу оцінку праці | 14,8 | 5,8 |
| 3 | Боротьба за право незалежних рішень та дій | 7,7 | 9,1 |
| 4 | Конфлікти діяльнісного виду | 5,8 | 3,3 |
| 5 | Боротьба проти приниження честі і достоїнства | 58,4 | 36,4 |
| 6 | Боротьба за статус в колективі | 12,5 | 15,7 |
| 7 | Боротьба з несправедливим розподілом матеріальних благ | 8,0 | 15,7 |
| 8 | Боротьба за висування на вищу посаду | 4,5 | 7,4 |
| 9 | Конфлікти особистісного виду | 1,9 | 5,8 |
|  | Інші види конфлікту | 26,9 | 44,6 |

Для дослідження основних причин конфліктів в організаціях можна привести результати дослідження психолога Ковальова.

Таблиця 2.2

Основні причини конфліктів в організації

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № з/п | Причини конфліктів | Виробнича організація | Планово-управлінська організація |
| 1 | Недоліки в організації праці | 75 | 45 |
| 2 | Груба поведінка | 5 | 28 |
| 3 | Недисциплінованість окремих працівників | 10 | 15 |
| 4 | Недобросовісне відношення до праці | 10 | 6 |
| 5 | Нечесність | 6 | 6 |

Як бачимо з таблиці скрізь на перше місце виходять недоліки в організації праці, на друге - недисциплінованість і не добросовісне відношення до праці. Отож, конфлікти в основному визначаються недоліками в роботі керівництва, а в меншій мірі - окремих членів колективу.

.3 Методики управління конфліктними ситуаціями в організації

Співпраця, як спосіб вирішення конфліктної ситуації в конфліктної поведінки входить відоме протиріччя з традиційною направленістю нашої людини на вирішення проблем, що виникли в міжособистісній взаємодії шляхом боротьби, тобто шляхом міжособистісного вирішення. Саме у міжособистісному вирішенні конфліктів втрачається об'єктивність. Людина вбачає у своєму опонентові лише ворожість, не помічаючи його позитивних якостей. Повсякденне життя підтверджує, що на жаль, частіше всього в наших умовах сторони звертаються до тактики виграти - програти, перемогти за рахунок поразки опонента. На користь цього, на жаль, не приємного висновку, свідчать конфлікти між працівниками на підприємствах, в наукових установах, між людьми в школах та дома. Поведінка однієї чи двох сторін характеризується намаганнями: довести, що інша людина не права, перекричати партнера по соціальній взаємодії, використовуючи в тому числі образливі слова, будь в чому перехитрити учасника конфлікту, застосувати фізичне насильство.

Така тактика рідко приносить довгостроковий результат - сторона, що програла може не підтримати рішення, що прийняте без її згоди; той, хто програв сьогодні, може завтра відмовитись від виконання рішення і т. д.

Характеризуючи співробітництво, як спосіб вирішення конфліктів необхідно згадати: він найбільш ефективний не на стадії інциденту, або як спосіб вирішення перед конфліктної ситуації, чи як спосіб вирішення затягнутого конфлікту, коли сторони, маючи приблизно однакову силу, вже достатньо замучили один одного довготривалою та безрезультатною боротьбою.

Уникнення активних дій в конфлікті, як це не парадоксально, також може призвести його до вирішення. Багато процесів та явищ в природі і суспільстві розвиваються і тоді, коли людина не вмішується в їх природній хід. Конфлікт в цьому сенсі не виключення. Якщо у взаємодії двох людей виникло протиріччя, яке вони намагались вирішити конфліктним шляхом, але не вдало, то надавши можливість подіям розвиватись в подальшому природнім шляхом, без їх втручання, вони можуть вирішити конфлікт. Наприклад, керівник фірми віддав розпорядження начальнику відділу збуту направити одного працюючого у відрядження, що зв'язано з "вибиванням" необхідних комплектуючих деталей для виробництва. Начальник відділу збуту прийняв рішення про командирування спеціаліста Р. Коли він сповістив його про своє рішення, то у відповідь почув прохання Р. не посилати його у відрядження у зв'язку з сімейними обставинами. Начальник відділу порахував причину вагомою і змінив своє рішення. На загальному зібранні відділу він повідомив, що у відрядження поїде працівник К. Після К. звинуватив колегу по роботі Р. в тому, що він підставив його замість себе в дуже не бажану поїздку. Між ними відбулася дуже бурна розмова у ході якої кожний з них намагався довести свою правду, використовуючи при цьому звинувачення і образи в адресу один одного. Після сварки два співробітники перестали впливати на ситуацію, надавши можливість приймати кінцеве рішення керівництву фірми. Конфлікт був вирішений через чотири дні, у відрядження вирішили послати співробітника Д., який не тільки не висловлювався проти поїздки, але й проявив зацікавленість в ній.

Цікавим є той факт, що люди вибирають стратегії поведінки в конфлікті в залежності від того, хто протистоїть їм - їх керівник чи колега. Доказом цього твердження може стати наступна таблиця 2.3.

Найбільша твердість проявляється у відношеннях з керівником. При взаємодії з підлеглими майже половина опитаних готова відмовитись від своєї точки зору аби не загострювати ситуацію.

Вибір розумної послідовності особистих дій. Для практичного вирішення своїх особистих конфліктів поміж окремих способів бажано знати деякі алгоритми їх застосування.

Таблиця 2.3

Стратегії поведінки в конфліктах

|  |  |
| --- | --- |
| Стратегія | Відношення з |
|  | Керівником | Колегою | Підлеглими |
| Настояти на своєму | 78,8 | 75,0 | 56,2 |
| Пристосуватись | 21,2 | 25,0 | 43,8 |

Якщо при вирішенні конфлікту ми використовуємо метод відкритої розмови загальна послідовність дій буде така:

усвідомлення необхідності виникнення протиріччя і можливість не конфліктного вирішення його;

зведення до мінімуму своїх негативних емоцій;

глибока оцінка причин конфлікту;

продумування декількох варіантів вирішення конфлікту;

вибір об'єктивних критеріїв того чи іншого рішення;

мінімізація негативних емоцій опонента по відношенню до менеджера.

Опосередковані методи вирішення конфліктів

Метод «виходу почуттів». Із спостереження одного з відомих сучасних психотерапевтів К. Роджерса, якщо людині дати без перешкод виразити свої негативні емоції, то згодом вони самі собою змінюються на позитивні. Дійсно, коли людина говорить по відношенню до іншої різки судження, часто не справедливі слова, то після такого монологу, як правило, він робить висновки, що не така й погана ця людина. Реалізація даного методу потребує від керівника терпіння і можливості емоційної підтримки співбесідника. Часто буває так, що менеджер обриває, поправляє, зазиває до совісті і т. д. Подібна поведінка керівника перш за все пояснюється тим, що він не правильно розуміє ситуацію: якщо він уважно слухає, це означає, що він виражає згоду співрозмовнику. Але це не одне і теж. Прийнято, уважно слухаючи співбесідника демонструвати йому співчуття та розуміння, яке зовсім не гарантує вашої згоди з ним.

Метод «авторитетного третього»

Стан конфлікту різко міняє взаємосприйняття конфліктуючих сторін. Людина, яка знаходиться в затяжному конфлікті, вже не в стані прийняти не очікувану від нього похвалу. Йому здається, що навколишні сміються над ним, або те, що опонент задумує хитрий замисел проти нього. Слова примирення одного з учасників конфлікту про другого, може бути передано через третю сторону, яка є авторитетом для обох. Цю особу керівнику потрібно «підіслати» до однієї із сторін з дуже делікатною місією. Дуже важливо, щоб людина не догадалась, що його хочуть таким чином обробити. Третя особа повинна на 99 відсотків часу свого спілкування присвятити темам, які взаємно цікаві, і лише на 1% - «ударній» репліці, яка прозвучить ніби випадково. Для ображеної людини позитивне судження, комплімент в його адресу зі сторони, що його образила.

Вимоги до поведінки у конфлікті.

. Співвідносити кожну свою дію з кінцевою метою.

. Проаналізувати, як ця дія чи взаємодія з опонентом сприяє досягненню мети. Усвідомити гасло: «Навіщо я це роблю? Що корисно для справи?» Якщо дія відбулася таким чином, то мета нездійсненна, тоді бажано зробити аналіз про себе - якими мотивами вона викликана і якими не продуманими діями підходили до її оцінки.

. Оцінка кожної конфліктної ситуації з точки зору її використання для досягнення позитивної мети, чим вона ускладнює досягнення мети.

. Самоаналіз у конфлікті. Уявлення про ситуацію в даний момент потребує відповідь на запитання: «Що потрібно робити? Яким чином? Що очікуємо? Який наслідок?» чітко продумати реальний результат: який успіх і помилки мають місце у веденні процесу на конфліктній ситуації; у виборі стратегії; у використання прийомів до дії.

Таким чином ми приходимо до висновку, що є багато стилів поведінки в конфлікті, але основними з них є конкуренція, співробітництво, відхилення, пристосування, компроміс. Синтез усіх цих стилів дасть нам уявлення про ідеальний стиль поведінки у конфлікті керівника, бо якщо в житті повсякденному ми повинні намагатись застосовувати співробітництво, то в трудовому колективі керівник повинен дивитись на ситуацію, що склалася. Тому ми говоримо про те, що у трудовому колективі не має універсального стилю, який допоможе нам вирішити будь-який за походженням конфлікт.

. Вдосконалення психологічного клімату на підприємстві шляхом прийняття управлінських рішень

Важливою умовою створення оптимального морально-психологічного клімату є вирішення і профілактика конфліктів. Немає й не може бути безконфліктного менеджменту. Більше того, зусилля по розвитку підприємства найчастіше припускають породження конфліктної ситуації. Проблема полягає в тому, щоб не допустити переростання виробничого конфлікту в конфлікт міжособистісний. Якщо перші конфлікти піддаються конструктивному вирішенню, то другі досить важко розв’язати.

Технологія вирішення конфлікту в ТОВ «Авалон» досить проста. Він може бути вирішений на декількох рівнях:

профілактика конфлікту, тобто, створення й підтримка мотивації на конструктивну спільну діяльність;

виховний вплив на конфліктуючі сторони (аналіз і роз'яснення природи конфлікту, шляхів його дозволу, у тому числі разом з конфліктуючими сторонами);

поділ об'єкта суперечки (створення виробничих умов, коли конкретні завдання, що вирішуються конфліктуючими сторонами, доповнюють, а не виключають один одного);

перерозподіл повноважень конфліктуючих сторін, використання організаційних заходів по розміщенню їхніх робочих місць на різних площах приміщення (просторове рішення) або по розмежуванню їхнього робочого часу (часове рішення), позбавляючи, тим самим, їх безпосередніх контактів, хоча б тимчасово.

Якщо всі попередні заходи не допомогли, а конфлікт починає позначатися на діяльності підприємства в цілому та окремих його відділах зокрема, необхідно приймати (по відповідних конкретних порушеннях і недоглядах) заходи адміністративного впливу, аж до звільнення.

Матеріальна мотивація співробітників здійснюється переважно збільшенням заробітної плати для окремих категорій працівників, а також наданням різних бонусів, таких як премії за підсумками року, постійний відсоток надбавки до заробітної плати, а також наданням коштовних призів найкращим співробітникам.

Важливим моментом у роботі ТОВ «Авалон» з персоналом є розвиток можливостей працівників, їхня підготовка, кваліфікація, умови праці. Мова йде не стільки про прагнення менеджерів отримати кваліфіковану роботу, скільки про розвиток суб'єктивного фактору, мотивації самих працівників.

Справа не обмежується також і розвитком можливостей («можу - не можу»). Мотиваційний комплекс в ТОВ «Авалон» містить можливості самостійного рішення, співвідношення намірів і можливостей, а також реалізацію рішень. Неможливість самостійних рішень, робота винятково за наказом і вказівкою створює дизмотивацію.

В ТОВ «Авалон» вища ланка керівництва вважає, що зарплата може бути мотивацією тільки за певних умов: працівник повинен надавати їй особливо підвищене значення (зарплата як цінність, як символ) і вірити у зв'язок між нею й продуктивністю праці. У цьому випадку заробітна плата для виконання стимулюючої функції може бути розбита, наприклад, на три складові частини:

за виконання посадових обов'язків;

за вислугу років, індексування інфляції;

за результатами конкретної діяльності.

Перші дві частини виплачуються гарантовано, остання - з врахуванням ситуації й кінцевих результатів.

Формування мотиваційних умов виражається й у певному морально-психологічному кліматі в колективі. Критерії оптимального морально-психологічного клімату в колективі очевидні - іноді досить навіть простого спостереження, щоб аналізувати моральну атмосферу на підприємстві. Про це свідчать і відношення до відвідувачів і клієнтів, і характер спілкування співробітників один з одним (невимушений і доброзичливий або натягнутий). Для нормального колективу характерні часті активні й зацікавлені обговорення різних виробничих питань, причому критика не сприймаються як особисті образи. У такому колективі важливі рішення найчастіше приймаються в робочому порядку, не припускаючи проведення спеціальних формальних нарад. Колеги поважають думку один одного, у колективі високо цінується справедливість. Цілі роботи й зміст завдань чітко зрозумілі й сприймаються як особисті, немає дріб'язкової опіки з боку керівництва. Більше того, навіть тимчасова відсутність керівництва не позначається на результатах роботи.

Найоб’єктивнішим критерієм ефективної мотивації в ТОВ «Авалон» є сьогодні відсутність провалів у роботі з провини персоналу й незначна плинність кадрів.

Формування мотиваційних умов в ТОВ «Авалон» спрямовується на розвиток у працівників почуття причетності до корпорації, почуття деякого «ми». Почуття причетності спільній справі припускає формування загального бачення підприємства: його місії, стану, ідеології, перспектив. Поза таким баченням неможливо єдине, зацікавлене розуміння рішень, планів, прояв відповідальної ініціативи. При цьому важливо враховувати, що обрії такого бачення в працівників різного рівня можуть і повинні бути різними як за колом охоплюваних проблем, так і за глибиною перспективи (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Обрії бачення в ТОВ «Авалон»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ранг | Часовий горизонт | Бачення |
| Директор | 20 років | Майбутнє корпорації |
| Заступники директора | 12-15 років | Концепція майбутнього |
| Керівник служби | 3-7 років | Програми, проекти |
| Керівник відділу | 0,5-1 рік | Головні напрямки |
| Керівник групи | 0,5 року | Комплекси завдань |
| Виконавці | тиждень - 1 місяць | Окремі завдання |

Важливу роль відіграє формування у працівника усвідомлення його особистої й професійної важливості для колективу й керівництва, професійної гордості за спільну справу, а також почуття впевненості (захищеності й довіри) у відносинах з колегами й керівництвом. Формування мотиваційних умов неможливо без обліку такого потужного фактора, яким є особистий приклад керівника. Саме його поведінка, рішення виступають для підлеглих головним орієнтиром в оцінці підсумків роботи - своєї, колег і підприємства в цілому.

На даний момент нематеріальна мотивація в ТОВ «Авалон» майже не застосовується, окрім окремих подяк у словесній формі кращим співробітникам.

В ТОВ «Авалон» варто приділити достатньо уваги негрошовим методам стимулювання праці. Можливі напрямки використання негрошових форм мотивації можна згрупувати в такий спосіб:

Суспільне визнання окремої особистості:

Планування кар'єри (тобто, план службового зростання).

Внутрішнє планування кабінету, його розміри.

Ознайомлення з підприємствами замовника.

Спеціально відведені місця для паркування машин.

Щорічні конференції, на яких відзначаються заслуги співробітника перед корпорацією.

Спеціальні статті у пресі.

Спеціальні завдання.

Почесні нагороди, що вручаються в присутності колег співробітника.

Картка з прізвищем і фотографією співробітника, що вивішується при вході в корпорацію.

Суспільне визнання діяльності групи:

Статті про досягнення групи співробітників в інформаційному бюлетені фірми з фотографією всіх учасників групи.

Стенди відділу з прізвищами співробітників.

Організація обідів з керівництвом вищої ланки.

Вручення сувенірів всім співробітникам групи.

Особисте визнання з боку вищого керівництва:

Подяка в писемній формі на довідках і звітах, підготовлених співробітниками.

Лист додому співробітникові його керівником, з висловленням подяки за конкретний внесок цього співробітника в діяльність підприємства.

Листівки, що направляються співробітникові додому з нагоди його дня народження або круглих дат трудової діяльності з висловленням подяки за його працю протягом останнього періоду.

В ТОВ «Авалон» на належному рівні має бути розроблена система компенсації, що представляє собою систему розподілу матеріальних благ у компанії між співробітниками залежно від їхнього внеску.

Функції системи компенсації:

відтворення робочої сили;

залучення нових співробітників;

утримання нинішніх співробітників;

стимулювання бажаних дій співробітників.

Остання функція перебуває на перетинанні системи компенсації із системою стимулювання.

Компенсаційний пакет - це набір матеріальних і не матеріальних благ, що отримує співробітник від компанії замість витраченого часу, сил, енергії,

Система компенсації є лише підсистемою більших систем - системи управління персоналом і системи менеджменту компанії. Як підсистема, вона визначається впливом підсистем як:

стратегія компанії;

кадрова політика;

корпоративна культура (у першу чергу корпоративних цінностей);

система планів компанії;

системи контролю й оцінки виконання;

зміст роботи (дизайн посади співробітника - оскільки він багато в чому визначає внесок співробітника в діяльність компанії).

І, у свою чергу, система компенсації робить значний практичний вплив на такі підсистеми компанії як:

система навчання (оскільки організація або фінансування навчання співробітника теж елемент компенсаційного пакета);

система контролю («правильність» і дієвість системи компенсації залежить від того, наскільки надійна система контролю. Таким чином, при змінах у системі компенсації часто потрібно скорегувати й систему контролю);

система атестації (оцінки виконання), що часто є однією з основ системи компенсації;

система відбору (жорсткий відбір означає й те, що в компанії більш привабливі, ніж у конкурентів, умови, інакше залучити таких співробітників буде складно);

оперативне керівництво (керівники також використовують систему компенсації як інструмент впливу на підлеглих);

корпоративна культура (те, що цінує керівництво через систему оплати й заохочень, зазвичай починають цінувати й співробітники).

Якщо такі взаємозв'язки підсистем порушені, виходить, порушується принцип системності, що може викликати масу проблемних ситуацій. Більш того, недосягнення цілей при зміні системи компенсації пояснюється порушенням принципу системності. Впроваджуючи нову систему оплати або преміювання необхідно адаптувати під неї інші підсистеми.

Ефективність процесу нематеріального стимулювання багато в чому визначає ефективність процесу мотивації, котра в цілому визначається ступенем досягнення соціальних цілей як ТОВ «Авалон», так і особистих цілей кожного працівника.

Для того, щоб діяльність підприємства була ефективною, необхідна наявність певного поєднання його цілей з цілями кожного окремого працівника. Але цілі підприємства не завжди співпадають з цілями працівників. Вони інколи і конфліктують, що приводить до отримання небажаних і незапланованих результатів. Тому необхідно усувати подібні суперечливі сховані цілі шляхом формування такого комплексу нематеріальних мотивів, який би зміг забезпечити реалізацію особистих цілей працівника в трудовому процесі у відповідності з загальними цілями підприємства.

Висновки

Управлінське рішення є інструментом впливу на об’єкт управління та окремі його підсистеми, важливою ланкою формування та реалізації відношень управління в організації; складає основу реалізації кожної функції менеджменту.

В сучасних умовах, коли підвищується роль людського фактору в суспільному виробництві, особливо важливого значення набуває діяльність кожного члена колективу. Серед факторів, що сприяють трудовій активності людей, або навпаки гальмують її, важливу роль відіграє їх міжособиста сумісність. Це явище з найбільшою силою проявляється у малих виробничих групах, бригадах, змінах, екіпажах, там де вирішуються основні проблеми виробництва, створюються матеріальні цінності. Практика малих підприємств показала, яку роль відіграють робітники групи, де забезпечується стабільна міжособиста сумісність учасників колективної діяльності.

Організаційний конфлікт може приймати різні форми. Але, якою б не була природа конфлікту, менеджер повинен вивчати та розуміти цього. Якщо конфлікти в трудовому колективі не піддаються управлінню це може призвести до пониження ефективності роботи. Або до ліквідації організації. Навпаки конфлікти, якими можна управляти забезпечує процвітання організації. В зв'язку з цим менеджери часто свідомо стимулюють конфлікти, щоб оживити організацію, яка безконфліктних організацій. Важливо, щоб конфлікт не приносив розруху. Тому задача менеджера в тому щоб спроектувати конструктивний, конфлікт, який можна вирішити без особливих затрат. Щоб мати з нього користь потрібне відкрите не вороже повне підтримки навколишнє середовище. Якщо такі складові існують то організація від конфліктів стає кращою, оскільки різноманітність точок зору дає додаткову інформацію, допомагає виявити більше альтернатив у вирішенні проблем.

Використана література

Бирман Л. А. Управленческие решения : учеб. пособ. / Л. А. Бирман - М. : Дело, 2004. - 204 с.

Лесечко М. Д. Психологія управлінських рішень і створення ефективних команд : навч. посібник / М. Д. Лесечко, А. О. Чемерис, Р. М. Рудніцька. - ЛРІДУ УАДУ, 2003. - 100 с.

Мармаза О. І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом / О. І. Мармаза - Х. : Основа, 2004. - 240с.

Потапчук Є. М. Управлінець як суб’єкт та об’єкт збереження психічного здоров’я / Є. М. Потапчук // Психологія : зб. наук. праць НПУ ім. М. П. Драгоманова. - 2002. - Вип. 15. - С. 350-354.

Урбанович О. Психологія управління конфліктними ситуаціями // [Текст] / О. Урбанович // Підручник для Директора : Журнал управлінської компетентності. - К. : Плеяди, 2007. - № 1. - С. 34-53.

Цанов И.Ц. Индивидуальные управленческие решения в конфликтных ситуациях [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://www.isras.ru/abstract\_bank/1210636891.pdf

Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін. Прийняття управлінських рішень. Навч. посіб./ за ред. Ю. Є. Петруні. - 2-ге вид. - К.: Центр учбової літератури, 2011. - 216 с.

Андрійчук І.П. Дослідження особливостей Я-концепції майбутніх практичних психологів // Практична психологія та соціальна робота. - 2002. - № 8. - с.11-13.- [Професійна психологія. Практична психологія.]

Іщук І. Центр практичної психології: можливості, взаємодія, перспективи // Психолог. - 2003. - №5. - С. 20-29. - [Психологічне здоров'я особистості моделі. Моделі консультативного процесу та структура психологічної допомоги. Розвиток особистості: зростання і самоактуалізація.

Бандурка А. М. Психология управления / Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. - Х. : ООО «Фортуна-пресс», 2008. - 386 с.

Бурлачук Л. Ф. Словарь-справочник по психологической диагностике / Бурлачук Л. Ф., Морозов С. М. - Спб., 2003. - 528 с.

Лефтеров В. О. Особистісно-професійний розвиток фахівців екстремальних видів діяльності : автореф. дис. д-ра психол. наук : 19.00.09. - Х., 2009. - 37 с.

Беззубко Л.В. Управління трудовими конфліктами: навч. посіб. / Л.В. Беззубко, А.Г. Зюнькін, А.В. Калина. - К.: МАУП, 2004. - 256 с.

Винославська О.В. Психологія: Навч. посіб. / О.В.Винославська, О.А.Бреусенко-Кузнєцов, В.Л.Зливков та ін. - Київ: Фірма «ІНКОС», 2005. - 352 с.

В пошуках ефективного керування / [Руссу В.М., Пеструхов М.О., Жила К.Д. та ін.]; під заг. ред. проф. Г.В. Ангелова. - Одеса: Аспект, 2002. - 292 с.

Евтихов О. В. Психология управления персоналом: теория и практика / О.В. Евтихов - СПб.: Речь, 2010. - 319 с.

Емельянов С. Практикум по конфликтологии / Емельянов С. - СПб.: Питер, 2003.

Короткий В.И. Практическая психология для бизнеса / В.И. Короткий - М.: Айрис-пресс, 2005. - 224 с.

Кулініч О.І. Психологія управління / Кулініч О.І. - Львів: Львівський національний університет ім. І. Франка, 2007.

Лозниця В.С. Психологія менеджменту: навч. посіб. / Лозниця В.С. - К.: ТОВ «УВГПС ЕксСб», 2000. - 512 с.

Обран-Лембрик Л. Е. Основи психології управління: монографія / Обран-Лембрик Л. Е. - Івано-Франківськ: „Плай”, 2002. - 426 с.