

Лекція 3

ПСИХІЧНЕ ЗДОРОВ'Я В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

3.1. Психічне здоров'я як чинник ефективної діяльності

У цілому психічне здоров'я є обов'язковою умовою для ефективної діяльності, оскільки містить можливості для створення й підтримки гармонійної соціальної мережі ділових контактів, продуктивної індивідуальної діяльності. Разом з тим під впливом комплексу чинників, пов'язаних з характером та умовами професійної діяльності, в організмі людини можуть виникнути такі психофізіологічні стани, як нервово-емоційна напруженість, втома і т. ін. Все це вимагає особливої уваги до функціонального стану суб'єктів менеджменту, встановленню та підтримці їх працездатності на належному рівні. Особливий смисл для менеджера має рекомендація *не займатися професійними справами, якщо це шкодить здоров'ю (власному та інших)*.

Американський психолог Г. Олпорт поставив питання: *чим відрізняється здорова особистість від будь якої аномалії?* Серед названих ним ознак – зацікавленість навколишнім світом та активна життєва позиція, здатність бачити події такими, які вони є, без викривлення, гнучкість та об'єктивність мислення без комплексів та нав'язливих ідей. Суттєвими також є схильність до самопізнання, постійний розвиток та удосконалення своєї індивідуальності, усвідомлення мотивів поведінки, а також наявність власної життєвої філософії та переконань, схильність до встановлення теплих душевних контактів з людьми, почуття гумору, і, нарешті, любов до усього живого².

З другої половини ХХ ст. психічне здоров'я оцінюється не через відсутність певних ознак (не хвороба), а за наявністю характеристик, якими наділена психічно здорова особистість. До

² **Авторитарна особистість** (лат. *auctoritas* – влада, вплив) – поняття і концепція Е. Фромма, що фіксують і пояснюють існування особливого типу особистості, яка є основою тоталітарних режимів. За Е.Фроммом, для авторитарної особистості характерні: нестерпність свободи; жадання самоствердження і влади; агресивність; орієнтація на авторитет лідера, власної суспільної групи і держави; стереотипність мислення; конформізм; ненависть до інтелігенції і людей з інших етнічних груп та ін.

того ж еталоном стає не середньостатистична особа, а найбільш яскраві постаті в історії культури, які проявили свою індивідуальність та гармонійно поєднували свої найкращі людські риси. Отже, психічне здоров'я передбачає гармонійний розвиток особистості, саморозкриття її гуманістичного потенціалу.

Детальний портрет психічно здорової особистості склав А. Маслоу, перерахувавши якості, якими наділені самоактуалізовані люди. Вони багато знають про свій внутрішній світ, не бояться його, впевнені і поважають себе та інших, позбавлені гордовитості, дружелюбні. Такі люди дозволяють собі «висовуватися» і не залежать від того, що про них думають інші. Їм не потрібна чиясь підтримка, їм достатньо самоповаги та внутрішньої впевненості у власній правоті. Їм не потрібні слава, популярність, влада, визнання – ці форми самоствердження тих, хто недостатньо впевнений у собі. Вони не намагаються скласти про себе враження, сподобатися – для них важливішим є залишатися власне собою.

Психічно здоровою вважається людина, яка емоційно врівноважена, здатна до самокерування, що забезпечується цілеспрямованістю, волею, енергійністю, адекватною самооцінкою. Нарешті, можна говорити про прояв таких властивостей, як оптимізм, зосередженість, урівноваженість, моральність, впевненість у собі, відповідальність, обов'язковість, незалежність, доброзичливість, самоповага й т. ін.

Особливі умови праці менеджера вимагають високих стандартів до стану його фізіологічних функцій та психічних характеристик. До психологічних наслідків активної професійної діяльності спеціалісти відносять зростаючу нервово-психічну напруженість, що призводить до суттєвого зниження працездатності, погіршенню здоров'я, збільшенню вірогідності прийняття помилкових рішень, провокацією конфліктних ситуацій.

А. Маслоу:

«Жити на більш високому рівні потреб означає більш продуктивне життя»

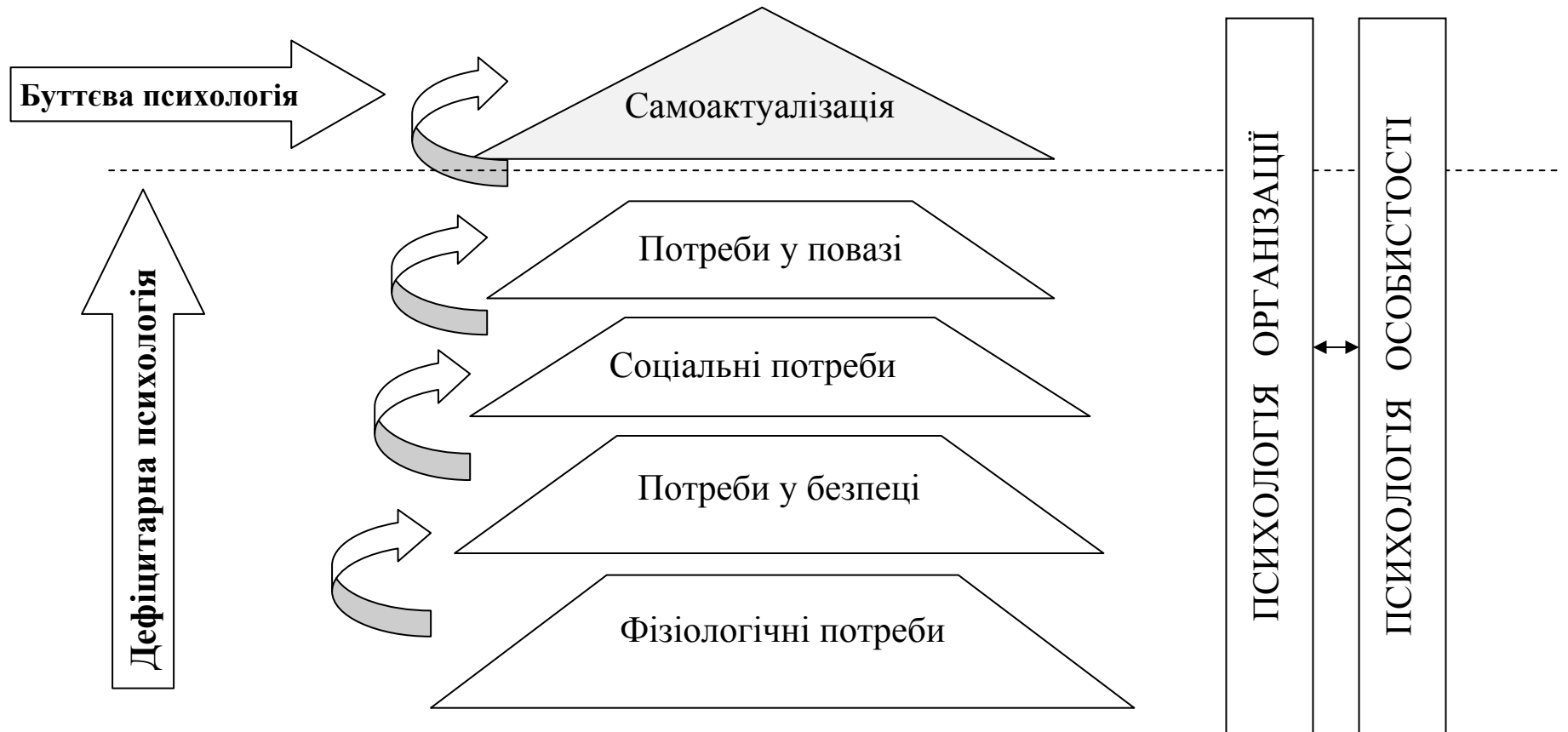


Рис. 3.1 – Психологічне здоров'я у контексті теорії потреб А. Маслоу

3.2. Стрес та його вплив на працездатність

Особливо серйозною для менеджменту є проблема стресу. Серед професійно важливих якостей, з орієнтацією на які здійснюється психологічний добір менеджерів, є і ті, що передбачають здатність долати стресові навантаження, а саме :

- прагнення збільшити коло своїх обов'язків за рахунок розширення масштабів діяльності чи в результаті переходу на роботу більш високого рівня;
- уміння знаходити необхідні рішення в умовах великого ступеня ризику;
- здатність приймати тверді, непопулярні, але виправдані в конкретній ситуації рішення.

Стрес – стан перевантаження систем психічної і фізіологічної регуляції людини, виникає у відповідь на дію несприятливих зовнішніх або внутрішніх факторів; комплекс фізіологічних і психічних реакцій у відповідь на стресогенну ситуацію.

Серед причин стресу (так звані стресори) виділяють наступні:

- великий обсяг роботи та пов'язані із ним перенавантаження;
- складні умови праці (наприклад, для менеджера – необхідність приймати занадто багато рішень; працювати швидко, і до того ж дуже часто в умовах дефіциту часу, підвищена відповідальність за якість роботи підлеглих та результати діяльності організації у цілому);
- високі вимоги до надійності (без помилок) власної діяльності;
- далекі від досконалих міжособистісні стосунки у робочому колективі;
- конфлікт між роботою та іншими ролями (наприклад, родинними).

Формула стресу: діяльність – перенапруга – негативні емоції. Виділяють три фази стресу:

1. Мобілізація.
2. Дезадаптація (помилки у роботі).
3. Дезорганізація (втрата самоконтролю, апатія).

Психологи виділяють два типи особистості (А і Б), які по-різному сприймають та реагують на стрес. Встановлено, що

особистості типу А з більшою ймовірністю піддаються серцево-судинним захворюванням через властиві їм особливості поведінки (відрізняється наполегливістю, стремлінням все зробити у прискореному темпі з постійним напруженням, високою працездатністю). Особистість типу Б – протилежна особистості типу А (більш відкриті і розкуті, менше думають про відсутність часу).

Таблиця 3.1.

Міні-тест. До якого психотипу Ви належите?³

А	Б
Ви легко спілкуєтеся з новими людьми, прагнете розширювати коло знайомих. Ви досить говіркі і відкриті. Часто дієте необачно, буваєте нестримані. Любите бути в центрі подій.	Ви неквапливі, стримані у спілкуванні, з осторогою зустрічаєте нових людей. Контролюєте себе, не любите виставляти свої почуття напоказ. Намагаєтеся стримувати себе в суперечці, щоб не сказати зайвого.
Ви прагматик, який не любить фантазій. Усю роботу виконуете ретельно. Багато речей умієте добре робити своїми руками, перевіряєте результати зробленого.	Ви добре передбачаєте майбутнє, часто згадуєте минуле, прагнете до новизни і змін. Ваші теоретичні (творчі) здатності вище практичних.
Ставите логіку вище за свої почуття, судите про людей незалежно від симпатій. Ви не любите з'ясовувати причини сварок і непорозумінь. Волієте не обговорювати теми особистого життя, як свого, так і інших.	Вас завжди цікавлять почуття і взаємини між людьми. Ви схильні йти назустріч іншим у справах заради гармонійних відносин; небайдужі до думок інших про Вас.
Ваша працездатність, зазвичай, однакова. Ви послідовні в діях, рішення приймаєте відразу і з важкістю їх змінюєте. Ви легко дотримуєтеся дисципліни, і Вам подобається в усьому порядок.	Ваша працездатність, як правило, хвилеподібна. Ви можете гнучко пристосовуватися до існуючих умов. Для досягнення результату Вам зазвичай не потрібні жорсткі графіки й інструкції

³ Танаев В.М., Карнаух И.И. Практическая психология управления. – М., 2003. – С.6.

Проблема стресу стає особливо серйозною для здоров'я менеджера, якщо йому властивий тип особистості А (великий ризик захворювання серцевими, шлунковими захворюваннями).

Слід враховувати, що помірне нервово напруження стимулює людей працювати краще. Але коли рівень напруги стає занадто високим, він негативно впливає на працездатність і навіть може зробити роботу неможливою. Надлишкова енергія стає некерованою і призводить до серйозних нервових потрясінь. Так, якщо особа трохи хвилюється через те, що закінчується термін виконання роботи, це може стимулювати її бути наполегливою і зробити швидше те, що необхідно. Однак занадто сильне хвилювання може утягувати в центр уваги негативні думки і, тим самим, блокувати творчі, продуктивні ідеї, здатні досягти мети.

Найбільш продуктивною є діяльність, що здійснюється за умови помірного рівня збудження. Якщо ж рівень емоційної напруги високий, то настає дезорганізація діяльності, що, у свою чергу, дозволяє говорити про стан стресу. Таким чином, помірне психічне збудження забезпечує менеджеру довгостроковий успіх у діяльності. Якщо ж присутнє надмірне хвилювання (наприклад, стан афекту), то не слід чекати позитивних результатів у діяльності.

3. 3. Самоменеджмент психічного здоров'я

Очевидним є те, що критерієм психічного здоров'я менеджера є гнучка динамічна психіка – система специфічних здібностей, рис характеру, мотивацій розвиненої особистості та досконалої індивідуальності.

Самоуправління психічним здоров'ям припускає не лише усвідомлення необхідності постійно за нього боротися, але і впевненість у своїх можливостях на цьому шляху, знання про себе. Останнє означає, що людина повинна вміти «розшифрувати» свій психічний стан і впливати на нього, якщо буде потрібно, знати свої найбільш сильні і слабкі особливості характеру (*психосоціальні плюси та мінуси особистості*), вміти неупереджено, адекватно оцінити справжній рівень своїх фізичних і психічних можливостей

та знаходити чинники, що блокують реалізацію творчого потенціалу конкретного суб'єкта.



Рис. 3.2. Самоменеджмент психічного здоров'я

Удосконалення стилю організаційної поведінки.

Готовність та здатність людини до цілеспрямованої психічної роботи у напрямку покращення особистісних рис та характеристик поведінки характеризується її умінням розвивати та використовувати власні психічні ресурси, створювати сприятливу для діяльності ситуацію шляхом зміни свого внутрішнього стану, створювати вольову установку на досягнення значимих результатів. Так, **удосконалення «емоційного інтелекту»** - те саме, що і викорінювання старих звичок (див. приклад).

Джек, директор з маркетингу одного з підрозділів глобальної промислової корпорації, – типовий «зразковий» керівник: енергія в ньому «б'є ключем», він увесь час придумує, як працювати по-новому, готовий замінити будь-якого працівника, що, на його думку, не встигає виконати роботу вчасно. Джек вичитує кожного, чиї результати не відповідають установленим їм стандартам, і гнівається, коли співробітники роблять що-небудь по-своєму, інакше, ніж придумав він. Таке керівництво катастрофічно позначилося і на кліматі в компанії, і на бізнесі.

Після двох років кризи начальник Джека запропонував йому знайти собі наставника.

Наставник – він був експертом з розвитку «емоційного інтелекту» – почав з повної «переоцінки» Джека. Бо навіть найуспішніші керівники звичайно переоцінюють свої здібності. Його підлеглі дали йому найнижчі оцінки за володіння емоціями. Спочатку Джек не погоджувався з «діагнозом». Але коли наставник переконав його, що, не виправивши ці недоліки, він не зможе по-іншому керувати людьми, Джек зрозумів, що його службове зростання у компанії продовжиться, тільки якщо він поліпшить свої показники.

Разом з наставником Джек склав детальний план щоденної роботи над собою. Виявилось, що в спокійні часи він цілком міг співпереживати іншим людям, але як тільки з'являлася проблема, ця його здатність не спрацьовувала. Тому він не міг вислухувати співробітників саме в ті моменти, коли це було особливе важливо для справи. Тепер Джек аналізував свою поведінку в найскладніші моменти. Почуваючи напругу, він мусив стримувати себе, надавати слово співрозмовнику і лише потім задавати йому кілька уточнюючих питань. Зміст цієї вправи полягав у наступному: відмовитися від звички поводитися агресивно і судити про співрозмовника у важких ситуаціях.

Зрештою Джек навчився гасити вибухи гніву і вступати в діалог, а не розпікатися в жагучому монолозі. Він не завжди погоджувався з опонентами, але тепер дозволяв їм висловлювати свою точку зору. Крім того, Джек учився взаємодіяти з підлеглими, які, зокрема, могли тепер з перших рук довідатися про те, якими важливими є їх особисті зусилля для успіху загальної справи. І ще Джек заборонив собі контролювати усі деталі роботи підлеглих.

Раз на тиждень Джек зустрічався з особистим наставником і докладно розповідав про свої досягнення і прорахунки. Іноді він вже сам усвідомлював, що як і раніше перериває підлеглих, втручається в їхні справи, зривається на крик. І майже завжди шкодував про це. Тепер разом з наставником Джек детально розбирав кожен подібний епізод – потрібно було знайти причину рецидиву і тим самим запобігти його повторення в майбутньому. За перші півроку Джек домогся серйозних успіхів. Відповідно до його підрахунків, якщо на початку шляху вибухи гніву траплялись раз у день, то до кінця терміну – раз на місяць. Помітно оздоровився моральний клімат у підрозділі, і поступово його виробничі показники покращилися.

Поняття самооцінки – цінність, значимість, якими індивід наділяє себе й окремі елементи своєї особистості, діяльності, поведінки. Самооцінка виконує регуляторну і захисну функції, впливаючи на поведінку, діяльність і розвиток особистості, її

взаємозв'язки з іншими людьми. Відображаючи ступінь чи задоволеності, чи незадоволеності собою, рівень самоповаги, самооцінка створює основу для сприйняття власного успіху і неуспіху, досягнення.

Структура самооцінки включає: операції мислення (порівняння, аналіз, синтез), емоційний компонент (особистість при самооцінюванні виявляє певне ставлення до себе). Від співвідношення раціонального та емоційного компонентів залежить характер самооцінки. Чим більше в самооцінці якостей, можливостей, людина керується усвідомленими знаннями, логічними міркуваннями, доказовими аргументами, тим ближча самооцінка до реальності. Чим більше зростає елемент емоційного в структурі самооцінки, тим яскравіше й глибше протиріччя між оціночними судженнями людини про себе і тим, що вона собою являє.

Неадекватна завищена самооцінка стає основою переважно міжособистісних конфліктів, неадекватна занижена – внутрішньоособистісних. Адекватною поведінкою є та, що відповідає прийнятним в соціальній сфері нормам міжособистісних взаємовідносин.

Змістовний бік самооцінки: предметна діяльність, її результати, поведінка, моральні, інтелектуальні, фізичні якості, здібності, риси характеру, зовнішній вигляд, власні досягнення, місце в колективі, в системі взаємин різних соціальних груп тощо.

Самооцінка ефективності діяльності впливає на форми поведінки персоналу. Особи з **високою самооцінкою** (самоефективністю) додають більше зусиль для виконання складних справ, ніж особи, що схильні до серйозних сумнівів у своїх можливостях. Висока самооцінка пов'язується з очікуванням успіху і є передумовою позитивного результату, сприяє зростанню самоповаги. Напроти, **низька самооцінка** пов'язується з очікуванням провалу, призводить до невдачі і знижує самоповагу. Працівники, що вважають себе нездатними подолати складні чи небезпечні ситуації, ймовірно, будуть приділяти надмірну увагу своїм недолікам, у наслідок чого не зможуть виконати завдання.

- *Песимізм менеджера і його невпевненість у здатності домогтися успіху послаблюють мотивацію працівників, заважають формувати успішну управлінську поведінку.*

Психічне здоров'я залежить від адекватної реакції на виклики соціального середовища. Особистість може деградувати або змінюватися, якщо змінюється її ставлення до людей, праці або колективу. Протистояти впливу зовнішнього середовища, боротися з перешкодами і досягати поставлених цілей дозволяє **внутрішня психічна сталість**.

Управління своїм психічним здоров'ям передбачає також *тренування* власної психіки, розкриття її резервів і розвиток, удосконалення психічних процесів (пам'яті, уваги, уяви), виховання в собі дисципліни розуму і почуттів. Варто навчитися бути людиною активною, свідомою своїх вчинків, з яким розумінням її цілей і характеру впливу психічної саморегуляції, оволодінням її технікою і прийомами самовпливу як невід'ємного компоненту культури поведінки.

Нові можливості для працівників з точки зору покращення психічного здоров'я мають спеціальні психологічні тренінги. У Японії навчання управлінню включає духовну складову (поширення духовних цінностей дзен-буддизму). Так, метод „дзен”, духовний початок у японській системі навчання управлінню, дозволяє активізувати резерви людської психіки. Методика йоги спрямована на гармонізацію фізичного, психічного та духовного у людині, систематичні тренування дисциплінують прояви емоційної сфери, роблять їх більш сталими, свідомо контрольованими.

Через саморегуляцію менеджер узгоджує темпоритміку своєї індивідуальної організації, швидкість здійснення завдань, часові цикли, події та інші структури діяльності. У саморегуляції ключове місце посідає *особистісна організація часу*, у якій виділяється три компоненти: свідомість, переживання, практична організація часу при виконанні управлінських функцій. Організація часу постає як цілераціональний та цілеспрямований (свідомий, особистісний) процес структурування, упорядкування керівником періодів та моментів життя, у гармонійній цілості якого пріоритетне місце займає управлінська діяльність.

Самоменеджмент психічного здоров'я передбачає також установку на позитивне мислення, використання способів психічного захисту, володіння методами психокорекції, формування стійкості до стресів.

Особливо важливою є робота щодо подолання негативного ставлення до інших і до себе та посилення *позитивного мислення*. Базовою психічною установкою «Я» у ставленні до інших має бути «Я гарний, ти – гарний». Негативне ставлення до інших породжує втрату інтересу до життя, веде до саморуйнування особистості.

Негативні психічні стани можна долати використовуючи *способи психологічного захисту* (за З. Фройдом):

- сублимації (переорієнтації сексуального потенціалу);
- проєкції (приписування зовнішньому об'єкту негативних внутрішніх імпульсів і почуттів, які людина не може прийняти особисто, завдяки чому вони проникають у свідомість у зміненому вигляді);
- пригнічення (блокування небажаної інформації на стадії вивантаження з пам'яті – завантаження у свідомість і навпаки);
- раціоналізації (використання лише тієї частини інформації, у відповідності з якою власна поведінка не протирічить обставинам).

Особистісно-професійне зростання дозволяють реалізовувати *акмеологічні технології*, спрямовані на розвиток особистісного потенціалу, встановлюють взаємозв'язок між процесом становлення професійної майстерності та формування особистісної цілісності. Використання акмеологічних технологій дозволяє змінювати характеристики психічних станів, процесів та характеристик особистості. Вони дозволяють спеціальними техніками та прийомами самоактуалізувати власне особистісне та професійне «Я». Під самоактуалізацією розуміється свідоме, програмно-цільове стремління людини до можливо повного виявлення, розвитку та реалізації всіх своїх природних дарувань та творчих можливостей у процесі професійної діяльності. Акмеологічним може бути будь який психологічний вплив, що здійснюється в інтересах особистості та має гуманістичну спрямованість.

Готовність та здатність людини до цілеспрямованої психічної роботи у напрямку змін особистісних рис та характеристик поведінки характеризує її уміння розвивати та використовувати власні психічні ресурси, створювати сприятливу для діяльності ситуацію шляхом зміни свого внутрішнього стану, створювати

вольову установку на досягнення значимих результатів. Важливо також розуміти та усвідомлювати сильні та слабкі характеристики власної особистості.

Підвищити рівень адекватності психічних характеристик людини вимогам економічного та соціального середовища можна за рахунок використання *методів психокорекції та психотерапії*, внутрішньо саморозвиваючих методик (тілесна терапія; психотехніки релаксації свідомості, досягнення позитивної інтегрованої самосвідомості). Ці методи часто використовуються за участю фахівців використовують як з метою діагностування, так і з метою знизити вплив негативних чинників, або усунення, наприклад, шляхом зміни ставлення до цих чинників.

У результаті застосування перерахованих вище методів психокорекції і психотерапії, особа має стати менш залежною від «Я-образу» (уявлень про себе) і більше розуміти «Я в ситуації», тобто стати більш адекватною ситуації і власному місцю в ній.

Уміння запобігати стресу є важливим практичним завданням, що не має однозначного рішення і вимагає враховувати наступні аспекти: фізичну підготовку, систему харчування, визнання досягнень з боку керівництва, повагу співробітників. Як свідчить практика, ефективно запобігати стресу можна шляхом оволодіння технікою розслаблення, що дозволяють дати відпочинок тілу і розуму від фізичних і психічних навантажень, і тим самим долати небажану напругу, створювати відповідний баланс між невеликою напругою, необхідною для стимуляції ефективної роботи, та необхідністю бути достатньо розслабленим, щоб відчувати себе впевнено, спокійно.

Ефективними техніками розслаблення є наступні: психофізіологічні техніки м'язової релаксації, техніки психоенергетичної регуляції, у тому числі, аутогенне тренування. Релаксаційні методики, що сприяють нормалізації кров'яного тиску, зниженню ймовірності серцевих приступів, що забезпечують захист від впливу стресу на здоров'я в цілому. Прийоми медитації, до можливостей якої сучасна медицина звернулася тільки на початку 70-х рр. ХХ ст.

Сучасні техніки психічної саморегуляції, що застосовуються для формування стресовитривалості менеджерів, так чи інакше беруть свій початок в індійській системі йоги, створеної зусиллями

не одного покоління людей. До йоги можна віднести різні модифікації аутогенного тренування, метод біологічного зворотного зв'язку, техніки медитації, дихальні вправи і т.ін. Однією з основних цілей йоги є гармонізація фізичного, психічного і духовного у людині. Систематичні і правильно організовані тренування дисциплінують прояви емоційної сфери, роблять її більш сталою, що підлягає свідомому контролю і керуванню.

Як метод розслаблення широку популярність отримало аутогенне тренування (система прийомів психічного самовпливу, оволодіння, що робить можливим управління деякими вегетативними функціями і психічними процесами). В основі аутогенного тренування лежить застосування спеціальних формул самонавіювання, що дозволяють впливати на ряд процесів, що відбуваються в організмі, у тому числі не піддаються в звичайних умовах контролю з боку свідомості. Аутогенне тренування приховує у собі можливості удосконалення особистості в цілому, розвитку психічних процесів (наприклад, мислення, волі, уваги тощо) і оволодіння навичками самовладання, стресовитривалості.

Специфічним методом зняття стресу є футуристичний інтер'єр (на поч. ХХ ст. виник як мистецтво майбутнього, а сьогодні – знову популярний). Незвичайні форми (наприклад, свічник із двох велосипедних колеса, годинник з вінілової платівки і т.ін.) заспокоюють швидше, ніж звичайні прості лінії.

Крім того, протидія стресу стане набагато успішнішою, вважають фахівці, якщо менеджер буде дотримуватися в організації свого ділового й особистого життя наступних рекомендацій:

- відокремлювати істотне від другорядного. Не намагатися одночасно вирішувати усі справи. Варто залишати час тільки на найважливішу справу з погляду кінцевих цілей;
- підтримувати і розвивати контакти, найбільш важливі для основної роботи;
- не забувати, що головна відповідальність за успішність професійної кар'єри лежить на самій людині;
- не замикатися в собі і пам'ятати, що чимало корисного для своєї роботи можна одержати від активного спілкування з

навколишнім середовищем (керівництвом, колегами, співробітниками, друзями);

- уміти винагороджувати себе за гарні досягнення в роботі, причому винагорода далеко не завжди має виражатися в грошовому заохоченні (можна відзначити свій успіх у дружньому колі, придбати якусь коштовну для себе книгу, відправитися в туристичний похід, подорож і т.ін.);
- піклуватися про підтримку в собі щиросердечної бадьорості і позитивного ставлення до своєї роботи (не «застрявати» на помилках, невдачах);
- активно розвивати і зміцнювати позитивні характеристики власної особистості, терпляче виправляючи недоліки;
- не шкодувати сил на створення міцної родини. Міцна родина – одна з головних умов досягнення ділових успіхів;
- підтримувати добрі стосунки з друзями.

Таким чином, психологічні здібності особистості до управлінської діяльності включають – атенційні (розвиток процесів уваги), імажинативні (розвиток процесів уявлення), соціально-перцептивні (набуття навичок у сприйнятті, розумінні та оцінці людьми у відповідності з існуючими умовам соціальних об'єктів – себе, інших, соціальних груп, об'єктів тощо), організаційно-комунікативні (спрямовані на розвиток навичок взаємодії та організації діяльності групи у певних соціальних умовах), когнітивні (призначені для розширення пізнавальної сфери людини), а також практичний психологічний розум, психологічний такт, емоційна стабільність, упевненість у собі.

Менеджер має володіти методами психологічної *діагностики* (самоаналіз, прийоми описування психологічних станів членів колективу), *психокорекції* (набути навичок щодо зміни психологічних станів людини шляхом використання спеціальних психологічних технологій). Сучасний керівник має ставити перед собою та вирішувати проблеми виявлення особистісного потенціалу персоналу, створення умов для його всебічного використання та забезпечення на цій основі розвитку особистості та процвітання організації. Якщо менеджер використовує лише кваліфікаційний та психофізичний потенціал, значить, він не розуміє, ким він керує, які глибини можливостей приховані у душі кожного співробітника, яку користь можна отримати і для

організації, і для працівників, і для нього самого, якщо намагатися задіяти всі елементи трудового потенціалу. По суті, нерозуміння керівником можливостей підлеглих обмежує можливості розвитку організації.

У підсумку:

1. Психічне здоров'я містить такі глибини самосвідомості, що дозволяють людині реалізувати потребу в самоактуалізації (особистісному зростанні).

2. Менеджер має будувати ефективні міжособистісні стосунки з персоналом, формувати морально-психологічний клімат в колективі, використовувати груповий потенціал.

3. Управління трудовим колективом буде ефективнішим за умови усунення чи модифікації стресорів.

Виходячи із вищевикладеного, можна стверджувати, що менеджер має навчитися:

- Створювати та підтримувати гармонійну соціальну мережу ділових та особистісних контактів як передумову психічного здоров'я та ділового успіху.
- Здійснювати саморегуляцію (підтримувати та відтворювати працездатність, швидко відновлювати фізичні та духовні сили).
- Вести здоровий спосіб життя (дозувати навантаження, уникати систематичного перевантаження, зняття хронічної стомленості, розвивати власну стресовитривалість, підтримувати позитивний настрій).
- Зберігати трудову активність в екстремальних ситуаціях.
- Використовувати психотехнології у самопрограмуванні, самоствердженні. Запобігати стресу, використовувати соціально-припустимі способи його зняття.
- Займатися самоаналізом, використовувати методи адекватної самооцінки, самокритику, долати власні недоліки та шкідливі звички.
- Набувати навичок креативного, нестандартного вирішення завдань.