

HUMANITIES
AND NATURAL
SCIENCES
UNIVERSITY
IN SANDOMIERZ

EUROPEAN VECTOR
OF CONTEMPORARY PSYCHOLOGY,
PEDAGOGY AND SOCIAL SCIENCES:
THE EXPERIENCE OF UKRAINE AND
THE REPUBLIC OF POLAND

collective monograph

*Recommended for publication
by the Academic Council of Humanities and Natural Sciences University
in Sandomierz*

Editorial Board:

Doktor nauk społecznych w zakresie pedagogiki **Małgorzata Kiedrowska**, Profesor Zakładu Pedagogiki Specjalnej;

Doktor nauk prawnych **Adam Erechemla**, Kierownik Zakładu Administracji i Ochrony Środowiska;

Doktor nauk prawnych **Tadeusz Branecki**, Kierownik Katedry Prawa Konstytucyjnego i Komparatystyki Prawnicze.

The authors of articles usually express their own opinion, which is not always comply with the Editorial Board's opinion. The content of the articles is the responsibility of their authors.

**European vector of contemporary psychology, pedagogy and social sciences:
the experience of Ukraine and the Republic of Poland: Collective monograph.**
Volume 2. Sandomierz: Izdevniecība "Baltija Publishing", 2018. 476 p.

Project learning of management oriented approach Molokanova V. M., Petrenko V. O.	238
Didactic training of future primary school teachers in the didactic information environment Perminova L. A.	258
Socio-legal research of competencies in a context of human development Polukhtovych T. H., Pimenova O. O.	281
Філософія свободи Г. Сковороди як фундамент європейського вектору розвитку сучасної української філософії Поцюрко М. М.	301
The theoretical and methodological bases for the professional training of a primary school teacher to teaching computer science Sagan O. V., Liba O. M.	320
Ресурсна база військового туризму США (XVIII – XIX ст.): регіональна структура Смирнов І. Г.	340
The professional development of the Ukrainian university teachers in terms of the current European educational policy Stoliarenko O. V., Stoliarenko O. V.	358
Музично-педагогічна виконавська практика як фактор формування готовності до творчої самореалізації студентів Теплова О. Ю.	377
Pedagogical support for children with attention deficit hyperactivity disorder in Ukrainian mainstream schools Falasenidi T. M., Shyika Yu. I.	397
Modern training of future teachers of the institutions of general education of Ukraine at the stage of its introduction into the European educational space: language aspects Chala A. H.	412
Розвиток соціотехнічних систем діяльності в контексті поведінкової економіки: моделювання лідерського потенціалу Шевяков О. В., Головкова Л. С.	431
Psychodynamic theory: dynamics of development and diagnostic-corrective practice Yatsenko T. S., Galushko L. Ya.	450

РОЗВИТОК СОЦІОТЕХНІЧНИХ СИСТЕМ ДІЯЛЬНОСТІ В КОНТЕКСТІ ПОВЕДІНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ: МОДЕЛЮВАННЯ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Шевяков О. В., Головкова Л. С.

ВСТУП

Актуальність вирішення проблеми розвитку соціотехнічних систем діяльності фахівців зростає в Україні з кожним роком. Кардинальні зміни в соціумі, що пов'язані із збільшенням рівнів культури та освіти людей, які залучаються до складних соціотехнічних систем діяльності, накопиченням негативних наслідків інтенсифікації високоавтоматизованих технологічних процесів, збільшенням психологічної «ціни» праці не можуть відбуватись на старих організаційних та технічних засадах, а призводять до необхідності залучення всього суспільства до широкого застосування та впровадження системи психологічного забезпечення розвитку таких систем. При цьому розвиток розуміється як якісна їх зміна, що супроводжується збільшенням ступеня ідеальності системи. Психологічне забезпечення припускає впровадження результатів науково-дослідницьких, проектно-конструкторських робіт й організаційних заходів, що спрямовані на досягнення максимального рівня ефективності системи праці за умов збереження здоров'я і розвитку особистості фахівця в межах існування (функціонування і розвитку) соціотехнічної системи діяльності. Потреба в психологічному забезпеченні розвитку соціотехнічних систем діяльності виникла тому, що види забезпечення, які існували раніше відносно ізолювано, враховували різні групи якостей людини і якості технічних засобів. За останні роки став формуватися синтетичний підхід, при якому психологічне забезпечення стало поєднувати в собі й питання психології праці та інженерної психології.

Новий соціоцентричний підхід під *розвитком соціотехнічних систем діяльності* розуміє процес їх закономірних, незворотніх, послідовних, прогресивних змін, що призводять до більш високого рівня організації системи діяльності протягом життєвого циклу, переходу від одного стану системи діяльності до іншого, від старого якісного стану до нового, від простого до складного. Розвиток – це

незворотна, спрямована, закономірна зміна матеріальних та ідеальних об'єктів та систем діяльності. Тільки одночасна наявність всіх трьох вказаних властивостей виділяє процеси розвитку серед інших змін – процесів функціонування (циклічних відтворень постійної системи функцій). При цьому вдосконалення систем діяльності розглядається як складова частина розвитку, як тактична дія над внутрішніми факторами розвитку, який розглядається взагалі як стратегічне завдання збільшення ефективності функціонування, збагачення та ускладнення соціотехнічної системи діяльності, особистісного (у тому числі лідерського), соціального, інтелектуального, психоемоційного розвитку працюючої людини та технічних компонентів діяльності, що має фундаментальне теоретичне значення і широке практичне використання. Тобто розвивальним предметом можуть бути як системи діяльності взагалі, так і ідеї, пізнавальні процеси, особистість працівника, відносини, лідерство тощо.

Незважаючи на існуючі доробки можна констатувати, що соціотехнічні системи діяльності нині недостатньо досліджені і в теоретико-методологічному, і в практично-впроваджувальному аспектах, тому що не розглядалися з позицій психологічного забезпечення їх розвитку.

Метою дослідження є обґрунтування завдань, теоретичних основ і методології психологічного супроводу таких систем діяльності, які підпадають під поняття «соціотехнічна система». При цьому акцент робиться на супроводі компонентів систем діяльності фахівців-лідерів. Стаття побудована за логікою переходу від формулювань сутнісних положень психологічного супроводу (забезпечення) і пов'язаних з ними основних понять, до викладу теоретичних засад і, потім, – методологічних принципів моделювання. У статті стисло, в тому ступені, в якому це потрібно для обґрунтування методології психологічного забезпечення, викладено основні положення цієї концепції в її «усучасненому» вигляді.

1. Концепція розвитку соціотехнічної системи діяльності фахівця

Супровід як галузь практичної діяльності психологів до цих пір не дуже чітко визначений, і, більш того, широко поширена точка зору, що такої галузі взагалі не існує, що завданням психологів є не супровід розвитку систем діяльності, а лише психологічне забезпечення процесу праці. Між іншим, виникнення сучасної поведінкової економіки як

галузі на перетині психології та економіки виявило прогалини та протиріччя стандартних економічних моделей розвитку. Останнє зокрема пояснює економічну відсталість деяких країн. Дослідження наслідків обмеженої раціональності, соціальних уподобань та відсутності самоконтролю ситуації розвитку показали, що людські риси систематично впливають на індивідуальні рішення, а також на результати ринку. У постіндустріальну епоху необхідно виявити вплив психологічного (зокрема, лідерського) потенціалу сучасного фахівця («пасіонарного духу» за Л. Гумільовим¹) на національну економіку. Лідер – це людина, яка бажає не тільки знайти себе в житті, а й реалізувати себе в ньому: повністю, до кінця вичерпавши внутрішній потенціал². Виникає питання стосовно психологічного забезпечення розвитку соціотехнічних систем діяльності, і перш за все в системі сучасної освіти і підготовки фахівців-лідерів.

Початковим положенням є розуміння психології як науково-практичної дисципліни, об'єктом якої є система «людина (група людей) – засіб діяльності – предмет діяльності – навколишнє середовище» (соціотехнічна система), а предметом – комплекс характеристик і закономірності діяльності людини в її взаємодії з іншими компонентами системи праці.

Наукова складова частина професійної психології полягає у вивченні цих характеристик і закономірностей. Практична складова полягає у виконанні діагностичних, експертних і інших робіт, що мають на меті досягнення необхідної ефективності діяльності людини в соціотехнічній системі шляхом узгодження властивостей неживих компонентів системи з практичними властивостями людини, а також за рахунок розробки і застосування способів формування і підтримки цих властивостей на необхідному рівні.

Соціотехнічна система діяльності – це цілеспрямована система «людина (або група людей) – засіб діяльності (користування) – предмет діяльності – навколишнє середовище».

Підкреслимо, що соціотехнічна система не обов'язково система «людина – машина». Засобом діяльності може бути будь-який матеріальний або інформаційний об'єкт (інструмент), а предметом

¹ Гумилев Л.Н. Этногенез и биосфера Земли. Л.: Изд.-во Ленингр. ун-та, 1989. 496 с.

² Базавлук О.А. Философия образования в свете новой космологической концепции. Киев: Кондор, 2010. 458 с. С. 103

діяльності (дії), крім того, може бути і будь-який суб'єкт (наприклад, майбутній економіст, менеджер, фінансист, підприємець).

Підґрунтям, на якому розроблені теоретичні засади психологічного забезпечення, що викладаються нижче, є психофізіологічна теорія функціональних систем і психологічна теорія діяльності.

Фізіологічна теорія діяльності досить добре відома і економістам, і психологам. Нещодавно український психолог Г. Бедний за кордоном зробив узагальнення всіх напрацювань у галузі прикладних аспектів психологічної теорії діяльності і розвинув її як системно-структурну теорію діяльності. Автору вдалося, деякою мірою, з'єднати психофізіологічну теорію функціональних систем із психологічною теорією діяльності і показати можливості використання такої «загальної» теорії діяльності для вирішення завдань психологічного забезпечення економічної діяльності³.

Основоположним для побудови загальної теорії діяльності є аксіоматично прийняте розуміння суті життєдіяльності людини.

Життєдіяльність – процес самореалізації закладеного в людині природою і життєвого потенціалу, що розвивається після народження; цей процес включає психофізіологічні функції і «надбіологічну» діяльність у внутрішній (психічній) і зовнішній (матеріальній і соціально-економічній) сферах⁴.

Діяльністю є вид життєдіяльності, специфічною межею якого є спрямованість на досягнення визначеної, усвідомлюваної людиною мети. Фахівець проявляє себе в діяльності як особистість, що володіє свідомістю, волею, здібна до цілепокладання і бере на себе відповідальність за наслідки своєї праці⁵.

Життєвий потенціал є внутрішньо властива людині основа її активності. Слід розрізняти базовий і діяльнісний потенціали. Базовий потенціал формується як деяка загальна, неспецифічна функціональна система організму з елементів психічної і анатомо-фізіологічної сфер людини. Вона проявляє себе в певному рівні фізичного здоров'я

³ Bedny G. Activity theory: history, research and application. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*. 2010. Vol. 2, No 3. P. 168–206.

⁴ Шевяков А.В. Психологическое состояние как критерий профессионального отбора. *Вісник Дніпропетровського університету*. Дніпропетровськ: Видавництво Дніпропетровського університету, 2009. Вип. 4. Серія Педагогіка і психологія. С. 34–37.

⁵ Chapanis A. Research techniques in human engineering. Baltimore: J. Hopkins University Press. 2012. P. 121–125.

людини, в її психологічній самоефективності і адекватній або неадекватній соціалізації в даному культурному (в тому числі економічному) середовищі⁶.

Діяльнісний потенціал формується як специфічна функціональна система, необхідна для здійснення певного виду професійної, навчальної, побутової й іншої діяльності в тій або іншій сфері життя (трудовій, сімейній, суспільній і т. д.).

Будь-який із розглянутих видів потенціалу може бути статусним і ситуаційним. Статусний потенціал – це стійка освіта, яка поєднує професійно-важливі якості (компетенції), добре сформовані навички виконання діяльності, стабільний стан здоров'я. Ситуаційний потенціал – це освіта нестійка, така, що змінюється при певних обставинах (наприклад, працездатність, обумовлена функціональним станом організму або кон'юнктурною мотивацією).

Діяльнісний потенціал – це свого роду сира основа побудови поведінкового акту, тобто його формування на підґрунті інформаційної підготовки і ухвалення рішення про «запуск» процесу досягнення мети.

Функціональна система – це одиниця інтеграційної діяльності, що є динамічною організацією анатомо-фізіолого-психологічних утворень і процесів, що вибірково об'єднуються для досягнення результату.

Разом із функціональною системою поведінкового рівня в організмі формуються аналогічні за структурою системи для виконання окремих завдань: адаптаційно-гомеостатичного регулювання організму, окремих органів і фізіологічних систем на вимоги діяльності.

Функціональна система діяльності, як вона розглядається в «синтетичній» теорії діяльності – це складніше утворення, ніж модель поведінкового акту за

П. Анохіним. Вона включає не лише поведінкові (діяльнісні) функції, але і функції енергопластичного (фізіолого-біохімічного) забезпечення цілеспрямованої діяльності, а також функції адаптації організму до зовнішніх умов.

Аналіз етапів розвитку теорії функціонування соціотехнічних систем діяльності (зокрема психологічних засад) показав, що останнім часом з'явилося багато праць, в яких аналізуються відповідні проблеми.

⁶ Brito J. C. About women and work: towards the construction of a female work ergonomics / Designing for everyone / Ed. by Queinnec, F. Daniellou. L.: Taylor and Francis. 2011. P. 17–22.

За останні двадцять років з'явився особливий тип комп'ютеризованих соціотехнічних систем діяльності як втілення інформаційних технологій (машинізовані засоби обробки даних та знань, які реалізуються автоматизованими інформаційними системами). У сучасному теоретичному та соціально-науковому поясненні робиться наголос на конструюванні, створенні штучних об'єктів і систем, а також проектуванні систем технічних дій і взаємному поєднанні цих елементів у суспільні зв'язки, тобто власне соціотехнічні системи діяльності.

Вважаємо, що існує процес формування системи діяльності, її системогенез. У ході даного процесу визначається компонентний склад системи, встановлюються функціональні взаємозв'язки між компонентами та відбувається розвиток окремих компонентів щодо забезпечення досягнення мети. Психологічна система діяльності уявляє собою її психологічну структуру, організовану у напрямку виконання функцій конкретної діяльності і досягнення конкретної її мети. Таким чином, структура діяльності – це цілісна єдність компонентів (предметних, психологічних, психофізіологічних) та їх всебічних зв'язків, які реалізують діяльність.

Психологи пропонують розглядати соціотехнічні системи як системи людських діяльностей, елементи яких притаманні різним рівням, оскільки мають різні властивості: суб'єкт діяльності рефлексує власні цілі і цілі системи, його дії соціально нормовані, а не визначаються фізичними законами, як процеси у машині. Звідси виникає зокрема необхідність створення методології психологічного аналізу соціотехнічних систем діяльності, розробки проблеми їх розвитку (а спочатку – вдосконалення) на підґрунті створення типології, у якій співвідносяться з їх вагомостями різні частини соціотехнічної системи (людські, технічні, гібридні) та відповідного тезаурусу, що відмінний від тезаурусу організмичних підходів, притаманних біологічним системам з їх власним механізмом розвитку. Сутність методології соціального проектування полягає в тому, що штучні системи створюються і функціонують, у них іззовні вбудовується механізм функціонування та розвитку як сфера вільного цілепокладання людини, а розвиток відбувається залежно від особистісних цілеспрямованих системних дій, при цьому загальнонаукові засоби стають недостатньо відповідними, як невідповідними для соціальних систем стає природничо-наукова

парадигма та організмичні моделі розвитку. Соціальні системи є природничо-органічними, стійкими, з притаманним їм саморозвитком, особливим типом функціональних зв'язків взаємозалежності, приматом цілого над частиною та функції над структурою. Штучні процеси створюються в сфері проектного мислення, виходять із потреб незадоволення існуючим станом розвитку на підставі принципу реалізуємості проектної ідеї як продуктивного процесу. Проектна ідея поєднує концепцію процесу (що відбуватиметься, за рахунок чого, який кінцевий результат, продукт є бажаним, що з ним слід роботи з точки зору зміни способу та образу життєдіяльності, споживання, екологічності як побічного продукту і т.д.).

Ми розрізняємо два типи соціотехнічних систем: перший – з простими знаряддями праці і другий – із знаряддями праці у вигляді машин.

У соціотехнічних системах діяльності першого типу весь потік інформації, необхідний для управління впливом на предмет праці, перетворює людина. У соціотехнічних системах діяльності другого типу частина переробки інформації відчужується від людини. Машина без участі людини формує командні сигнали і виконує регуляцію впливу. Таким чином, принципова особливість праці людини з машиною полягає в неповному контролі з її боку за протіканням процесу впливу на предмет праці.

Розглянемо соціотехнічні системи діяльності другого типу. Досліджувані соціотехнічні системи містять машини, що повинні слугувати лише посилювачами можливостей людини у її трудовій діяльності. Це положення формує постулат: створення і розвитку оптимальних соціотехнічних систем діяльності з репродуктивно-перетворювальною машиною у функціональному сенсі еквівалентно оптимальній штучній «добудові» людини машинами як знаряддями праці. Констатуємо, що система принципів розвитку соціотехнічних систем діяльності повинна бути представлена у вигляді ієрархії підсистем принципів, в якій: вищий рівень відданий системі принципів, що задають фундаментальні властивості соціотехнічної системи; другий рівень – системі принципів структурної організації системи; третій рівень – системі принципів реалізації даної структури технічними та ергатичними засобами; четвертий рівень – системі

принципів вибору із всієї сукупності альтернативних систем найкращої.

Оскільки поняття психологічного забезпечення розвитку соціотехнічної системи діяльності не набуло достатньо чіткого визначення та осмислення в науковій літературі, особлива увага приділемо його аналізу і визначенню змісту. Співвідношення психологічного забезпечення, вдосконалення та розвитку соціотехнічних систем діяльності уявляється таким чином: психологічне забезпечення – це впровадження результатів психологічних досліджень, спрямованих на забезпечення розвитку соціотехнічної системи діяльності, а власне вдосконалення – це початковий шлях розвитку соціотехнічної системи діяльності, починаючи від задуму, проектування, експлуатації і закінчуючи утилізацією.

Таким чином, *соціотехнічні системи діяльності* визначаються як штучні технологічні системи, основна мета яких – досягнення оптимальної відповідності між технічною системою та її соціальною структурою. Це системне утворення, що містить техніко-технологічну підсистему та систему ролей та функцій обслуговуючого та управлінського персоналу. Типовими прикладами соціотехнічної системи діяльності є виробниче підприємство і так звані «великі системи», що містять у собі складні технічні комплекси, об'єднані мережею Інтернет, та багаточисельний висококваліфікований персонал. Організація системи діяльності – це сукупність процесів і форм, що ведуть до утворення і розвитку внутрішнього змісту системи діяльності, до єдності всіх властивостей і відносин, що визначають стабільне функціонування і розвиток такої системи в умовах, що змінюються.

Виходячи із цього і відповідно до мети дослідження розроблена його методологія. Спираючись на ідеї про функціонування систем діяльності нами запропоновано структурну модель розвитку соціотехнічної системи діяльності (рис.1). Вона ґрунтується на наступній концепції. По-перше, соціотехнічна система діяльності уявляє собою певним чином організовану сукупність функціональних підсистем і, по-друге, основні закономірності організації, функціонування, вдосконалення та розвитку кожної підсистеми і всієї системи – тотожні.

Оригінальність наукової ідеї полягає у наступному. Ми розглядаємо систему діяльності людини як складний процес, що складається з

чотирьох компонентів: інтенційного («побуджуючого»), операційного («технологічного»), активаційно-регуляторного (емоційно-вольова регуляція процесу діяльності) і базового (психофізіологічні функції). З цих компонентів формується професійно зумовлена конкретна цільова система діяльності. Вона містить в собі чотири підсистеми. Головною є підсистема зовнішньої взаємодії з соціумом. Ця підсистема забезпечує вибір мети діяльності людиною, формулювання завдання (визначення засобу, програми, алгоритму вирішення завдання у конкретних умовах) і, нарешті, реалізацію самого процесу досягнення мети шляхом опосередкованої взаємодії з предметом діяльності.

Модель такої повної функціональної системи діяльності демонструє не тільки структуру системи, але і механізм переходу її з потенційного стану в актуальний, процесуальний стан. Повна функціональна система діяльності, по суті, є соціотехнічною системою, оскільки в неї входить не тільки фахівець, але й предмет діяльності, і засіб діяльності, і зовнішнє середовище. Власне людська частина функціональної системи діяльності включає п'ять підсистем.

Операційна підсистема безпосередньо вирішує завдання діяльності, тобто на основі домінуючого мотиву у фахівця як лідера формується мета, аналізуються умови, від яких може залежати досягнення мети, з урахуванням результату цього аналізу обирається, актуалізується відповідна програма (навички, використаний раніше спосіб, алгоритм досягнення мети за аналогічних умов).

Якщо такого способу немає, то шляхом розумової роботи формується новий спосіб – програма даної, конкретної діяльності. Потім ухвалюється рішення (усвідомлене внутрішнє санкціонування про «запуск» діяльності). Після цього здійснюється сам процес діяльності з його поточним корегуванням на основі інформації, що поступає по каналу зворотного зв'язку.

Підсистеми психологічного забезпечення й адаптаційно-гомеостатичної регуляції функціонують протилежно, остання без свідомого цілепокладання і взагалі, за рідкісними виключеннями, без віддзеркалення в свідомості.

Підсистема інтегральної регуляції забезпечує узгоджену роботу всіх підсистем на двох рівнях – неусвідомлюваному (нейрогуморальна регуляція фізіологічних і психофізіологічних функцій) і на усвідомленому – мотиваційно-ціннісна і вольова регуляція діяльності.

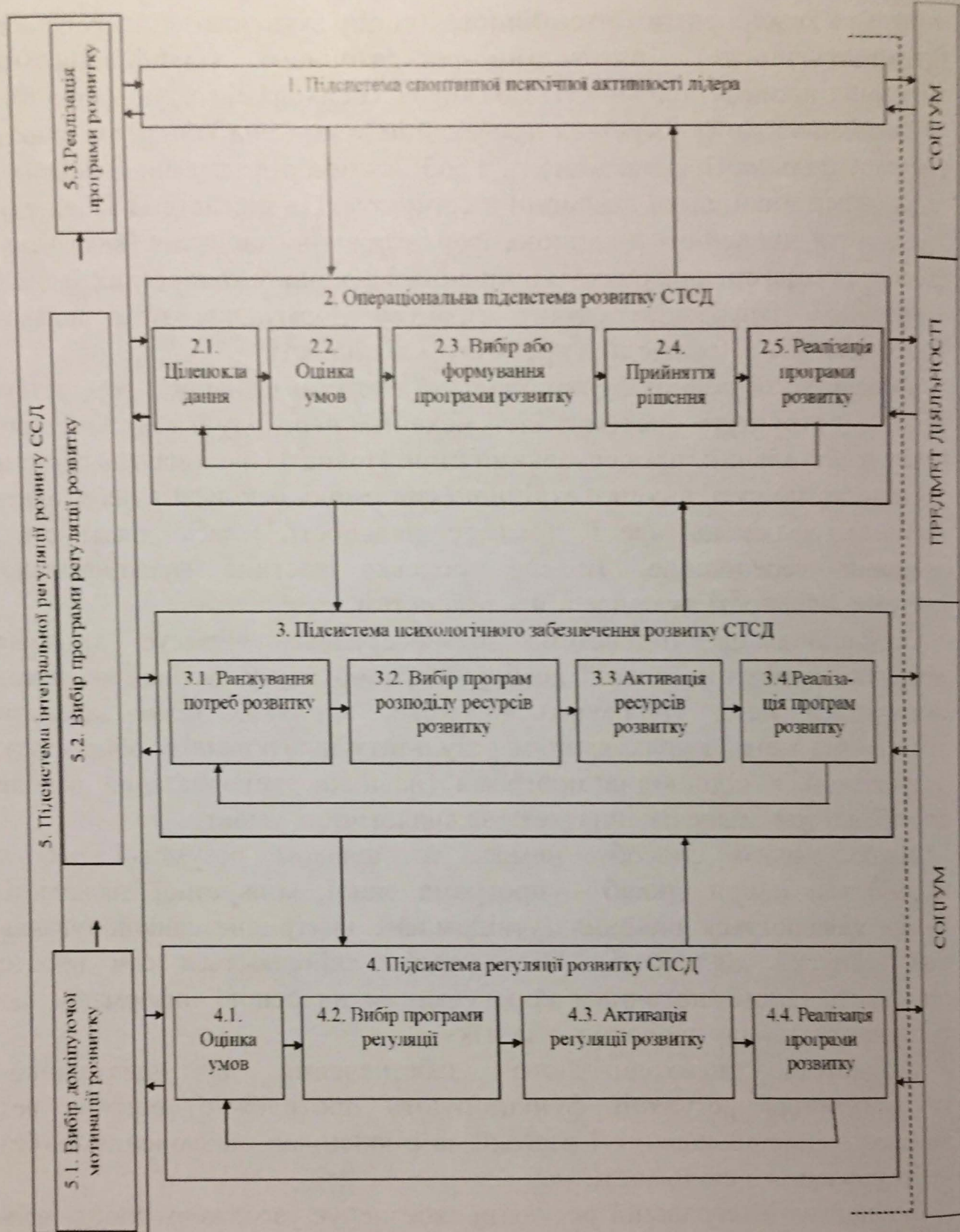


Рис. 1. Структурна модель розвитку соціотехнічної системи діяльності (СТСД) фахівця-лідера

Підсистема спонтанної психічної активності включає ті процеси, які можуть протікати паралельно з цілеспрямованими процесами в операціональній підсистемі.

Наведена на рис. 1 схема повної функціональної системи діяльності відображає її макроструктуру. Мікроструктура цієї системи є глибшою організацією операціональної підсистеми діяльності на рівні циклів, дій і алгоритмів їх реалізації. На цьому рівні в процесі формування діяльнісного потенціалу фахівця-лідера відбувається утворення різних за психологічним або психофізіологічним змістом операціональних структур.

2. Формування лідерського потенціалу майбутнього фахівця

Лідери-перетворювачі орієнтовані на зміни, нововведення, підприємництво. Лідера відрізняє певний стиль поведінки, що включає самонавчання й підданий керуванню. Це свого роду технологія, що включає послідовність передбачуваних кроків. Трансформація, організація того, щоб зробити систему підготовки лідера стратегічно більше конкурентноздатною – складне завдання.

Весь процес перебудови структур системи підготовки можна представити у вигляді:

- 1) відновлення, при якому відбувається усвідомлення потреби в зміні;
- 2) створення нового бачення;
- 3) інституалізація змін.

Лідери повинні навчитися протистояти керівникам середнього рівня, які стають основним об'єктом впливу в ході перебудов, поки всі не усвідомлять, до чого вони повинні прийти. Потреба в змінах виникає під впливом зовнішнього середовища. Зовнішній імпульс повинен бути усвідомлений лідером. Ключові особи, що приймають рішення, повинні відчувати стан незадоволення. Усвідомлена необхідність дає поштовх процесу перетворень. Ключем до придушення сил опору змінам є якість нового лідерства.

Лідери повинні сформулювати чітке бачення проблем і можливостей, вони повинні зуміти мобілізувати кадри на дії по-новому. Коли деяка критична маса людей приймає нове бачення, лідери повинні домогтися розуміння й підтримки, щоб втілити нове бачення в життя.

Нові реалії, умови й дії повинні закріплювати зміни. Це свого роду розвиток нової культури. Великі перетворення вивільняють могутні конфліктуючі сили, тому для керування процесом змін потрібно зрозуміти й індивідуальне психологічне ставлення до них. Це можуть бути стани страху й надії, тривоги й полегшення, пригніченості й ініціативи, погрози самолюбству або передчуття оволодіння новою ситуацією. Лідер повинен допомогти людям відчувати більше позитивних емоцій і змушувати їх мобілізувати сили⁷.

Лідери живуть у світі, де ресурси стають усе більше обмеженими, а зміни в технології, в правилах економічної гри трапляються всі частіше. Основною проблемою стає мобілізація дуже різних за характером сил, а це створює підґрунтя для конфронтації, а не співробітництва. Багато організацій змушені вдатися до скорочення робочої сили, а це створює відразу масу важких проблем для лідера. Тут відразу спливають всі питання щодо справедливості, які в період росту організацій залишаються непоміченими. Широко прийняте визначення головного фактора організаційного успіху – зростаючу мобільність організації – потрібно розглянути заново, для того, щоб вирішити, чи впливає він на мотивацію працівників в умовах, коли багато кваліфікованих людей не можуть бути просунуті нагору по службовим сходам. Тому лідерам потрібно враховувати й політичні питання, якщо вони хочуть зробити свої організації дійсно конкурентноздатними на світовому ринку, навчитися управляти різними інтересами в них, мотивувати людей іншими засобами під час відсутності важелів частих просувань по службі й підвищення оплати праці⁸.

Методологічну основу для організації змін забезпечують технічні, політичні й культурні розрізи проблем лідерства. Людей, гроші й ресурси необхідно з'єднати так, щоб домогтися мінімізації ризиків із боку зовнішнього середовища й максимізації використання можливостей. Стратегічне планування, цілепокладання, організаційне

⁷ Foley J. D. Fundamentals of Interactive Computer Graphics / Reading: Addison-Wesley. 2014. P. 73–86.

⁸ Шевяков А.В. Психологические аспекты модернизации металлургических предприятий / Realita a perspektivy vyvoja spolocnosti: socialne, psychologické a politicke aspekty: Medzinarodna vedecko-prakticka konferencia 28-29 oktobra 2016. Vysoka skola Danubius, Fakulta verejne politiky a verejnej spravy. Sladcovicovo, Slovenska republika, 2016. С. 142