

<https://doi.org/10.31108/2.2022.1.25.6>  
УДК. 159.98: [37.07:005.95/.96]

**Людмила Карамушка**

## **ПСИХОЛОГО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ: ЗМІСТ, СТРУКТУРА, ВИДИ ТА ФОРМИ РЕАЛІЗАЦІЇ**

**Карамушка Людмила. Психолого-організаційні технології: зміст, структура, види та форми реалізації.**

**Вступ.** Інтенсифікація діяльності організацій в умовах постійного введення змін, соціальної напруженості, викликаній військовою загрозою, пандемією COVID-19, обумовлює необхідність розробки та впровадження психолого-організаційних технологій. Це потребує вивчення змісту та організаційних основ підготовки та впровадження таких технологій.

**Мета.** Визначення змісту, структури, видів та форм реалізації психолого-організаційних технологій.

**Методи:** теоретичний аналіз проблем, вивчення та узагальнення практичного досвіду.

**Результати.** У статті проаналізовано сутність психологічних технологій як виду гуманітарних технологій. Визначено зміст психолого-організаційних технологій та роль технологічного підходу в їх розробці. Проаналізовано структуру психолого-організаційних технологій, розкрито зв'язок між структурними складовими технологій (компонентами технологій та змістовно-смысловими інтерактивними техніками). Обґрунтовано види та форми реалізації психолого-організаційних технологій.

**Висновки.** Представлені у статті підходи можуть використовуватися для розробки психолого-організаційних технологій та застосовуватися для підвищення ефективності діяльності організацій в процесі психологічної підготовки менеджерів й персоналу організацій.

**Ключові слова:** гуманітарні технології, психолого-організаційні технології; структура організаційно-психологічних технологій; види організаційно-психологічних технологій; форми реалізації психолого-організаційних технологій.

**Karamushka, Liudmyla. Psychological and organizational technologies: content, structure, types and usage forms.**

**Introduction.** The increased activity of organizations as a result of intense changes, the COVID-19 pandemic as well as social tension caused, in particular, by the military threat in the east of Ukraine, necessitates the development and wide use of effective psychological and organizational technologies, which requires a study of the content and organizational basis for such technologies.

**Aim.** To determine the content, structure, types and usage forms of psychological and organizational technologies.

**Methods:** theoretical analysis of the relevant problems, analysis and generalization of practical experience.

**Results.** The article analyzes the essence and content of psychological technologies as a type of humanitarian technologies, the role of the technological approach in the development of psychological and organizational technologies as well as the psychological and organizational technology structure and the relationship between its structural components (between the technology components and their interactive techniques). The author also discusses the types and usage forms of psychological and organizational technologies.

**Conclusions.** The approaches presented in the article can be used to develop psychological and organizational technologies to promote organizations' performance by means of managers and staff's psychological training.

**Key words:** humanitarian technologies; psychological and organizational technologies; organizational and psychological technology structure; types of organizational and psychological technologies; psychological and organizational technology usage forms.

**Вступ.** Ефективність діяльності сучасних організацій значно залежить від психологічного забезпечення їх діяльності. Ця проблем знайшла, зокрема, висвітлення в ряді робіт зарубіжних (Колодей, 2021; Кроупли, Д.Х. & Кроупли, А.Дж, 2019; Фраймут, 2005) та вітчизняних (Гончаренко, 2018; Клочко, 2021; Креденцер, 2019; Терещенко, 2017) авторів. Позитивно оцінюючи вклад вказаних дослідників у вивчення цієї проблеми, слід вказати на необхідність, окрім висвітлення теоретичних аспектів проблеми, приділяти увагу і технологічним, оскільки це дасть можливість організаційним психологам швидко і результативно вирішувати психолого-організаційні проблеми. Водночас, ця проблема, як свідчить аналіз літератури, недостатньо представлена в літературі.

**Мета дослідження.** Визначити зміст, структуру, види та форми реалізації психолого-організаційних технологій.

**Завдання дослідження.**

1. Проаналізувати сутність психологічних технологій як виду гуманітарних технологій.
2. Розкрити зміст та структуру психолого-організаційних технологій.
3. Обґрунтувати види психолого-організаційних технологій.
4. Визначити форми реалізації психолого-організаційних технологій.

**Результати дослідження та їх обговорення.**

**1. Сутність психологічних технологій як виду гуманітарних технологій.**

Розгляд питання про сутність психологічних технологій доцільно, на наш погляд, розпочати з визначення того, що *таке технологія* взагалі.

Аналіз спеціальної довідкової літератури показує, що в найбільш загальному вигляді *технологію* можна визначити як сукупність прийомів і способів отримання, обробки та переробки (зміни стану, властивостей, форми) сировини, матеріалів, напівфабрикатів чи виробів у різних галузях промисловості, в будівництві тощо; наукову дисципліну, що розробляє і вдосконалює ці прийоми і способи (Таурит, 1985).

Окрім виробничих технологій (промислових, будівельних, транспортних, тощо), які мають відношення до здійснення виробничих процесів, важливу роль відіграють гуманітарні технології. У найбільш загальному вигляді *гуманітарні технології* можна визначити як технології, які пов'язані безпосередньо з діяльністю людини (груп людей, організацій як соціальних систем).

До основних гуманітарних технологій, на нашу думку, можна віднести: *політичні; управлінські (менеджерські); освітні (педагогічні); психологічні (рис.1).*



Рис. 1. Види гуманітарних технологій

*Політичні технології* – це сукупність прийомів, методів, способів, процедур, які використовують суб'єкти політичної діяльності (особистості, політичні і суспільні групи, політичні партії, громадські об'єднання, групи тиску тощо), які застосовуються для досягнення мети в політичній боротьбі. Вони виступають не лише як певні засоби і методи, але й як відповідні системи, що будуються і базуються на певних управлінських ідеологіях залежно від цілей, які ставили перед собою суб'єкти політики, а також від їх природи (Балабан, 2007). Виділяють такі види політичних технологій, як: розробка і ухвалення певних політичних проєктів і рішень; реалізація політичних рішень; технології формування політичної влади; виборчі технології; технології організації діяльності політичних партій, організацій, об'єднань; технології формування громадянської свідомості, політичної культури; технології формування громадської думки; технології узгодження суспільних інтересів; технології розв'язання політичних конфліктів тощо (Балабан, 2007).

*Управлінські технології* можна визначити як технології, які сприяють забезпеченню ефективності управлінської діяльності. Серед управлінських технологій вивчаються технології тайм-менеджменту в управлінській діяльності (Приходченко, 2021), креативні технології управління проєктами та програмами (Бушуев, Бушуева & Бабаєва, 2010) та ін.

Важливу роль в життєдіяльності людини відіграють *освітні або педагогічні технології*, які пов'язані, насамперед, із забезпеченням ефективного навчального процесу та введенням освітніх інновацій (Дічківська, 2015; Пехота, 2001). Виділяють різні види освітніх технологій: інтенсифікації навчання на основі опорних схем і знакових моделей (Бех, 2003), технологію модульно-блочного навчання (Бондар, Момот, Липова & Головка, 2003), технологію блочно-консультативного навчання (Даниленко, 2006), технології реалізації інклюзивного навчання (Колупаєва & Таранченко, 2018), виховні технології (Бех, 2003) та ін. Особливого значення розробка освітніх технологій набуває сьогодні в умовах впровадження концепції «Нової української школи» (Бібік, 2003). Одним із ключових засад концепції «Нової української школи» є створення сучасного освітнього середовища, яке забезпечує необхідні умови, засоби і технології для навчання учнів, освітян, батьків не лише в приміщенні навчального закладу (Лапада & Самчук, 2019). Виділено інформаційні освітні технології, які особливо значущі для реалізації концепції «Нова українська школа» (хмарні технології, мобільне навчання, QR-код, сторітеллінг, кросенс, ігрові технології, геймофікації, веб-квести та ін.) (Лапада & Самчук, 2019). Зазначимо, що значущість таких технологій особливо зростає в процесі дистанційного навчання в умовах пандемії COVID-19.

Одним із видів гуманітарних технологій є *психологічні технології*, які можна визначити, на наш погляд, як технології, що сприяють психологічному забезпеченню різних аспектів життєдіяльності, професійної активності та розвитку особистості, соціальних груп, організацій, суспільства в цілому. Сьогодні вітчизняними авторами розроблено ряд психологічних технологій, зокрема це: психологічні технології забезпечення взаємодії суб'єктів освітнього простору (Максименко, 2020), психологічні технології самодетермінації розвитку особистості (Сердюк, 2018), дискурсивні технології самопроєктування особистості (Чепелева, 2019), технології психічної саморегуляції (Прохоров, 2021), надання психологічної допомоги сім'ям постраждалих у подоланні складних життєвих обставин (Павлюк & Шепельова, 2020), психотерапевтичної допомоги постраждалим у подоланні проявів посттравматичного стресового розладу (Кісарчук, 2020) та ін. Аналіз та систематизація сучасних психологічних технологій, визначення їх змісту та основних напрямків практичного значення складає, на наш погляд, окреме наукове та прикладне завдання, вирішення якого дасть можливість посилити прикладний характер діяльності психологів та задовольнити потреби багатьох професійних груп та населення.

В.Г.Панок (2007), виділяючи психологічну технологію як окремий вид технології та вважаючи її основним елементом практичної психології, дає таке її визначення: *психологічна технологія* – це цілісна методична система, що складається з трьох основних частин: діагностичної; інтерпретаційної (або пояснювальної); корекційної. Тобто мова йде про те, що

*психологічні технології* мають поєднувати аналітичний і синтетичний підхід до особистості, суму знань і уявлень про елементи і структурні блоки у їх взаємозв'язках, з одного боку, і цілісне (синтетичне) бачення об'єкта корекційних впливів, з іншого.

На думку В.Г. Панка (1997), розробка психологічної технології є, по суті, процесом психологічного проектування, спрямованого на вирішення конкретної ситуації індивідуального розвитку або соціальної взаємодії з використанням знань і досвіду наукової та побутової психології, і вибір методу та вимог до нього у практиці застосування соціально-психологічних знань повинні визначатися так, як і в прикладних природничих науках – конкретним ситуаційним контекстом.

## **2. Зміст та структура психолого-організаційних технологій.**

Одним із видів психологічних технологій є технології, пов'язані із наданням психологічної допомоги організаційними психологами менеджерам та персоналу організацій, організації в цілому. Ці технології на наш погляд, можна назвати, *психолого-організаційними технологіями*, оскільки вони, з одного боку, здійснюються в рамках діяльності організацій, а з іншого, базуються на врахуванні психологічних закономірностей діяльності менеджерів, персоналу та організації в цілому (Карамушка, 2001, 2005).

*Психолого-організаційні технології* можна визначити як систему принципів (активності, самостійності, діалогічності, ситуативності, рефлексивності та ін.), методів (проблемно-пошукових та інформаційно-репродуктивних, діагностичних та інтерпретаційних) та інтерактивних технік (організаційно-спрямовуючих та змістовно-сміслових), які спрямовані на розв'язання певних психолого-організаційних проблем, пов'язаних як з діяльністю та розвитком організації в цілому, так і з діяльністю менеджерів та персоналу організацій.

Базуючись на підході В.Г. Панка (1997) та проектуючи його на діяльність організації та персоналу, можна, на наш погляд, говорити про те, що *структура психолого-організаційних технологій* включає такі три основні компоненти: інформаційно-смісловий, діагностичний, корекційно-розвивальний (Карамушка, 2001).

*Інформаційно-смісловий компонент* стосується теоретичних підходів до аналізу того чи іншого психологічного феномену в організації (визначення сутності досліджуваного феномену; розкриття його місця в системі діяльності організації; аналіз основних елементів його структури; систематизація основних типів та видів цього феномену тощо).

*Діагностичний компонент* стосується аналізу основних критеріїв та показників організаційно-психологічного явища, що досліджується; представлення методів та методик, які можуть бути використані для його вимірювання; обґрунтування доцільності застосування тих чи інших діагностичних методів при вимірюванні певних параметрів; відображення основних підходів до представлення отриманих результатів; порівняння отриманих даних з результатами попередніх досліджень інших авторів тощо.

*Корекційно-розвивальний компонент* відображає основні напрямки здійснення корекційно-розвивальної роботи (через обґрунтування системи тренінгової роботи та консультативної роботи; визначення основних видів тренінгів та стратегій здійснення консультування; доцільність їх використання за наявності різних психолого-управлінських запитів управлінського персоналу різних рівнів управління (топ-менеджерів, менеджерів середнього та нижнього рівнів, працівників організацій) чи різних груп персоналу; обґрунтування доцільності використання індивідуальних чи групових форм корекційно-розвивальної роботи в тих чи інших ситуаціях тощо).

Зазначимо, що розроблені психолого-організаційні технології повинні бути придатними для відтворення не тільки їх авторами, але й іншими психологами з гарантією досягнення запланованих результатів.

Важливим є оволодіння практичними психологами цими технологіями в процесі університетської та післядипломної педагогічної освіти, а також оволодіння уміннями та навичками адаптувати їх, перекладати на «конкретну мову», працюючи під супроводом супервізорів в умовах навчання або в умовах роботи в конкретній організації.

Базуючись на підході В.Г. Панка (1997) та враховуючи особливості діяльності організаційних

психологів, можна говорити про те, що *реалізація технологічного підходу в роботі організаційних психологів в освітніх організаціях* передбачає розроблення (проектування) та впровадження спеціальних психолого-організаційних технологій, спрямованих на розв'язання конкретних психологічних проблем, які виникають в освітній організації в конкретних умовах її життєдіяльності, а також для психологічного забезпечення потреб і запитів керівників та персоналу.

До основних *переваг* технологічного підходу в діяльності організаційних психологів в освітніх організаціях, на наш погляд, належать: можливість поєднання академічної та практичної діяльності організаційних психологів; «операціональність» діяльності організаційних психологів; «сфокусованість» на практичному розв'язанні конкретних психологічних проблем в освітніх організаціях; динамічність діяльності організаційних психологів; можливість вияву та розвитку власного творчого потенціалу та інноваційності та ін. (Карамушка, 2001, 2005).

Водночас, як і кожне явище, технологічний підхід має і свої *обмеження*: необхідність забезпечення у структурі психолого-організаційних технологій певних компонентів та складових; необхідність дотримання певних етапів в розробці психолого-організаційних технологій; наявність деякої стереотипізації у вирішенні психологічних завдань в організації та ін. (Карамушка, 2001, 2005).

Тому важливою проблемою є врахування організаційними психологами організацій як переваг, так і обмежень технологічного підходу у процесі розробки та впровадження психолого-організаційних технологій, чого можна досягнути, зокрема, в результаті вияву творчості у розробці власних, оригінальних психолого-організаційних технологій, користуючись загальними підходами до їх підготовки та впровадження.

### **3. Види психолого-організаційних технологій.**

Далі визначимо види психолого-організаційних технологій, які можуть бути використані організаційними психологами в освітніх організаціях, які можна розподілити, на наш погляд, на такі *п'ять основних груп*: технології забезпечення діяльності та розвитку освітніх організацій; технології попередження та подолання соціальної напруженості в освітніх організаціях; технології забезпечення ефективної діяльності та психологічного здоров'я менеджерів освітніх організацій; технології забезпечення ефективної діяльності та психологічного здоров'я персоналу освітніх організацій; технології забезпечення ефективної взаємодії менеджерів та персоналу освітніх організацій (*рис. 2*).

Кожна із зазначених груп організаційно-психологічних технологій включає певні підгрупи технологій, які наводяться нижче.

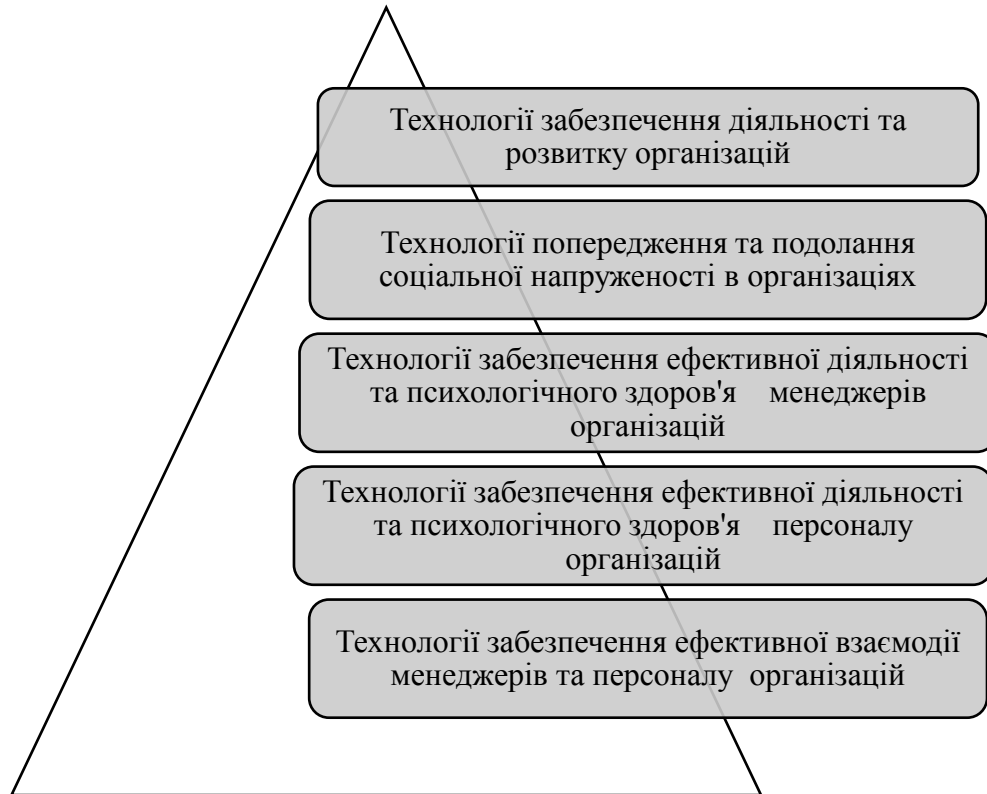
*Психолого-організаційні технології забезпечення діяльності та розвитку організацій* об'єднують такі підгрупи: технологію розробки концепції діяльності та розвитку організації; технологію формування сприятливого іміджу та бренду організації; технологію управління змінами в організації; технологію організаційного розвитку; технологію взаємодії організації з іншими організаціями; технологію розвитку конкурентоздатності організації та ін.

*Психолого-організаційні технології попередження та подолання соціальної напруженості в організаціях* включають технології, які стосуються трьох рівнів управління соціальною напруженістю (на рівні організації в цілому, на рівні взаємодії персоналу та організації, на індивідуально-особистісному рівні).

До *психолого-організаційних технологій забезпечення ефективної діяльності та психологічного здоров'я менеджерів організацій* відносяться такі технології: технологія формування управлінської команди; технологія розвитку лідерського потенціалу у менеджерів; технологія розвитку професійно-управлінського самовизначення менеджерів; технологія прийняття менеджерами управлінських рішень в організації; технологія формування етичної культури менеджерів; технологія самореалізації менеджерів у процесі їх професійної діяльності; технологія забезпечення психологічного здоров'я менеджерів та ін.

*Психолого-організаційні технології забезпечення ефективної діяльності та психологічного здоров'я персоналу організацій* включають такі: технологію відбору персоналу в організацію; технологію адаптації персоналу в організації; технології входження працівників в

організацію; технологію забезпечення задоволеності персоналу роботою; технологію психологічного супроводу здійснення атестації в організації; технологію психологічного забезпечення професійної кар'єри персоналу організації; технологію попередження та подолання професійного стресу в організації; технологію профілактики виникнення синдрому «професійного вигорання» у персоналу, технологію забезпечення психічного здоров'я та благополуччя персоналу та ін.



**Рис. 2. Види психолого-організаційних технологій в процесі реалізації технологічного підходу в організаціях**

*Технології забезпечення ефективної взаємодії менеджерів та персоналу організацій* передбачають використання: технологій ефективного ділового спілкування та попередження комунікативних бар'єрів в організації; технологій запобігання та розв'язання організаційних конфліктів; технологій формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі; технологій формування організаційної культури освітнього закладу та ін.

Частина із виділених нами технологій представлена в ряді наших розробок (Карамушка, 2005; Максименко, Карамушка & Зайчикова, 2006), але значна частина технологій потребують ще своєї розробки та осмислення в сучасних умовах соціальної напруженості в суспільстві та в освітніх організаціях.

#### **4. Основні форми реалізації психолого-організаційних технологій.**

Тепер перейдемо до аналізу *основних форм реалізації психолого-організаційних технологій*.

На основі практичного використання технологічного підходу для психологічного забезпечення діяльності освітніх організацій, який знайшов відображення у низці наших публікацій, а також в публікаціях наукових співробітників, аспірантів, докторантів та наукових кореспондентів лабораторії організаційної та соціальної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України, виконаних під нашим керівництвом, можна говорити, на наш погляд, про те, що цей підхід

знайшов втілення у *двох основних формах* (рис.3).

По-перше, у *«повній» формі*, коли загальний дизайн психолого-організаційної технології (інформаційно-смысловий, діагностичний та корекційно-розвивальний компоненти) представлено у повному обсязі (на рівні цілісної технології). Найбільш повно цей варіант представлено у навчальних посібниках «Технології роботи організаційних психологів» (Карамушка, 2005) та «Синдром «професійного вигорання» та професійна кар'єра працівників освітніх організацій: гендерні аспекти» (Максименко, Карамушка, Зайчикова, 2006). У зазначених посібниках аналіз тієї чи іншої психолого-організаційної проблеми в організаціях здійснюється у послідовному розгортанні названих компонентів: а) аналізуються основні поняття та підходи до аналізу проблеми, здійснюються класифікації певних явищ; б) пропонуються методики, які можуть бути використанні для діагностики конкретного класу психологічних характеристик та показників, які стосуються проблеми, що аналізується; в) висвітлюються тренінгові програми та моделі консультування, які можуть бути використані для оптимізації та розвитку певних психологічних характеристик (на рівні особистості, групи й організації).

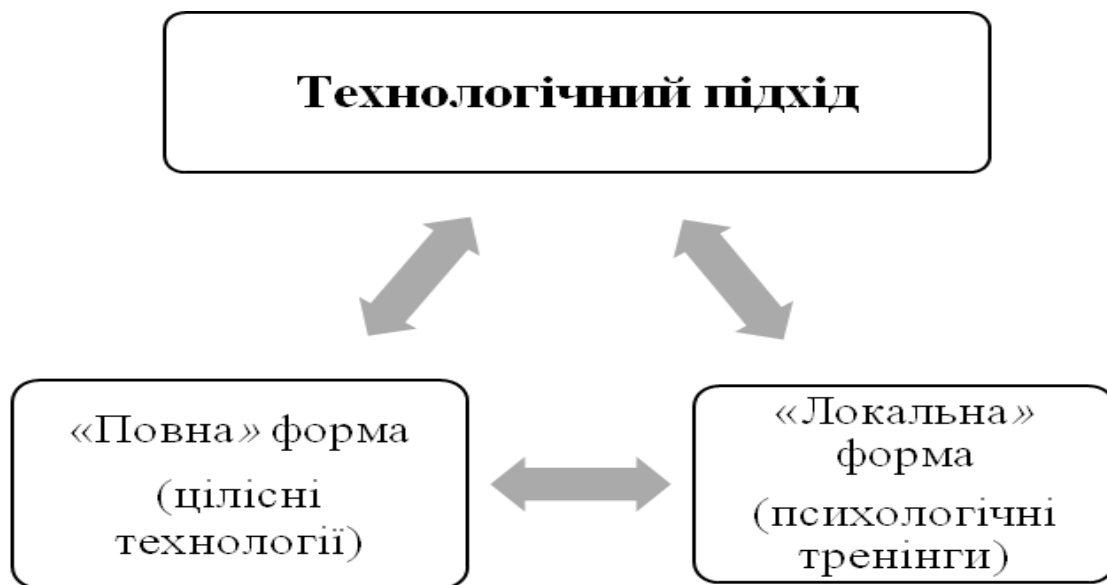


Рис. 3. Основні форми реалізації технологічного підходу для розробки та впровадження психолого-організаційних технологій

По-друге, у *«локальній» формі*, коли загальний дизайн психолого-організаційних технологій (реалізація інформаційно-смыслового, діагностичного та корекційно-розвивального компонентів) застосовується лише щодо корекційно-розвивального компонента технології як найбільш прикладної її складової. У такому випадку, скоріше за все, можна говорити про те, що корекційно-розвивальний компонент технології є певною мірою *концентрованим* вираженням самої технології.

Найчастіше реалізація *«локальної» форми* організаційно-психологічних технологій розгортається на матеріалі *психологічних тренінгів*, у процесі проведення яких у структурі кожної теми тренінгу (тренінгової сесії) використовуються спеціальні інтерактивні техніки, які сприяють реалізації трьох основних складових технології: а) розкриття сутності певного явища (процесу) та його специфічних характеристик; б) діагностиці певних психологічних характеристик, які впливають на вияви певного явища (процесу); в) впровадження корекційно-розвивальних вправ для розвитку певних психологічних характеристик (особистості, групи, організації), які прямо чи опосередковано впливають на вияви складових того чи іншого явища (процесу).

Отже, можна говорити про те, що *психологічний тренінг* являє собою форму реалізації технологічного підходу, який дає можливість відпрацювати, «відтренувати» у його учасників

психолого-управлінські та психолого-педагогічні уміння та навички, необхідні для забезпечення ефективної діяльності та розвитку організацій.

Провідне місце в психологічних тренінгах займають, на нашу думку, *інтерактивні техніки*, які базуються на *проблемно-пошукових методах*, тобто методах, які сприяють організації активної пізнавальної діяльності та взаємодії освітнього персоналу. Водночас певну роль можуть відігравати й *інформаційно-репродуктивні методи*, які «подають» інформацію у «готовому» вигляді (наприклад, у процесі проведення міні-лекцій, де відбувається ознайомлення слухачів з важливою інформацією, фактами, цифрами та ін.) (Карамушка, 2001).

Зауважимо, що основні компоненти психологічних тренінгів (інформаційно-смісловий, діагностичний та корекційно-розвивальний) реалізуються переважно за допомогою «своїх» інтерактивних технік, тобто *існує певне співвідношення компонентів та змістовно-сміслових інтерактивних технік тренінгу (табл. 1)*.

Таблиця 1

**Співвідношення компонентів та змістовно-сміслових інтерактивних технік в психологічних тренінгах**

<b>Компоненти тренінгу</b>	<b>Інтерактивні техніки</b>
<b>Інформаційно-смісловий компонент</b>	Змістовно-сміслові «криголами»
	Метод незавершених речень («звичайний» та з подальшим внутрішньогруповим та міжгруповим обговоренням)
	Робота в малих групах (з подальшим міжгруповим обговоренням)
	«Мозкові штурми» (індивідуальна, діадна, групова форми)
	Міні-лекція
<b>Діагностичний компонент</b>	Психологічні практикуми («звичайні», «миттєві» та ін.)
	Діагностичні інтерв'ю (в парах)
	Діагностичне аналітичне завдання (в малих групах)
<b>Корекційно-розвивальний компонент</b>	Аналітично-творчі завдання
	Метод кейсів
	Дискусії «з відкритим закінченням»
	«Мозкові штурми» (індивідуальна, діадна, групова форми)
	Корекційно-розвивальні вправи
	Рольові ігри

Так, для реалізації *інформаційно-сміслового компоненту* тренінгу можуть використовуватися переважно такі інтерактивні техніки: змістовно-сміслові «криголами» (спрямовані на актуалізацію певної проблеми, яка розглядається на тренінгу); метод незавершених речень («звичайний» та з подальшим внутрішньо-груповим та міжгруповим обговоренням); робота в малих групах, наприклад, з метою аналізу основних понять та підходів до теми, що аналізується, означення «проблемних зон» (з подальшим міжгруповим обговоренням); «мозкові штурми» (індивідуальна, діадна, групова форми); міні-лекція (у вигляді презентації основних положень теми на основі наявних літературних, інформаційних джерел та власних розробок автора та порівняння з висловлюваннями учасників тренінгу під час виконання попередніх завдань).



Реалізація *діагностичного компоненту* тренінгу можливе в результаті використання таких інтерактивних технік: психологічних практикумів («звичайного» та «миттєвого» та ін.); діагностичних інтерв'ю (в діадах) з метою виявлення спільних та відмінних виявів тієї чи іншої проблеми; діагностичних аналітичних завдань (в «змішаних» групах з учасниками з різних освітніх організацій) для виявлення та порівняльного аналізу певних аспектів проблеми, яка аналізується.

Для впровадження *корекційно-розвивального компоненту* тренінгу доцільним є виконання таких інтерактивних технік: творчо-аналітичних (аналітичні вправи, проєкти та ін.); метод кейсів (аналіз управлінських та педагогічних ситуацій); дискусій «з відкритим закінченням»; «мозкових штурмів» (індивідуальна, діадна, групова форми); корекційно-розвивальних вправ; рольових ігор (навчально-рольових та ділових ігор).

Підкреслимо, що одні інтерактивні форми можуть використовуватися в межах реалізації лише одних компонентів тренінгу, наприклад, це може бути міні-лекція (в рамках інформаційно-сміслового компоненту) або психологічний практикум (в рамках діагностичного компоненту). Інші інтерактивні техніки можуть застосовуватися в межах впровадження різних компонентів, наприклад, це можуть бути «мозкові штурми» або «звичайна» дискусія, які можуть бути складовими кількох компонентів тренінгу (інформаційно-сміслового та корекційно-розвивального)

Особливості реалізації «локального» варіанта технології на матеріалі організацій знайшли відображення в працях багатьох співробітників, аспірантів та наукових кореспондентів лабораторії, виконаних під науковим керівництвом авторки статті. До них можна, зокрема, віднести тренінги з таких психологічних проблем діяльності освітнього персоналу: формування психологічної готовності заступників директорів шкіл до взаємодії з учителями в умовах конфлікту (Дзюба, 2007), підготовки менеджерів освітніх організацій до профілактики та подолання професійного стресу у керівників освітніх організацій (Паньковець, 2006), розвитку толерантності персоналу закладів освіти в умовах соціальної напруженості (Терещенко, 2017), розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій (Креденцер, 2019), підготовки студентів до подолання комунікативних бар'єрів (Федосова, 2007) та ін. Водночас багато психологічних проблем діяльності сучасних освітніх організацій залишаються ще не дослідженими, зокрема, які стосуються діяльності менеджерів та персоналу освітніх організацій в умовах соціальної напруженості, яка спостерігається в сучасному українському суспільстві, що обумовлено економічною кризою, військовою загрозою, пандемією COVID-19. Саме це і обумовлює важливість розробки та впровадження спеціальних психологічних тренінгів для менеджерів та персоналу освітніх організацій з означених проблем.

**Висновки.** Представлені у статті підходи можуть бути використані для розробки психолого-організаційних технологій, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності організацій, а також може застосовуватися в процесі психологічної підготовки менеджерів та персоналу організацій.

**Перспективи подальшого дослідження.** До перспектив дослідження відноситься розробка та впровадження виділених в статті п'яти основних груп психолого-організаційних технологій як в «повній», так і в «локальній» формах.

### Література

1. Балабан, Р. В. (2007). *Теорія виборчої системи*. Київ : Либідь, 2007.
2. Бех, І. (2003). *Виховання особистості* : У 2 кн. Кн. 1 : Особистісноорієнтований підхід : теоретико-методологічні засади : Навч.-метод. посібник. Київ : Либідь.
3. Бібік, Н. М. (Ред.) (2017). *Нова українська школа: поради для вчителя*. Київ : ВД «Плеяди». Режим доступу : <http://nus.org.ua/wp-content/uploads/2017/11/NUSH-poradnyk-dlya-vchytelya.pdf>
4. Бондар, С., Момот, Л., Липова, Л., & Головка М. (2003). *Перспективні педагогічні технології* : Навч. посібник. Рівне : Тетіс.
5. Бушуев, С.Д., Бушуева, Н.С., & Бабаева, И.А. (2010). *Креативные технологии управления проектами и программами*: Монография, Київ : Саммит-Книга.

6. Даниленко, Л. (2006). *Інноваційний освітній менеджмент* : Навч. посібник. Київ : Вид-во Главник.
7. Дзюба, Т.М. (2007) Формування психологічної готовності заступника директора школи до взаємодії з учителями в умовах конфлікту. *Дис. канд. психол. наук*. Центральний інститут післядипломної педагогічної освіти АПН України. Київ.
8. Дічківська, І. (2015). *Інноваційні педагогічні технології*. Київ : Академія.
9. Карамушка, Л.М. (2001). Концептуальні засади дослідження підготовки практичних психологів до надання психологічної допомоги управлінському персоналу організацій. *Актуальні проблеми психології. Том.1: Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія. 2*, 260-267.
10. Карамушка, Л.М. (Ред.) (2005). *Технології роботи організаційних психологів* : Навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти. Київ : Фірма «ІНКОС».
11. Кісарчук, З.Г. (Ред.). (2020). *Технології психотерапевтичної допомоги постраждалим у подоланні проявів посттравматичного стрессового розладу* : монографія. Київ : Видавничий Дім «Слово». Режим доступу: <https://lib.iitta.gov.ua/722181>
12. Клочко, А.О. (2021). *Психологія розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій*: монографія. Біла Церква : ФОП Марченко Б.В.
13. Колодей, К. (2021). *Моббінг. Психотеррор на робочем месте и в школе*: пер. с нем. Харьков : Гуманитарный центр.
14. Колупаєва, А., & Таранченко, О. (2018). *Педагогічні технології інклюзивного навчання*. Київ : Ранок.
15. Креденцер, О.В. (2019). *Психологія розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій*: монографія. Київ : Логос.
16. Кроупли, Д.Х., & Кроупли, А.Дж. (2019). *Психологія інновацій в організації*: пер. с англ. Харьков : «Гуманитарный центр».
17. Лапада, М.Х., & Сачук Л.І. (2019). *Сучасні освітні технології для Нової української школи*. Режим доступу: [https://dnppb.gov.ua/wp-content/uploads/2019/12/Lapada\\_Educational\\_Technology\\_2019.pdf](https://dnppb.gov.ua/wp-content/uploads/2019/12/Lapada_Educational_Technology_2019.pdf)
18. Максименко, С.Д. (Ред.). (2020). *Психологічні технології взаємодії суб'єктів освітнього простору*: методичні рекомендації. Київ : Видавничий Дім «Слово». Режим доступу: <https://lib.iitta.gov.ua/723087>
19. Максименко, С.Д., Карамушка, Л.М., & Зайчикова, Т.В. (Ред.). (2006). *Синдром «професійного вигорання» та професійна кар'єра працівників освітніх організацій : гендерні аспекти*: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти. 2-е вид., перероб. та доповн. Київ: Міленіум.
20. Павлюк, М. М., & Шепельова, М. В. (2020). *Сучасні психологічні технології надання психологічної допомоги сім'ям постраждалих у подоланні складних життєвих обставин*: практичний посібник. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України.
21. Панок, В.Г. (1997). До побудови теоретичних засад української практичної психології. *Проблеми розвиваючого навчання* : Матер. I та II Міжнар. конф. (с.344-351).
22. Паньковець, В.Л. (2006). Психологічні чинники професійного стресу менеджерів освітніх організацій. *Дис. канд. психол. наук*. Інститут психології імені Г.С. Костюка АПН України. Київ.
23. Пехота, О.М. (Ред.). (2001). *Освітні технології*: Навч.-метод. посібник. Київ : А.С.К.
24. Приходченко, Л.Л. (Ред.) (2021). *Технології тайм-менеджменту в управлінській діяльності державних службовців*: Монографія. Одеса : ОРІДУ НАДУ.
25. Прохоров, А. О. (2021). *Технологии психической саморегуляции*. Харьков : Гуманитарный центр.
26. Сердюк, Л.З. (Ред.) (2018). *Психологічні технології самодетермінації розвитку особистості* : монографія. Київ: Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України. Режим доступу: <http://lib.iitta.gov.ua/712878/>
27. Таурит, Г.Е. Технологія. (1985). *Українська радянська енциклопедія (УРЕ): в 12 томах (1974–1985р.р.)*. Гол. ред М.П. Бажан. Київ : Головна редакція УРЕ. Режим доступу: <http://leksika.com.ua/ure/>
28. Терещенко, К. В. (2017). Зміст та структура тренінгу розвитку толерантності персоналу закладів освіти в умовах соціальної напруженості. *Організаційна психологія. Економічна психологія, 1* (8), 65–75.
29. Федосова, Г.Л. (2007). Соціально-психологічні умови подолання комунікативних бар'єрів студентської молоді. *Дис. канд. психол. наук*. Інститут психології імені Г.С. Костюка АПН України. Київ.
30. Фраймут, І. (Ред.). (2005). *Страх в работе менеджеров. Психология и инновационный менеджмент*: пер. с нем. Харьков : Гуманитарный центр.
31. Чепелева Н.В. (Ред.). (2019). *Дискурсивні технології само проектування особистості* : монографія. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України. Режим доступу: <http://lib.iitta.gov.ua/717132/>

## References

1. Balaban, R. V. (2007). *Teoria vyborchoi systemy [Theory of the electoral system]*. Lybid. [in Ukrainian]
2. Bekh, I. (2003). *Vykhovannya osobystosti: Kn. 1: Osobystisnooriyentovanyi pidkhid: teoretyko-metodologichni zasady [Education of personality. Book 1: Individual-centered approach: theoretical and methodological principles]*. Lybid. [in Ukrainian]
3. Bibik, N. M. (Red.) (2017). *Nova ukrayinska shkola: poradnyk dlya vchytelya [New Ukrainian school: a guide for teachers]*. Kyiv: VD «Plyady». <http://nus.org.ua/wp-content/uploads/2017/11/NUSH-poradnyk-dlya-vchytelya.pdf> [in Ukrainian]
4. Bondar, S., Momot, L., Lypova, L., & Golovko, M. (2003). *Perspektyvni pedagogichni tekhnologii [Promising pedagogical technologies]*. Tetis. [in Ukrainian]
5. Bushuev, S. D., Bushueva, N. S., & Babaeva, Y. A. (2010). *Kreatyvnye tekhnology upravlenyya proektamy y programmamy [Creative technologies of project and program management]*. Sammyt-Knyga. [in Ukrainian]
6. Danylenko, L. (2006). *Innovatsiyni osvitnii menedzhment [Innovative educational management]*. Glavnyk. [in Ukrainian]
7. Dzyuba, T. M. (2007). *Formuvannya psykholoichnoi gotovnosti zastupnyka dyrektora shkoly do vzayemodii z uchytelyamy v umovakh konfliktu [Formation of deputy school principals' psychological readiness to interact with teachers in the conditions of the conflict]*. Tsentralnyi instytut pislyadyplomnoi pedagogichnoi osvity APN Ukrainy. [in Ukrainian]
8. Dichkivska, I. (2015). *Innovatsiyni pedagogichni tekhnologii [Innovative pedagogical technologies]*. Akademia. [in Ukrainian]
9. Karamushka, L. M. (2001). Kontseptualni zasady doslidzhennya pidgotovky praktychnykh psykholoiv do nadannya psykholoichnoi dopomogy upravlinskomu personalu organizatsii [Conceptual bases of research into training psychologists in rendering psychological help to the administrative personnel of the organizations]. *Aktualni problemy psykholoii. Tom.1: Sotsialna psykholoia. Psykholoia upravlinnya. Organizatsiina psykholoia*. 2, 260-267. [in Ukrainian]
10. Karamushka, L. M. (Red.) (2005). *Tekhnologii roboty organizatsiinykh psykholoiv [Organizational psychologists' work technologies]*. INKOS. [in Ukrainian]
11. Kisarchuk, Z. G. (Red.) (2020). *Tekhnologii psykhoterapevtychnoi dopomogy postrazhdalym u podolanni proyaviv posttravmatychnogo stressovogo rozladu [Technologies of psychotherapeutic help to victims in overcoming the manifestations of post-traumatic stress disorder]*. Vydavnychi Dim «Slovo». <https://lib.iitta.gov.ua/722181> [in Ukrainian]
12. Klochko, A. O. (2021). *Psykholoia rozvytku innovatsiinykh styliv upravlinnya u menedzheriv osvitnikh organizatsii [Psychology of development of innovative management styles used by managers of educational organizations]*. FOP Marchenko, B. V. [in Ukrainian]
13. Kolodei, K. (2021). *Mobbing. Psikhoterror na rabochem meste i v shkole [Mobbing. Psychoterror at work and school]*. Gumanitarnyi tsentr. [in Russian]
14. Kolupayeva, A., & Taranchenko, O. (2018). *Pedagogichni tekhnologii inklyuzyvnogo navchannya [Pedagogical technologies of inclusive education]*. Ranok. [in Ukrainian]
15. Kredentser, O. V. (2019). *Psykholoia rozvytku pidpryemnytskoi aktyvnosti personalu osvitnikh organizatsii [Psychology of development of staff's entrepreneurial activity in educational organizations]*. Logos. [in Ukrainian]
16. Kroupli, D. Kh., & Kroupli, A.Dzh. (2019). *Psykholoia innovatsii v organizatsii [Psychology of organizational innovation]*. Gumanitarnyi tsentr. [in Russian]
17. Lapada, M. Kh., & Sachuk, L. I. (2019). *Suchasni osvitni tekhnologii dlya Novoi ukrainskoi shkoly [Modern educational technologies for the New Ukrainian school.]*. [https://dnpb.gov.ua/wp-content/uploads/2019/12/Lapada\\_Educational\\_Technology\\_2019.pdf](https://dnpb.gov.ua/wp-content/uploads/2019/12/Lapada_Educational_Technology_2019.pdf) [in Ukrainian]
18. Maksymenko, S. D. (2020). *Psykholoichni tekhnologii vzayemodii subyektiv osvitnogo prostoru: metodychni rekomendatsii [Psychological technologies of interaction of agents of educational space: methodical recommendations]*. VydavnychiDim «Slovo». <https://lib.iitta.gov.ua/723087> [in Ukrainian]
19. Maksymenko, S. D., Karamushka, L. M., & Zaichykova, T. V. (2006). *Syndrom «profesiinogo vygorannya» ta profesiina karyera pratsivnykiv osvitnikh organizatsii: renderni aspekty [The burnout syndrome and professional career of staff of educational organizations: gender aspects]*. Milenium. [in Ukrainian]
20. Pavlyuk, M. M., & Shepelova, M. V. (2020). *Suchasni psykholoichni tekhnologii nadannya psykholoichnoi dopomogy simyam postrazhdalym u podolanni skladnykh zhyttyevykh obstavyn [Modern psychological technologies for providing psychological assistance to families of victims in overcoming difficult life circumstances: a practical guide]*. Instytut psykholoii imeni, G. S. Kostyuka NAPN Ukrainy. [in Ukrainian]
21. Panok, V. G. (1997). Do pobudovy teoretychnykh zasad ukrainskoi praktychnoi psykholoii [Building the theoretical foundations of Ukrainian applied psychology]. *Problemy rozvyvayuchogo navchannya: Mater. I ta II Mizhnr. konf. (s.344-351)*. [in Ukrainian]
22. Pankovets, V. L. (2006). *Psykholoichni chynnyky profesiinogo stresu menedzheriv osvitnikh organizatsii [Psychological factors in occupational stress among managers of educational organizations]*. Instytut psykholoii imeni, G. S. Kostyuka APN Ukrainy. [in Ukrainian]
23. Pyekhota, O. M. (Red.) (2001). *Osvitni tekhnologii [Educational technologies]*. A.S.K. [in Ukrainian]

24. Prykhodchenko, L. L. (Red.) (2021). *Tekhnologii taim-menedzhmentu v upravlinskii dialnosti derzhavnykh sluzhbovtiv [Time management technologies in the management activities of civil servants]*. ORIDU NADU. [in Ukrainian]
25. Prokhorov, A. O. (2021). *Tekhnologii psikhicheskoi samoregulyatsii [Technologies of mental self-regulation]*. Gumanitarnyi tsentr. [in Russian]
26. Serdyuk, L. Z. (Red.) (2018). *Psykhologichni tekhnologii samodeterminatsii rozvytku osobystosti [Psychological technologies of self-determination of personality development]*. Instytut psykholohii imeni, G. S. Kostyuka NAPN Ukrainy. <http://lib.iitta.gov.ua/712878/> [in Ukrainian]
27. Tauryt, G. E. Tekhnologia. (1985). *Ukrainska radyanska entsyklopedia (URE) [Ukrainian Soviet Encyclopedia (URE)]*. Gol. red, M. P. Bazhan. Golovna redaktsia URE. <http://leksika.com.ua/ure/> [in Ukrainian]
28. Tereschenko, K. V. (2017). Zmist ta struktura treningu rozvytku tolerantnosti personalu zakladiv osvity v umovakh sotsialnoi napruzhenosti [Content and structure of training for tolerance development of staff of educational institutions in conditions of social tension]. *Organizatsiina psykholohia. Ekonomichna psykholohia*, 1(8), 65–75. [in Ukrainian]
29. Fedosova, G. L. (2007). *Sotsialno-psykhologichni umovy podolannya komunikatyvnykh baryeriv studentskoi molodi [Socio-psychological conditions for overcoming communication barriers of student youth]*. Instytut psykholohii imeni, G. S. Kostyuka APN Ukrainy. [in Ukrainian]
30. Fraimut, I. (Red.) (2005). *Strakh v rabote menedzherov. Psikhologia i innovatsionnyi menedzhment [Fear in the work of managers. Psychology and innovation management]*. Gumanitarnyi tsentr. [in Russian]
31. Chepelyeva, N. V. (Red.) (2019). *Dyskursyvni tekhnologii samo proektuvannya osobystosti. [Discursive technologies of personality self-projecting]*. Instytut psykholohii imeni, G. S. Kostyuka NAPN Ukrainy. <http://lib.iitta.gov.ua/717132/> [in Ukrainian]

### Відомості про автора

**Карамушка Людмила Миколаївна**, дійсна членкиня НАПН України, докторка психологічних наук, професорка, завідувачка лабораторії організаційної та соціальної психології Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України, м. Київ, Україна.

**Karamushka, Liudmyla**, Academician of the NAES of Ukraine, Dr., Prof., Head, Laboratory of organizational and social psychology, G. S. Kostiuk Institute of psychology of the NAES of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

E-mail: LKARAMA01@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0622-3419>

Отримано 17 січня 2022 р.  
Рецензовано 1 лютого 2022 р.  
Прийнято 7 лютого 2022 р.