

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

**Ж.Б. Богдан, Н.В. Пібуцька**

**ОРГАНІЗАЦІЙНА ПСИХОЛОГІЯ:  
КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ, МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ  
ТА КОНТРОЛЬНІ ЗАВДАННЯ**

**Частина I**

для студентів денної та заочної форм навчання  
освітньо-професійного рівня магістр  
спеціальності 053 «Психологія»  
спеціалізації «Психологія»

Затверджено  
Редакційно-видавничою  
радою університету,  
протокол № 1 (п. 199)  
від 22.06.2017 р.

Харків 2017

УДК [159.9 : 331 (073)]  
ББК 88.36 я 81 + 88.59 я 81  
Б 73

Рецензент:

**Н.Е. Мілорадова** – кандидат психологічних наук, доцент, професор кафедри прикладної психології, менеджменту, соціальних та інформаційних технологій ХНУВС

Організаційна психологія : конспект лекцій, методичні вказівки та контрольні завдання для студентів денної та заочної форм навчання, освітньо-професійного рівня «Магістр», спеціальності 053 «Психологія», спеціалізації «Психологія» : у 2 ч. Ч. 1 / Уклад. Богдан Ж.Б., Пібуцька Н.В. — Харків: НТУ «ХПІ», 2017. — 56 с.

© Ж.Б. Богдан, Н.В. Пібуцька 2017  
© НТУ «ХПІ», 2017

## ВСТУП

Метою викладання навчальної дисципліни «Організаційна психологія» є ознайомлення з основними проблемами організаційної психології як галузі соціальної психології, підготовка студентів до вирішення соціально-психологічних проблем в сучасних організаціях.

Завданням вивчення дисципліни «Організаційна психологія» є проведення лекційного курсу та самостійних занять студентів. Передбачені види занять включають послідовне представлення матеріалу, що забезпечує формування знань, умінь, навичок, які виступають основою професійної компетентності організаційного психолога та закріплення цих знань у відповідності з планом вивчення дисциплін.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен

**знати:**

- основні теоретичні поняття, які відносяться до організаційної психології;
- методи організаційної психології;
- основні психологічні явища і закономірності індивідуальної поведінки в організації,
- соціально-психологічні аспекти діяльності груп в організаціях;
- психологічні основи управління організаціями.

**вміти:**

- виокремлювати психологічний зміст організаційних проблем;
- володіти навичками системного аналізу організацій;
- застосовувати методи дослідження психологічного клімату і організаційної культури.

## РОЗДІЛ І

### ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

#### ТЕМА 1. Організаційна психологія як галузь наукового знання.

- 1.1. Теоретичні та прикладні завдання організаційної психології
- 1.2. Багатозначність поняття організації
- 1.3. Організація як соціальна система
- 1.4. Місія та цілі організації
- 1.5. Моделі та види організацій
- 1.6. Життєвий цикл організацій

##### *1.1. Теоретичні та прикладні завдання організаційної психології.*

Організаційна психологія – прикладна галузь психології, що вивчає всі аспекти психічної діяльності і поведінки людей в організаціях з метою підвищення ефективності та створення сприятливих умов для праці, індивідуального розвитку та психічного здоров'я членів організації.

Остаточне становлення організаційної психології як самостійної дисципліни відносять до другої половини 60-х років, а її формальне визнання відбулося лише в 1973 році.

У самій назві «організаційна психологія» об'єднані два протилежні поняття. З одного боку, психологія як наука насамперед вивчає людину з усіма властивими їй психічними та поведінковими особливостями. З іншого боку, визначення «організаційна», підкреслює, що досліджуються особливості і закономірності поведінки людей в організації, а це представляє собою цілісне колективне утворення, яке ніяк не можна звести до простої суми індивідів, які його складають. Тому, *актуальним завданням* є поєднання особистості та організації, при цьому необхідно врахувати принципову сутності кожного. Ще одна трудність зводиться до того, що організація – явище надзвичайно динамічне, що постійно розвивається.

*Предметом* дослідження організаційної психології є різноманітні психічні феномени і поведінка людей в організаціях.

##### *1.2. Багатозначність поняття організації.*

Поняття організація має три основних значення:

– По-перше, створення певної структури, тобто вибір типу цієї структури, її диференціація на підрозділи відповідно до цілей і завдань. Цей процес позначається поняттям *організаційного проектування* і подальшої реалізації обраного проекту. У його ході вирішується питання про те, якою в цілому повинна бути організаційна структура, виходячи з її місії, головних цілей, зовнішнього оточення.

– По-друге, функціональний розподіл і подальша координація основних видів робіт між індивідами в керованій системі. Це – побудова *узгодженої системи обов'язків*, прав, повноважень виконавців і керівників; визначення їх функціональних ролей і їх узгодження в рамках вже обраної організаційної структури.

– По-третє, організацією позначаються і певні координуючі процеси, необхідні для реалізації будь-якої *управлінської функції*.

Отже, поняття організації – є багатокомплексним соціальним явищем.

### **1.3. Організація як соціальна система.**

Організація – одна з найбільш розвинених соціальних систем. Її найважливішою ознакою є синергія. Синергія – організаційний ефект. Суть цього ефекту – поповнення додаткової енергії, що перевищує суму індивідуальних зусиль. Джерело ефекту – одночасність і односпрямованість дій, спеціалізація і комбінування праці, процеси і відносини поділу праці, кооперації та управління.

Організацію як соціальну систему відрізняє складність, оскільки її головним елементом виступає людина, що володіє власною суб'єктивністю і великим діапазоном вибору поведінки. Це створює значну невизначеність функціонування організації і межі керованості.

Організацію можна визначити як цільову, ієрархічну, структуровану і керовану спільність, це передбачає собою:

- 1) якийсь інструментальний об'єкт, штучне об'єднання, що займає певне місце в суспільстві і призначене для виконання певних функцій;
- 2) якусь діяльність, управління, включаючи розподіл функцій, координацію і контроль, тобто цілеспрямований вплив на об'єкт;
- 3) стан впорядкованості або характеристику впорядкованості якогось об'єкта.

### **1.4. Місія та цілі організації.**

*Місія* розуміється як твердження, що розкриває сенс існування організації, в якому проявляється відмінність даної організації від її подібних. У місії повинні бути відображені наступні характеристики організації:

- цільові орієнтири організації, які відображають те, на рішення яких задач направлена діяльність організації, і те, до чого прагне організація в своїй діяльності в довгостроковій перспективі;

- сфера діяльності організації, яка відображає те, який продукт організація пропонує покупцям, і те, на якому ринку організація здійснює реалізацію свого продукту;

- філософія організації, яка знаходить прояв в тих цінностях і віруваннях, які прийняті в організації;

- можливості і способи здійснення діяльності організації, які відображають те, в чому сила організації, в чому її відмітні можливості для виживання в довгостроковій перспективі, яким способом і з допомогою якої технології організація виконує свою роботу, які для цього є ноу-хау і передова техніка.

Конкретний кінцевий стан, до якого прагне організація, фіксуються у вигляді її цілей. Цілі – це конкретний стан окремих характеристик організації, досягнення яких є для неї бажаним і на досягнення яких спрямована її діяльність. Цілі поділяються на якісні і кількісні.

Кількісні цілі можуть бути оцінені в єдиному еквіваленті, а для оцінки якісних цілей необхідно застосування методу експертних оцінок. Кожна фірма фіксує свій стан в майбутньому у вигляді короткострокових, середньострокових і довгострокових цілей. Короткостроковими вважаються цілі терміном реалізації до одного року. До середньострокових належать цілі, які можна досягти в період від одного до трьох років. Цілі, для досягнення яких необхідний період, що перевищує три роки, вважаються довгостроковими. Максимальний термін досягнення довгострокових цілей – від п'яти до п'ятнадцяти років.

Доведення цілей до кожного рівня управління і їх комплексна оцінка вимагають побудови дерева цілей. Дерево цілей являє собою структурний відображення розподілу цілей за рівнями управління, що розглядається організації в їх взаємозв'язку.

Побудова дерева цілей є підготовчим етапом планування. При плануванні діяльності великих компаній, особливо транснаціональних корпорацій, що мають розгорнуту мережу дочірніх підприємств, філій та представництв, складання дерева цілей необхідно.

Вимоги до правильного формулювання мети:

1. Цілі повинні бути досяжними. Вони не повинні бути занадто легкими для досягнення. Але вони також не повинні бути нереалістичними, що виходять за гранично допустимі можливості виконавців. Нереальна для досягнення мета призводить до демотивації працівників і втрати ними орієнтира, що дуже негативно позначається на діяльності організації.

2. Цілі повинні бути гнучкими. Цілі слід встановлювати таким чином, щоб вони залишали можливість для їх корегування у відповідності з тими змінами, які можуть з'явитися у організації.

3. Цілі повинні бути вимірними. Це означає, що цілі повинні бути сформульовані таким чином, щоб їх можна було кількісно виміряти, або можна було якимось об'єктивним способом оцінити, чи була мета досягнута. Якщо цього не буде, то в організації можуть породжуватися негативні явища, які ускладнюють процес оцінки результатів діяльності й викликають конфлікти.

4. Цілі повинні бути конкретними, що володіють необхідною специфічністю, що допомагає однозначно визначити, в якому напрямку повинно відбуватися функціонування організації. Мета повинна чітко фіксувати, що необхідно отримати в результаті діяльності, в які терміни слід її досягти і хто повинен досягати ціль.

5. Цілі повинні бути сумісними. Сумісність припускає, що довгострокові цілі відповідають місії, а короткострокові цілі – довгостроковим.

6. Цілі мають бути прийнятними для основних суб'єктів впливу, що визна-

чають діяльність організації, і в першу чергу для тих, кому доведеться їх досягати. При формулюванні цілей дуже важливо враховувати те, які бажання і потреби мають працівники.

### ***1.5. Моделі та види організації.***

#### **Механістична модель організації (М. Вебер).**

Організація представляється як модель управління, а людина, як «гвинтик» великого механізму. Основні характеристики даної моделі – жорстка визначеність зв'язків, взаємозв'язок підсистем, ієрархічність. Ця модель вибудовується за принципом максимально чіткого розподілу обов'язків між усіма членами організації, упорядкування будь-яких взаємодій в організації на основі чіткої ієрархії. Роль кожного члена строго обмежена його місцем в організації.

#### **Органічна модель організації.**

Організація в ній виступає як соціальний квазі-природний організм. Це жива система, яка піклується про виживання і пристосування до навколишнього середовища. Внутрішні відносини в такій організації будуються на основі взаємозалежності та взаємовідповідальності. Структури і механізми координації формуються і функціонують як самовиникаючі і стихійно (гомеостатично) підтримувані підсистеми.

#### **Патерналістська модель.**

Організація представляється як окремий випадок людської спільності, група, об'єднана відносинами «спорідненості». В основі її побудови і функціонування – «сімейні» відносини і ієрархія.

#### **Конфліктно-ігрова модель організації.**

Організація представляється як механізм спілкування, який регулює взаємодію між членами і підгрупами організації та обмін діяльностями на основі зіткнення різноманітних інтересів в процесі «організаційної гри». В організації, побудованій на основі даної моделі, утворюється інтерактивне поле, що характеризується відносно високою невизначеністю, непевністю, а також велику свободу учасників взаємодії. В основі конфліктно-ігрових відносин – боротьба за владу, доступ до інформації і, одночасно, співпраця і компроміси, зумовлені певними обмеженнями (накладаються структурою, повноваженнями і т.д.) – сценаріями, якщо продовжувати ігрові аналогії

#### **Політична модель організації.**

Дана модель організації представляється як своєрідне міні-держави з усіма його атрибутами. У такій організації чітко дотримується принцип поділу влади, існує своя система «стримувань і противаг», баланс впливів і тому подібні речі. Система управління досить жорстко централізована, влада делегується тільки зверху вниз. Метою існування організації є такий собі «вищий інтерес», який добре розуміється і формується керівництвом, але не завжди зрозумілий пересічним співробітникам. Крім того, в політичних моделях широко використовуються так

звані політичні методи управління – вибори, договори, створення груп і «партій» і т.д.

Відповідно до проведеного узагальнення, організації підрозділяються на види (табл. 1):

Таблиця 1 – Класифікації та види організацій

Ознаки класифікації	Види організацій
Критерій формалізації (принцип побудови і функціонування організацій)	формальні організації – мають чітко поставлені цілі, формалізовані правила, структуру і зв'язку; в цю групу входять всі організації бізнесу, державні та міжнародні інститути і органи
	неформальні організації – працюють без чітко визначених цілей, правил і структур; сюди відносять всі інститути сім'ї, дружби, неформальних відносин між людьми
Критерій форми власності	приватні
	державні та муніципальні
	інші
Критерій чисельності зайнятих	великі
	середні
	малі
Критерій участі в різних секторах виробництва (по виду і характеру господарської діяльності)	організації галузей первинного циклу, що займаються видобутком сировини (організації та підприємства сільського, лісового і рибного господарств, вугільної промисловості тощо)
	організації галузей вторинного циклу, до складу яких входять організації та підприємства обробної промисловості (машинобудування, металообробки, автомобілебудування і т.д.)
	організації галузей третинного циклу – надають послуги, необхідні для нормальної життєдіяльності галузей перших двох секторів (банки, страхові компанії, освітні установи, туристичні агентства, роздрібна торгівля та інш.)
Критерій відношення до прибутку	комерційні, які переслідують одержання прибутку як основної мети своєї діяльності
	некомерційні, які не прагнуть отримувати або розподіляти отриманий прибуток між учасниками, але можуть здійснювати підприємницьку діяльність, коли це є досягнення цілей, заради яких вони створені, і цих цілей
Критерій сфери та масштабу діяльності	національні;
	іноземні
	змішані
	міжнародні комерційні організації

*Види організацій в залежності від організаційної структури.*

Лінійна – кожен керівник керує нижчими підрозділами по всіх видах діяльності: «-» високі вимоги до керівника, «+» простота.

Функціональна – керівники відповідають тільки за діяльність підрозділів, які мають чітку функціональну спрямованість: «+» висока якість функціональних рішень, «-» розмитість відповідальності в тих випадках, коли виконавець отримує



вказівки з боку керівників декількох функціональних напрямків, слабка координація діяльності декількох функціональних підрозділів.

Лінійно-функціональна – керівництво підрозділом здійснюється і лінійним, і функціональним керівниками, при цьому лінійний керівник має всю повноту влади над усіма функціональними підрозділами: «+» висока керованість підрозділи, «-» бюрократизація і складні узгодження прийнятих рішень.

Матрична – діяльність підприємств пов'язана зі здійсненням проекту. Команда, яка працює над проектом, набирається з функціональних підрозділів і має подвійне підпорядкування, з одного боку, функціональному керівнику, з іншого – керівнику проекту. Функціональні керівники зайняті створенням можливостей для виконання проектів. Керівники проектів орієнтуються на успішне виконання проектів: «+» можливість швидкого перестроювання і переорієнтації діяльності підприємства, «-» велика складність координації діяльності фахівців, зайнятих на проекті.

Дивізіональна – в організації цього типу існують філії, які виділяються з регіональною, продуктовою або споживчою ознакою, відповідно, підрозділи діляться за напрямками, а функціональні служби, зайняті у філії, підкоряються одному керівнику: «+» концентрація на ключових напрямках діяльності філії, «-» бюрократизація і зростання управлінських витрат.

Численна – організація, яка використовує різні типи організаційних структур на різних рівнях організаційної ієрархії і в різних ситуаціях.

*Типи організацій в залежності від специфіки психологічних відносин.*

Демонстративна – організації, в яких домінуючим є показна поведінка, демонстрація бурхливої діяльності, турбота про зовнішнє враження.

Депресивна – організація, в якій можна помітити консерватизм та бюрократизм в діяльності. Основна мета учасників організації – збереження статус-кво. Організація зі слабким потенціалом до виживання, яка може існувати тільки в умовах низької конкуренції на ринку. Стиль керівництва – авторитарно-бюрократичний.

Шизоїдна – в організації присутня знижена зовнішня активність при активному внутрішньому житті. Цілі та стратегія організації неясні, роль керівництва теж. Лінійні керівники прагнуть до особистого благополуччя і завоювання особистого розташування вищого керівництва. Стиль управління – ліберальний (пасивний).

Параноїдальна – організація, в якій існує страх перед втратою контролю над ситуацією (страх перед контролем іншого). Організація намагається підстрахуватися на всі випадки життя. Реактивно реагує на виникаючі загрози. Переважає роль обґрунтувань, регламентів, інструкцій і т.п., що знімають відповідальність з нижчестоящих керівників. Стиль управління – бюрократичний.

Примусова – в організації переважає прагнення уникнути помилок, дотримання ієрархії, інертність, посилена увага до дрібниць. Стиль управління – патрі-

архальний.

### **1.6. Життєвий цикл організації.**

У 1950 році Кеннет Боулдинг (Kenneth Boulding) вперше запропонував поняття «життєвий цикл підприємства». З цього часу всі теоретичні школи менеджменту, маркетингу, соціології, психології, державного управління почали бурливо обговорювати і розвивати цю теорію. Класична, найпростіша модель життєвого циклу організації включає всього 5 стадій (створення, зростання, зрілість, спад і оновлення). Кожна стадія розвитку організації (рис. 1) має свої особливості, можливості і ризики, а значить і оптимальний варіант управління.

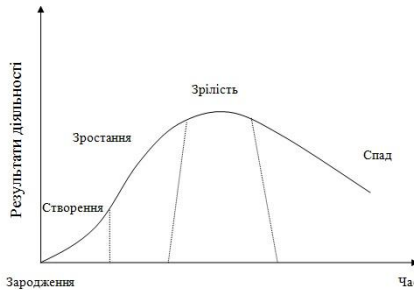


Рисунок 1. Стадії життєвого циклу організації

Зміна стадії відбувається в момент, коли внутрішні процеси організації починають конфліктувати з умовами зовнішнього середовища, що призводить до неефективності організації. Організація вступає на шлях виживання і змінює підхід до управління. Такий перехід часто буває болучим, тому що керівники не відразу розуміють, що їх раніше успішні підходи потребують змін. Але якщо знати і планувати такий перехід заздалегідь, організація буде мати можливість посилити свою ефективність.

Етап створення, зростання, зрілість, спад і оновлення. На цьому етапі всі компанії мають дуже просту організаційну структуру з централізованою владою, де всі рішення приймає засновник бізнесу. Основні завдання компанії на цьому етапі – визначити свої ключові компетенції та створити продукт, який буде затребуваним. На даному етапі відчувається нестачу в кадрах, тому співробітники компанії часто виконують кілька функцій одночасно, а керівник також активно бере участь в процесі розробки і створення продукту.

Етап зростання. На стадії зростання компанія починає збільшувати асортимент своїх продуктів, починаючи захоплювати нові сегменти і ринки. Спостерігається зростання продажів. На даній стадії компанія досягає рівня прибутку, який дозволяє обійтися без зовнішнього фінансування. На цій стадії система управління компанією змінюється: власник бізнесу віддаляється від вирішення тактичних завдань і починає займатися стратегічним плануванням, а частина його повнова-

жень делегується менеджерам середньої ланки. Всі процеси в компанії починають приймати формалізований вигляд. А напрацьована база клієнтів починає впливати на стратегію компанії і на розвиток асортименту.

На етапі зростання може виникнути криза автономії, викликаний небажанням керівника делегувати свої обов'язки, що призводить до гальмування розвитку і уповільнення процесів – компанія перестає працювати на піку своєї ефективності. Стадія зростання добігає кінця, коли темпи зростання продажів сповільнюються.

Етап зрілість. На етапі зрілості організації рівень продажів стабілізується, зростання сповільнюється. Така ситуація викликана високим рівнем конкуренції і насичення ринку. На етапі зрілості компанії також можуть приносити хороший рівень прибутку, якщо мають правильно збалансований портфель продуктів. Основним завданням бізнесу стає максимізація прибутку, що може бути досягнуто підвищенням стабільності роботи та ефективності управління. Всі управлінські ресурси компанії сфокусовані на внутрішній ефективності, встановленні жорсткого контролю за ключовими процесами.

На етапі зрілості делегування влади зменшується, з'являється консерватизм в прийнятті рішень і бюрократизується структура компанії. Впроваджені процеси контролю і координації процесів створюють певну тяганину, сповільнюється процес прийняття рішень. Мета такої роботи – не розхитувати бізнес, не йти на ризик, покращувати те, чого вже досягла компанія. Інноваційний потенціал компанії знижується, а всі інноваційні проекти і рішення не отримують необхідну підтримки і значимого фінансування.

Етап спад. На стадії спаду компанія втрачає конкурентоспроможність, продажі і прибуток її знижуються. Відсутність інновацій знижує рентабельність компанії. Всі рішення стають дуже консервативними. Компанія відмовляється від будь-яких інновацій і навіть не йде на мінімальний ризик. Компанія переходить в режим жорсткої економії і скорочення витрат, може почати виходити з галузі або переходити до стадії оновлення.

Етап оновлення. Даний етап розвитку організації відбувається тоді, коли компанія розуміє, що втрачає свою конкурентоспроможність. Якщо у компанії є сили і можливість, вона починає боротися за своєю існування і переходить до стратегії диверсифікації бізнесу, розвитку інновацій і нових придбань. Часто керівництво компанії повністю оновлюється і створюються проектні групи для швидкої модернізації внутрішніх процесів. Прийняття рішень прискорюється, бюрократизація знижується. Компанія фокусується на розробці нових продуктів і підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

Стадія оновлення може бути як успішною, так і не привести до зростання продажів.

## **Питання щодо перевірки знань за темою 1:**

1. Дайте визначення організаційної психології. В чому є специфіка саме цієї галузі психологічних знань?
2. Що є предметом дослідження організаційної психології?
3. Розкрийте поняття організації як багатокомплексного соціального явища?
4. Опишіть різні моделі організацій.
5. Що таке місія організації?
6. Дайте визначення видів організацій в залежності від організаційної структури.
7. Які існують типи організацій в залежності від специфіки психологічних відносин?
8. Опишіть стадії життєвого циклу організації.

## **ТЕМА 2. Індивідуальні особливості як фактор поведінки в організації.**

- 2.1. Сприйняття індивіда в організації
- 2.2. Формування структури поведінки
- 2.3. Теорія характерних рис
- 2.4. Захисні механізми психіки особистості
- 2.5. Особистість в організації

### ***2.1. Сприйняття індивіда в організації.***

Існує безліч факторів, які впливають на поведінку людини в організації. При влаштуванні на роботу як сам кандидат на певну посаду в організації, так і роботодавець, обумовлюють свого роду контракт щодо взаємних очікувань. Роботодавець очікує виконання стандартних функцій, рішення стандартних завдань і, відповідно, поведінки співробітника, що відповідає цим стандартам. У свою чергу співробітник очікує отримання заслуженої винагороди, отримання посильних завдань, забезпечення всіма необхідними ресурсами, включаючи обладнання, навчання, ефективне керівництво.

Однак не кожна людина в змозі дотримувати стандарти, тим більше не кожна людина виявляється в змозі знайти творче рішення нестандартної задачі в умовах невизначеності.

Для того щоб розуміти, що рухає людиною при прийнятті рішення і здійсненні дії, необхідно розуміти, що впливає на його поведінку.

На поведінку людини впливає безліч факторів. Серед основних можна виділити наступні фактори:

#### **1) СПАДКОВІ ФАКТОРИ**

– фізіологія вищої нервової діяльності: особливості функціонування нервової системи, що впливають на такі характеристики поведінки, як емоції, почуття, рухливість, загальмованість і т.п.,

– анатоμο-фізіологічні особливості: фізіологічні і анатомічні особливості, які впливають на функціонування психіки, здатність навчатися, виконувати конкретні види робіт (наприклад, особливості слуху, ріст, фізична сила або слабкість, обмеження рухливості і т.п.),

– задатки: вроджені фізіологічні особливості, які впливають на розвиток здібностей;

2) СОЦІОКУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ – це фактори, які впливають на людину з боку навколишнього середовища. До них можна віднести зовнішні чинники, що впливають на поведінку людини, такі як: родина, соціальне походження, культурне оточення, професійний досвід, економічна ситуація, досвід спілкування.

3) МОРАЛЬНІ ЧИННИКИ. Це колективні цінності і норми поведінки. У структурі особистості вони відіграють основну, ключову роль, оскільки є для людини законом, об'єктивними факторами його поведінки. З'являються норми і цінності через соціалізацію індивіда, через освоєння культурних зразків і орієнтирів.

## **2.2. Формування структури поведінки.**

Структура особистості людини не є константою. Швидше її можна описати як динамічну систему, яка постійно змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Вважається, що основна особливість здорової особистості полягає в адаптивній поведінці, в поведінці, що орієнтована на задоволення своїх потреб в існуючих умовах. Крім розвитку фізіологічних особливостей, у людини до зрілого віку розвивається здатність навчатися новому. Називається цей процес навчанням.

Біхевіористичний підхід зафіксував 3 основних способи навчання. Надалі саме ці уявлення стали основою багатьох технологій, методик та інструментів управління персоналом. Отже, ці способи навчання наступні:

– *Умовний рефлекс*. Вивченням умовного рефлексу займався І.П. Павлов. Він виявив (на прикладі собак), що на один і той же повторюваний подразник собака в подальшому реагувала однаково. Отже, умовний рефлекс позначає в цьому випадку тим, що навчання є процесом встановлення зворотної реакції на конкретні подразники. Реакції, що закріплюються за певними подразниками, надалі стають рефлексами. Б.Ф. Скіннер виділяв автоматичні і оперантні реакції. Оперантні реакції мимовільно виробляються організмом, їх можна підсилити і послабити за допомогою покарання або заохочення.

– *Метод «спроб та помилок»*. Цей метод передбачає пошук дій, які ведуть до успіху, і повторення цих дій. Тут стимулом виявляються самі дії. Зв'язок дії (стимулу) з успіхом (реакцією) сприяє закріпленню успішних дій (навчання) і селекції неуспішних дій. У деяких випадках, для того щоб виділити і знайти успішне дію, організму доводиться здійснювати досить велику кількість повторюваних дій.

– *Інсайт*. Під інсайтом розуміють інтуїтивне рішення завдання, що виникає на основі обробки мозком всієї сукупності попереднього досвіду.

### 2.3. Теорія характерних рис.

Так називаються теорії, які намагаються пояснити поведінку людини в залежності від його характерних рис.

Існує безліч теорій характерних рис. Основне завдання у цих теоріях полягає в тому, щоб визначити набір рис, за якими можна охарактеризувати людину. Дуже часто причини поведінки людини визначаються тим, якими факторами викликано це поведінка – внутрішніми або зовнішніми.

Виходячи з цього виділяють:

- внутрішні регулятори поведінки – регулятори, які знаходяться під особистим контролем людини;
- зовнішні регулятори поведінки – регулятори, які знаходяться під впливом зовнішніх обставин, є елементами об'єктивно ситуації, що склалася.

Концепція факторів, що впливають на поведінку була розроблена К. Левіном в моделі:  $B = f(P, E)$ , де  $B$  – поведінка,  $P$  – особистість,  $E$  – зовнішнє середовище. Отже, на людей впливають властиві їм фактори і фактори зовнішнього середовища, а поведінка є результатом безперервного взаємодії цих факторів. Також ця теорія припускає, що фактори зовнішнього середовища можуть бути змінені ситуаціями в організації, але вони теж можуть змінити організацію. Особистісний аспект вказує, що на людей впливає багато факторів. Теорія пропонує вивчати індивідуальну поведінку з точки зору організації (об'єктивної) і з точки зору індивідуума (суб'єктивної).

Теорія особистісних рис популярна з часів Гіппократа, який виявив чотири основні типи особистості – флегматик, сангвінік, меланхолік і холерик. Цю концепцію, серед інших, розвивали Г. Олпорт і Г. Айзенк.

Г. Айзенк розташував особистісні риси за шкалами екстраверт-інтроверт і невротичний-стійкий. Так, флегматика можна вважати стабільним інтровертом, сангвініка – стабільним невротиком, меланхоліка – невротичним інтровертом, а холерика – невротичним екстравертом. Виходячи з цього, Г. Айзенк припустив, що якщо можна виявити характерні риси індивіда, то можна передбачити поведінку цієї людини. Хоча теорію Г. Айзенка можна критикувати за досить спрощений підхід до складного питання, вона привертає увагу менеджерів, яким подобається ідея про виявлення рис характеру як засобу для відбору кадрів в організації. Це призвело до думки про те, що можна використовувати деякі з цих теорій для розробки способів тестування особистості в організації, особливо в контексті рекрутингу та відбору кадрів, коли організація шукає людей з певними властивостями особистості, які, в свою чергу, можна виявити за допомогою тестів. Цю ідею розвинули Р. Кеттелл і П. Клайн. Вони склали набагато більш докладний список рис, який можна використовувати як основу для тестування особистості.

Більша кількість дослідників вважає, що існує п'ять основних властивостей особистості, найбільш важливих для детермінації поведінки: *контактність* (індивід може здаватися дуже контактним або дуже неконтактним); *відкритість для досвіду* (діапазон від сприйнятливості до нових ідей до закритості та обмеженості), *екстраверт* чи *інтроверт* (діапазон від високого ступеня товариськості до

стриманості і обачності), *сумлінність* (діапазон від відповідального до безвідповідального), *емоційна стабільність* (діапазон від здатності контролювати емоції до емоційної нестабільності).

Гуманістичний підхід, розроблений К. Роджерсом, також сфокусований на особистість. У центрі цієї теорії лежить ідея про те, що індивіди відчувають потребу в особистому зростанні і реалізації (самореалізації). Цей підхід приділяє велику увагу розвитку індивіда, але також досліджує концепцію «самості» і самооцінки, тобто як люди сприймають самих себе. Потенційна реалізація індивіда залежить від самооцінки в тій же мірі, якщо не в більшій, ніж від будь-яких об'єктивних заходів реалізації і розвитку.

Психодинамічна теорія має відношення до робіт Фрейда і, наголошує на то, що особистість розвивається під впливом ряду факторів зовнішнього середовища, особливо відносин з батьками і наслідків травм різного типу. В даному контексті одним з важливих аспектів теорії Фрейда є ідея про те, що поведінка може бути обумовлено несвідомими або прихованими факторами особистості і що впливом цих чинників іноді можна пояснити різні види нерациональної поведінки. На думку Фрейда, поведінка і особистість детерміновані постійною боротьбою підсвідомості (що є основним спонуканням в особистості, яка часто може діяти ірраціонально та імпульсивно), «над-Я» (що накладає на розум і совість цілий ряд впливів зовнішнього середовища, в тому числі соціальні фактори і батьківське вплив) і «Я» (яке прагне зрівноважити підсвідомість і «над-Я»).

Є думка, що саме компроміс, який досягається завдяки «Я», обумовлює певні поведінкові особливості. Деякі з них можуть мати велике значення для організації, такі як «заперечення», коли індивідуум відмовляється визнавати зміну, яка може виявитися шкідливою, і тому він її ігнорує. Ще одне поведінкова властивість – «компенсація», коли індивідуум компенсує слабкість в одній області, роблячи занадто багато в іншій, наприклад, уникає прийняття важливих стратегічних рішень, але приймає незліченну кількість дрібних оперативних рішень, які ухиляються від основної проблеми. Це також допомагає зрозуміти індивідуальні захисні механізми.

#### ***2.4. Захисні механізми психіки особистості.***

При отриманні інформації індивідом його психіка не сприймає усе підряд а включає механізм верифікації інформації, що надходить, її відбір, аналіз, і розподіл по ділянках мозку, відповідальними за зберігання інформації. Захисні механізми психіки були запропоновані З. Фрейдом та А. Фрейд, до основних належать наступні:

*Витіснення* – це такий механізм, в результаті дії якого неприйнятні для людини думки, спогади або переживання ніби "виганяються" зі свідомості і переводяться в сферу несвідомого, але при цьому продовжують надавати вплив на поведінку особистості, виявляючись у вигляді тривоги, страху тощо.

*Заміщення* пов'язано з перенесенням дії з недоступного об'єкта на доступний. Ті почуття і дії, які повинні були бути спрямовані на об'єкт, що викликав

тривогу, переносяться на інший об'єкт. Так, наприклад, агресія по відношенню до начальства іноді виміщається на членів сім'ї працівника. Є й інший тип заміщення, коли одні почуття замінюються на прямо протилежні (наприклад, сексуальна потреба може вилитися в агресію, насильство).

*Ідентифікація* – захисний механізм, при якому людина бачить в собі іншого, переносить на себе мотиви і якості, властиві іншій особі. Ідентифікація має і позитивний момент, так як за допомогою цього механізму індивід засвоює соціальний досвід, оволодіває новими для нього властивостями і якостями. Ідентифікація здійснюється як до вигаданих (літературних, художніх) героїв, так і по відношенню до реального партнера по спілкуванню, у спільних справах, переживань. У трудових відносинах молодий фахівець знаходить для себе приклад, зразок для наслідування, тобто певну людину, на яку він може орієнтуватися, прагнучи оволодіти професійною майстерністю.

*Заперечення* визначається як процес усунення, ігнорування травмуючих сприйнятів зовнішньої реальності. В життєвому сенсі цей механізм відомий нам як «позиція страуса», який ховає голову в пісок, продовжуючи залишатися у небезпечній для себе ситуації. Першою реакцією пацієнта, який дізнався від лікаря про своє серйозне захворювання, буде наступна: «Не вірю, не може бути!» Це і є основна формула механізму заперечення. Її варіанти: «Небезпеки немає, не бачу!»; «Нічого не чую, нічого не бачу...».

*Проекція* – це найчастіше несвідомий механізм, за допомогою якого імпульси і почуття, неприйнятні для особистості, приписуються зовнішньому об'єкту і проникають у свідомість як змінене сприйняття зовнішнього світу. Власні бажання, почуття та особистісні риси, в яких людина не хоче зізнаватися собі з-за їх непривабливості, вона переносить (проекується) на іншу особу. Отже, агресивна особистість всіх навколо вважає жорстокими.

*Раціоналізація* – захисний механізм, що має своєю функцією маскування, приховування від свідомості самого суб'єкта справжніх мотивів його дій, думок і почуттів щодо забезпечення внутрішнього комфорту, збереження почуття власної гідності, самоповаги. Найчастіше даний механізм використовується людиною з метою запобігти переживання провини або сорому. При дії цього механізму відбувається блокування усвідомлення тих мотивів, які виступають як соціально неприйнятні або не схвалюються. Людина після якихось дій, вчинків, продиктованих неусвідомленими мотивами, намагається зрозуміти їх і раціонально пояснити, приписуючи їм більш прийнятні, більш благородні мотиви. Подібні спроби можуть сприйматися як виправдання перед іншими або перед самим собою своїй неспроможності. Переживаючи психічну травму, людина захищає себе тим, що переоцінює або знецінює значущості травмуючого фактора у бік його зниження. Згадаємо добре відому байку Езопа в перекладенні І.А. Крилова «Лисиця і виноград». Не зумівши дістати смачних плодів, Лисиця заспокоює себе тим, що виноград-то зелений.

*Реактивні утворення.* Це дуже цікавий і знайомий багатьом з житейської практики механізм. Суть його полягає в трансформації травмуючого мотиву в



свою протилежність. Іноді нерозумна, незбагненна ворожість до кого-небудь трансформується у відносинах з цією людиною в особливу запобігливість, підкреслену ввічливість. І навпаки симпатія, може бути, навіть любовне захоплення демонструються як неприязнь, навмисне ігнорування і навіть нетактовність.

*Регресія* – психологічний захисний механізм, що складається в тому, що людина у своєму поведінці при реагуванні на досить відповідальні ситуації повертається до ранніх, дитячих типів поведінки. Регресія – це повернення особистості від вищих форм поведінки до нижчих. Таким чином доросла людина в складних умовах прагне уникнути внутрішньої тривоги, втратити почуття самоповаги. Часто оцінюють як регресію негативний для особи механізм (наприклад, інфантильність).

*Інтроєкція* – особистість може переносити на себе риси та мотиви інших з різними установками. Найчастіше інтроєцирується об'єкт, який було втрачено. Таким чином, втрата замінюється переносом іншого у своє Я. Наприклад, З. Фрейд описує ситуацію, в якій дитина відчуває себе нещасною через втрату кошеня та поясняє іншим, що він тепер сам кошеня.

*Самообмеження* як механізм адаптації – його суть полягає в наступному: коли людина розуміє, що його досягнення менш значні в порівнянні з досягненнями інших людей, які працюють в тій же області, тоді його самоповага знижується. У такій ситуації багато просто припиняють свою діяльність. Це своєрідний відхід, відступ перед труднощами. А. Фрейд назвала даний механізм «обмеженням Я». Вона звернула увагу, що такий процес властивий психічному життю на всьому протязі розвитку особистості.

*Анулювання* – психічний механізм, який призначений для запобігання або ослаблення будь-якої неприйнятною думки або почуття, для знищення неприйнятних для особистості наслідків якоїсь дії або думки. Коли людина просить вибачення та приймає покарання, то тим самим її погане діяння як би анулюється, і вона може продовжувати жити далі з чистою совістю.

*Розщеплення* – у цьому випадку індивід несвідомо поділяє своє життя на імперативи «добре» і «погано», немов би викреслюючи щось невизначене, що може в наслідок утруднити аналіз його проблеми. Розщеплення є певним спотворенням реальності, як, власне, і інші механізми захисту, за допомогою дії яких індивід прагне піти від реальності, підміняючи справжній світ – вигаданим.

*Ізоляція* – в даному випадку відбувається несвідоме абстрагування від чогось, занурення, яке здатне викликати тривогу і хвилювання. Наприклад, якщо при виконанні будь-яких дій думати про механізми їхнього здійснення – подібне може привести до збою в здійсненні подібного роду діяльності.

*Сублімація* – несвідоме перемикання негативною психічної енергії на заняття соціально-корисною працею. Сублімація виражається в тому, що індивід, який відчуває будь-якої душевний конфлікт, знаходить заміщення внутрішньої тривожності перемиканням на якусь заняття (творчість, рубання дров, прибирання квартири та ін.).

## 2.5. Особистість в організації.

В організації існує ряд ситуацій, коли особистість впливає на професійну діяльність, але також є певні особистісні характеристики, які, є найважливішими для пояснення поведінки індивідів в організації.

Однією з важливих рис є контроль, тобто наскільки працівники можуть контролювати ситуацію. Якщо індивід відчуває, що він має високу ступінь контролю над тим, що з ним відбувається, то говорять, що людина має *внутрішній контроль*, в той час як про людину, що відчуває, що на нього впливають інші люди або організація, кажуть, що у нього *зовнішній контроль*.

Люди з внутрішнім контролем зазвичай більш мотивовані і активні, так як вони вважають, що розвиток їх кар'єри залежить від них, в той час як люди з зовнішнім контролем навряд чи поділяють таку точку зору. Мотиваційний аспект можна пов'язати з теорією очікувань, яка говорить, що коли люди відчувають, що вони можуть вплинути на зовнішнє середовище, в якому вони працюють, вони докладають більше зусиль і можуть працювати самостійно; індивід із зовнішнім контролем потребує більш структурованою середовищі, такою, яка буває в бюрократичних організаціях.

Ключовим фактором у зв'язку з цим є те, як індивіди сприймають себе в організації. Це особливо стосується *самоповаги* і *самоефективності*. Концепції самооцінки і самореалізації пов'язані з гуманістичної теорією К. Роджерса. Самоповага – це оцінка індивідуумом своїх достоїнств; по суті, це стосується того, наскільки добре індивід відчуває себе в організації. Очевидно, якщо у людини висока самооцінка, він більш упевнений в собі, хоча завжди існує небезпека завищеної самооцінки, коли власне сприйняття своїх достоїнств не збігається зі сприйняттям їх організацією. Однак завдяки позитивній самооцінці індивідуум може зайняти позитивну позицію в організації, а це впливає на його мотивацію, відвідуваність і здатність справлятися зі стресом. Більш серйозною проблемою для організації є низька самооцінка, що може привести до негативного сприйняття пов'язаних з організацією питань і значення індивідуума для організації.

Самоефективності пов'язана з самооцінкою, так як має відношення до сприйняття індивідом своїх здібностей виконати завдання. З огляду на складність завдань в сучасній організації, важливо допомогти індивідуумам розвивати самоофективності і змусити їх повірити, що вони зможуть ефективно виконати роботу. Якщо індивідуум має низьку самоофективності, це може позначитися на поведінці людини і його здатності виконувати завдання. Слід також зауважити, що концепція «самості» може варіюватися від однієї культури в іншу. Фактори, які можуть бути причиною високої самооцінки і самоофективності в одній культурі, не так легко переносяться в іншу.

Ще одна важлива область – це те, як індивідууми в організації справляються зі *стресом*. Був розроблений ряд методів для оцінки стресу і здатності індивідуума з ним впоратися. В одному з таких методів людей відносять до категорій за типом особистості, типом А чи типу Б залежно від того, як вони справляються зі стресом. До типу особистості А відносяться люди, що знаходяться в постійній дії,

які говорять швидко, нетерплячі, відчувають постійну нестачу часу, схильні до суперництва, одержимі цифрами і часто агресивні. Особистості типу Б більш терплячі, менше турбуються про час і більш розслаблено ставляться до роботи. Можна припустити, що особистість типу А буде більше страждати від стресу, хоча кар'єра буде складатися успішніше. До того ж тип А більше схильний до хвороб серця та інших захворювань, пов'язаних зі стресом.

Особливо велике значення питання особистості мають в такій області життя організації, як тестування особистості. Тестування може допомогти прийняти рішення при відборі кадрів, кандидатів на підвищення і навіть використовуватися при скороченні штатів. Ми вже бачили два приклади особистісних тестів – аналіз рис характеру Р. Кеттелла і індикатор типів Майерс-Бріггс, заснований на аналізі Юнга. Хоча в організаціях використовуються і інші форми тестування, такі як графологія, популярна у Франції, особистісні тести широко застосовуються. У Великобританії, наприклад, близько 51% компаній використовують тести при наборі посадових осіб і 40% – при відборі інших співробітників.

## **Питання щодо перевірки знань за темою 2:**

1. Які фактори впливають на поведінку людини в організації?
2. Наведіть основні способи навчання за біхевіористичним підходом.
3. Дайте пояснення концепціям особистісних рис, які пояснюють поведінку особистості в організації.
4. Проаналізуйте як впливають захисні механізми психіки особистості на її поведінку в організації
5. Які найважливіші риси впливають на поведінку особистості в організації?

## **ТЕМА 3. Соціалізація індивіда в організації.**

- 3.1. Поняття організаційної соціалізації
- 3.2. Стадії соціалізації
- 3.3. Фактори, що впливають на організаційну соціалізацію особистості
- 3.4. Соціалізація і кар'єра в організації

### ***3.1. Поняття організаційної соціалізації.***

Соціалізація особистості являє собою адаптацію особистості до навколишнього середовища, засвоєння нею тих принципів і норм поведінки, які існують, зміна індивідуальних установок в разі їх невідповідності організаційним.

Входження людини в організацію – це особливий, складний і надзвичайно важливий процес соціалізації, від успішності якого залежить подальший розвиток

як члена організації, так і самої організації. Бути членом організації зовсім не одне і те ж, що входити в організацію. Процесу входження людини в організацію завжди супроводжує рішення декількох проблем.

*По-перше*, це проблема адаптації людини до нового оточення, протікання якої не завжди проходить успішно, так як потрібно; для цього необхідна правильна взаємодія обох сторін: людини і організаційного оточення.

*По-друге*, це проблема корекції або зміни поведінки людини, без якої у багатьох випадках неможливо увійти в організацію.

*По-третє*, це проблема змін і модифікацій в організації, які відбуваються навіть тоді, коли організація вже має вакансію, вільне місце для людини і сама приймає людину на це місце відповідно до її потреб і критеріями відбору.

Від вирішення цих проблем залежить не тільки те, чи зможе людина увійти в організацію, а й те, як людина буде працювати в організації, як буде будуватися його взаємодія з організаційним оточенням, а отже то, наскільки успішно буде розвиватися організація.

Перший час, влаштувавшись на роботу, новачки знайомляться з загальноприйнятими стандартами поведінки в організації, освоюють жаргон, стиль спілкування, вчаться відповідати дрес-коду і сприймають розстановку сил між людьми. Нерідко проблеми з роботою виникають у працівників не тому, що вони є поганими професіоналами, а лише тому, що навіть відмінний професіонал, нездатний налагодити відносини з людьми, не принесе організації нічого, крім шкоди.

Для поліпшення організаційної соціалізації на фірмах прийнято влаштовувати різні спільні свята, виїзди на природу, проводити ігри і заняття по поліпшенню комунікації між колегами.

Організаційна соціалізація являє собою єдність професійної, соціально-психологічної, психофізіологічної, суспільно-організаційної, економічної і культурно-побутової адаптації.

*Професійна* адаптація характеризується освоєнням професійних можливостей (знань і навичок), а також формування професійно необхідних якостей особистості, позитивного ставлення до своєї праці.

*Соціально-психологічна* адаптація полягає в освоєнні людиною соціально-психологічних особливостей трудової організації, входження в ситуацію взаємовідносин в ній, позитивній взаємодії з членами трудового організації.

У процесі *психофізіологічної* адаптації відбувається освоєння сукупності всіх умов (фізичні і психічні навантаження, зручність робочого місця та ін.), Що роблять різний психофізіологічний вплив на працівника під час праці.

*Суспільно-організаційна* адаптація є освоєння новими працівниками організаційної структури підприємства, системи управління і обслуговування виробничого процесу, режиму праці і відпочинку та ін.

*Економічна* адаптація дозволяє працівникові ознайомитися з економічним

механізмом управління організацією, системою економічних стимулів і мотивів, адаптуватися до нових умов оплати своєї праці і різних виплат.

### **3.2. Стадії організаційної соціалізації.**

Поступаючи на роботу в ту чи іншу організацію, людина має певні цілі, потреби, норми поведінки. Відповідно до них співробітник висуває певні вимоги до організації, до умов праці та її мотивації.

Організаційна соціалізація може бути *первинною* і *вторинною*.

*Первинна* організаційна соціалізація має місце при первинному входженні працівника в нову виробничу середу.

*Вторинна* організаційна соціалізація відбувається при зміні робочого місця без зміни і зі зміною професії або при істотних змінах виробничого середовища.

В процесі організаційної соціалізації працівник проходить наступні стадії:

- стадія ознайомлення, на якій працівник отримує інформацію про нову ситуацію в цілому, про критерії оцінки різних дій, про норми поведінки;
- стадія пристосування, коли працівник переорієнтовується, визнаючи головні елементи нової системи цінностей, але поки продовжує зберігати багато своїх установок;
- стадія асиміляції, коли здійснюється повне пристосування працівника до середовища, ідентифікація з новою групою;
- ідентифікація, коли особисті цілі працівника ототожнюються з цілями трудової організації.

Зазвичай більшість нових працівників, приступаючи до діяльності на новому робочому місці або приходячи в нову організацію, намагаються проявити себе з позитивної точки зору. Однак трудова діяльність на новому робочому місці може бути пов'язана з негативними моментами. Виділяють наступні побоювання працівників, пов'язані зі страхом потерпіти невдачу на новій роботі:

- страх втратити роботу (бути звільненим з якоїсь причини);
- не зуміти завоювати повагу колег;
- не впоратися з новою роботою;
- виявити у себе брак досвіду або знань;
- здатися некомпетентним;
- «не сподобатися» трудовому колективу;
- «не полюбили» трудовий колектив самому;
- не зуміти знайти спільної мови з керівником.

### **3.3. Фактори, що впливають на організаційну соціалізацію особистості.**

На організаційну соціалізацію впливають такі фактори:

1. Правильність проведення процедури найму (відсутність помилки типу «прийом на роботу непридатного кандидата» та ін.) Відповідність професійних навичок найнятого персоналу вимогам організації дозволяє скоротити час введення в посаду, уникнути непорозумінь, пов'язаних з неадекватною поведінкою пра-

цівників в нових організаційних умовах. Крім того, при помилках, пов'язаних з наймом непридатного кандидата, виникають непрямі витрати, які визначаються як втрати, викликані відмовою в прийомі на роботу більш гідного.

2. Розмір організації. Чим менше організація, тим більш неформальними є процедури адаптації в ній. Тому, якщо немає необхідності в додатковому навчанні, витрати організації будуть пов'язані з ознайомчою бесідою, що проводиться, як правило, під час трудового процесу. З ростом розміру організації збільшується кількість функціональних і інформаційних зв'язків. В процесі адаптації необхідно їх освоєння, що вимагає певного часу і відповідно витрат.

3. Рівень міжособистісного спілкування в колективі і морально-психологічний клімат. Високий рівень міжособистісного спілкування в колективі і комфортний морально-психологічний клімат в організації зменшують її витрати часу на адаптацію персоналу. Знову найманий персонал потрапляє в умови, що сприяють скороченню часу адаптації за рахунок побудови довірчих відносин, неформального обміну досвідом, відсутність конфліктів, пов'язаних з можливими помилками найнятих працівників.

4. Характер і зміст займаної посади. Більш складний характер посади і відповідальність, передбачена нею, передбачають більш тривалий період освоєння посади і відповідно зростання витрат на адаптацію.

5. Соціально-демографічні характеристики і властивості особистості (стать, вік, сімейний стан, освіту, ступінь відповідності освіти і виконуваної роботи, професійна кваліфікація). Всі вони в різному ступені впливають на час проходження процесу адаптації. Вплив даних чинників може змінювати інтенсивність і швидкість протікання процесу адаптації. Його тривалість може займати від одного тижня до двох років.

### **3.4 Соціалізація і кар'єра в організації.**

Кар'єра в організації розуміється як результат усвідомленої позиції та поведінки людини в галузі трудової діяльності, який пов'язаний з посадовим чи професійним ростом. Кар'єру людина вибудовує самостійно, спираючись на організаційну реальність та на особистісні якості.

Кар'єра в організації має два напрямлення:

Горизонтальне – просування всередині організації, наприклад роботи в різних підрозділах одного рівня ієрархії, сюди можна також віднести розширення або ускладнення завдань.

Вертикальне – посадове просування працівника вгору по службових сходах.

В процесі професійної соціалізації особистість має змогу вибирати різні *типи* кар'єри. Це може бути як внутрішньоорганізаційна, так і міжорганізаційна кар'єри, в свою чергу вони можуть бути спеціалізованими й неспеціалізованими.

Внутрішньоорганізаційна кар'єра передбачає проходження всіх ступенів

кар'єрного зростання (навчання, надходження на роботу, професійний ріст, підтримка і розвиток індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію) у рамках однієї організації.

Міжорганізаційна кар'єра передбачає, що працівник проходить всі сходинки кар'єрного росту в різних організаціях. Вона може бути спеціалізованою й неспеціалізованою.

Спеціалізована кар'єра відрізняється тим, що працівник різні етапи своєї професійної діяльності проходить в рамках однієї професії. При цьому організація може залишатися однією і тією ж або змінюватися.

Неспеціалізована кар'єра передбачає, що різні етапи свого професійного шляху працівник проходить в якості фахівця, що володіє різними професіями, спеціальностями. Організація при цьому може як змінюватися, так залишатися тією ж.

Неспеціалізована кар'єра широко розвинена в Японії. Японці твердо дотримуються думки, що керівник повинен бути фахівцем, здатним працювати на будь-якій ділянці компанії, а не з якої-небудь окремої функції. Піднімаючись по службовим сходам, людина повинна мати можливість поглянути на компанію з різних боків, не затримуючись на одній посаді більш ніж на три роки. Так, вважається цілком нормальним, якщо керівник відділу збуту міняється місцями з керівником відділу постачання. Багато японських керівників на ранніх етапах своєї кар'єри працювали в профспілках. В результаті такої політики японський керівник володіє значно меншим обсягом спеціалізованих знань (які в будь-якому випадку втратять свою цінність через п'ять років) і одночасно володіє цілісним уявленням про організацію, підкріпленим до того ж власним досвідом. Сходинки цієї кар'єри працівник може пройти як в одній, так і в різних організаціях.

*Види кар'єри:*

Ступінчаста кар'єра – вид кар'єри – поєднує елементи вертикальної та горизонтальної кар'єри. Ступінчаста кар'єра зустрічається досить часто і може приймати як внутрішньоорганізаційні, так і міжорганізаційні форми.

Прихована (доцентрова) кар'єра – вид кар'єри найменш очевидний для оточуючих, що передбачає рух в ядрі, до керівництва організацією. Прихована кар'єра доступна обмеженому колу працівників, які, як правило, мають великі ділові зв'язки поза організацією. Наприклад, запрошення працівника на недоступні іншим співробітникам зустрічі, наради як формального, так і неформального характеру, отримання співробітником доступу до неформальних джерел інформації, довірчі звертання, окремі, важливі доручення керівництва. Такий працівник може займати рядову посаду в одному з підрозділів організації. Однак рівень оплати його праці істотно перевищує винагороду за роботу в займаній посаді.

На практиці існує велике різноманіття варіантів кар'єри, які базуються на чотирьох основних *моделях*:

«Трамплін». Підйом по службових сходах відбувається, коли займають більш високі і краще оплачувані посади. На певному етапі працівник займає вищу для нього посаду і намагається втриматися на ній протягом тривалого часу. А потім стрибок з «трампліна» – вихід на пенсію. Ця кар'єра найбільш характерна для керівників періоду застою, коли багато посад займалися одними людьми протягом 20-25 років. З іншого боку, дана модель є типовою для фахівців і службовців, які не ставлять перед собою цілей просування по службі в силу ряду причин – особистих інтересів, невисокою завантаження, гарного колективу – працівника влаштовує посада і він готовий залишатися на ній до відходу на пенсію.

«Драбина». Кожна ступінь службових сходів являє собою певну посаду, яку працівник займає певний час (не більше 5 років). Цього терміну достатньо, щоб увійти в нову посаду і пропрацювати з повною віддачею. З ростом кваліфікації, творчого потенціалу і виробничого досвіду керівник або фахівець піднімається по службових сходах. Кожну нову посаду працівник займає після підвищення кваліфікації. Верхньої сходинки він досягає в період максимального потенціалу, і після цього починається планомірний спуск по службовим сходам з виконанням менш інтенсивної роботи. Психологічно ця модель дуже незручна для керівників через небажання йти з «перших ролей». Тут можна порекомендувати уважно ставитися до таких працівників – включати до ради директорів, використовувати в якості консультанта.

«Змія». Вона передбачає горизонтальне переміщення працівника з однієї посади на іншу шляхом призначення із зайняттям кожної нетривалий час, а потім займає вищу посаду на більш високому рівні. Головна перевага цієї моделі – можливість вивчити всі функції діяльності та управління, що стане в нагоді на вищестоящій посаді. Ця модель характерна для японської моделі. При недотриманні ротатії кадрів ця модель втрачає значимість і може мати негативні наслідки, тому що частина працівників з переважанням темпераменту меланхоліка і флегматика не схильні до зміни колективу або посади і будуть сприймати її дуже болісно.

«Роздоріжжя». Коли після певного періоду роботи проводиться атестація (комплексна оцінка персоналу) і за результатами приймається рішення про підвищення, переміщення або підвищенні працівника. Це схоже на американську модель, характерна для спільних підприємств.

### **Питання щодо перевірки знань за темою 3:**

1. Дайте визначення поняттю організаційної соціалізації.
2. Розкрийте стадії соціалізації особистості в організації.
3. Опишіть фактори, що впливають на організаційну соціалізацію особистості.
4. Охарактеризуйте типи кар'єри.
5. Дайте визначення видів кар'єри.
6. Опишіть моделі кар'єри в організації.



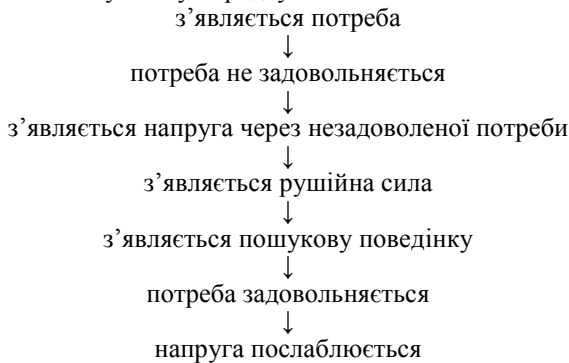
## ТЕМА 4. Мотивація праці.

- 4.1. Потреби як основа мотивації праці
- 4.2. Система управління мотивацією співробітників організації
- 4.3. Фактори, що впливають на мотивацію робітників організації
- 4.4. Види мотивів і механізм мотивації

### **4.1. Потреби як основа мотивації праці.**

Важливий вплив на поведінку працівників організації надає їх мотивація. Мотивований працівник приносить набагато більше користі організації, ніж невмотивований. Тому одним з ключових навичок психолога організації є вміння визначати фактори, які мотивують працівника, і вміти впливати на ці фактори з метою посилення мотивації працівника.

*Трудова мотивація* – сукупність внутрішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності по досягненню певних цілей. Однією з внутрішніх сил, що спонукають людину до діяльності, є бажання задовольняти свої потреби у вигляді виконання трудових завдань. З точки зору біхевіоризму задоволення потреб людини здійснюється в наступному порядку:



Основне завдання – організувати роботу так, щоб працівник задовольняв свої потреби, приносячи користь організації. В рамках організаційної поведінки робота з мотивацією працівників передбачає:

- виховання – формування комплексу мотивів індивіда, що адаптуються до конкретної ситуації в організації;
- ініціювання – створення сприятливих умов для вдосконалення і розвитку мотивів індивіда;
- активізація – цілеспрямований вплив на сформовану систему мотивів організаційної поведінки співробітника;
- мотивування – виявлення і дослідження внутрішніх спонукань індивіда, що зумовили його конкретну поведінку.

#### 4.2. Система управління мотивацією співробітників організації.

Для створення системи управління мотивацією співробітників організації необхідно здійснювати наступне:

- |   |   |  |
|---|---|--|
| 1 | Моделювання організаційної поведінки співробітника          | Розробка моделей корпоративних компетенцій   |
| 2 | Розвиток позитивних мотиваційних спонукань                  | Регулярний моніторинг задоволеності працею працівника і його лояльності організації. Проведення заходів, що підсилюють мотивацію   |
| 3 | Формування механізму навчання в поведінці                   | Тренінги, семінари, інші форми освоєння необхідних форм поведінки  |
| 4 | Формування та розвиток корпоративної культури в організації | Формулювання системи організаційних цінностей, корпоративного кодексу, культивування цінностей   |
| 5 | Соціокультурна орієнтація особистості в організації         | Розвиток соціальних відносин в організації (тренінги командоутворення, створення робочих груп і команд)  |
| 6 | Вироблення інструментарію стимулювання працівника           | Розробка гнучкої системи стимулювання праці  |
| 7 | Створення системи управління працівником                    | Створення єдиної комплексної системи управління персоналом, що погоджує між собою функціональні обов'язки, показники результативності, необхідний рівень кваліфікації, вимоги до ділового поведінки (компетенцій), оцінку персоналу і заходи з розвитку кваліфікації і компетенцій персоналу |
| 8 | Підвищення ефективності діяльності працівника               | Всі заходи щодо посилення мотивації працівників повинні призводити не тільки до збільшення заміряли рівня лояльності компанії, але і до поліпшення конкретних результатів праці, які оцінюються за кількісними показниками ефективності  |

### 4.3. Фактори, що впливають на мотивацію робітників організації.

Таким чином, необхідно визначити фактори, що впливають на мотивацію робітників організації. Перші дослідження в цій сфері були зроблені Е. Мейо (школа людських відносин), вони провели серію експериментів з метою з'ясувати, як фізичні умови праці впливають на продуктивність.

Основна мета полягає в тому, щоб організувати роботу де працівник задовольняє свої потреби, приносячи користь організації. Останні дослідження, які проведені в Массачусетському технологічному інституті на великій кількості емпіричного матеріалу, виявили наступні ключові фактори, що впливають на задоволеність працею робітників і їх мотивацію.

- |   |   |  |
|---|---|--|
| 1 | Різноманіття, що пред'являються роботою вимог до майстерності (самовираження) | Робота повинна давати можливість людині проявляти його кращі якості, точно розуміти рівень свого професіоналізму і досконалості, а також демонструвати перспективу подальшого особистого розвитку              |
| 2 | Ясність змісту завдання і передане нею почуття ототожнення з організацією     | Професійні завдання повинні бути точними і зрозумілими та посильними, з одного боку, а з іншого – стимулюючими (активізують розвиток навичок співробітника)  |
| 3 | Уявлення про значення завдання для організації (цінність, статус)             | Вирішуючи професійні завдання, працівник повинен розуміти місце виконуваної роботи в діяльності організації. Чим більш важливу для організації роботу він виконує, тим більше мотивований працівник            |
| 4 | Зворотній зв'язок   | Результати роботи повинні бути належним чином оцінені керівництвом. Його оцінка відіграє роль позитивного або негативного підкріплення, яке найістотнішим чином впливає на задоволеність співробітника роботою |
| 5 | Самодіяльність  | Самостійна робота, відсутність постійних вказівок про те, як працювати, збалансованість влади і відповідальності, також найактивнішим чином впливає на задоволеність працівника своєю роботою.                 |

Існують фактори, які будуть посилювати мотивацію і задоволеність працею працівників:

	<p>Складна, перспективна робота, яка передбачає реалізацію всіх можливостей людини, впливає на його самореалізацію, підвищує задоволеність працею.</p>
Зміст роботи	<p>Мотивацію працівника підвищує відповідальна і цікава робота, а нудна і безвідповідальна робота знижує мотивацію.</p> <p>Можливість контролювати якість і досяжність кінцевого результату самим працівником значно посилює мотивацію.</p> <p>Нерозуміння свого вкладу в кінцевий результат знижують мотивацію.</p>
Фізичні умови роботи	<p>Комфортні умови праці збільшують задоволеність працею робітників організації.</p> <p>Люди з більш високим рівнем освіти, як правило, мають більш високий рівень задоволеності працею, оскільки зазвичай рівень освіти впливає на виконання більш складних, відповідальних і цікавих завдань.</p>
Характеристики працівника	<p>Чим вище самоповага працівника, тим більше його рівень задоволення роботою – це пов'язано з розумінням своїх сильних і слабких сторін, можливістю відповідально братися за посильні і стимулюючі завдання.</p> <p>Робота, що відповідає здібностям працівника, підсилює його задоволеність працею.</p> <p>Чим вище повага і довіра працівника до його безпосереднього начальства, тим вище задоволеність працею.</p>
Соціальне оточення	<p>Чим вище рівень взаємодопомоги, підтримки з боку колег, тим вище задоволеність працею.</p> <p>Чим більше підлеглі відповідають вимогам і очікуванням керівника, тим вище його задоволеність.</p>
Система управління	<p>Система управління, яка дозволяє працівникам поєднувати досягнення робочих і особистих цілей.</p> <p>Систематичне управління робочими завданнями, якісне планування, чіткі вимоги до результату, забезпеченість ресурсами і т.п.</p>
Система стимулювання праці	<p>Система оплати праці, яка пов'язана з результатами, підсилює задоволеність працею.</p> <p>Пільги практично не мають жодного впливу на задоволеність працею.</p>
Можливості навчання та розвитку	<p>Чим вище можливості для навчання і розвитку працівників, тим вище рівень їх задоволеності</p>

Організаційна культура	Культура відкритості, орієнтованості на результат і взаємодопомога, яка вказує на велику роль працівника в досягненні організації її цілей, відсутність подвійних стандартів підсилює задоволеність працівника працею
Комунікації	Прямі, відкриті комунікації, відсутність бар'єрів і затримок в комуникативних відносинах підсилюють задоволеність працівника працею.
Престижність роботи в організації	Інформованість про різні аспекти діяльності організації, важливих для досягнення співробітником професійних цілей, підсилює задоволеність.
	Чим краще імідж компанії в очах споживачів, партнерів і громадськості, тим вище задоволеність персоналу роботою в організації

#### **4.4. Види мотивів і механізм мотивації.**

На сьогоднішній день існує багато класифікацій видів мотивів. Згідно типології мотивацій Лапигіна-Ейдельмана існують такі види мотивів:

1. *Інструментальний.* Робота – це джерело заробітку, який дозволяє задовольняти потреби, що знаходяться за межами трудової сфери.
2. *Мотив досягнень.* Робота – це джерело підвищення особистого статусу.
3. *Колективістський.* Робота - це джерело спілкування, поваги колег.
4. *Інтелектуальний.* Робота – це спосіб отримання задоволення від вирішення складних інтелектуальних завдань.
5. *Комфортний.* Робота – це комфортні умови існування.

Модель мотивації працівників по досягненню цілей організації складається з наступних елементів.

Потреби і спонукання	Вихідним пунктом будь-якої мотивації до дій є наявність потреб у індивіда. Якщо в навколишньому середовищі людина відразу не знаходить того, що може задовольнити ці потреби, виникає напруга
Напруга	Напруга актуалізує оцінку можливостей щодо задоволення своїх потреб і постановку реалістичних цілей, досягнення яких дозволяє зняти напругу. Організація може актуалізувати необхідну поведінку індивіда на цьому етапі за рахунок стимуляції такої поведінки. Крім цього, велику роль відіграє правильна постановка цілей
Зусилля	Працівник починає виробляти зусилля по досягненню цілей, він здійснює різні дії, щоб зняти напругу. На цьому етапі організація повинна надати працівникові достатній набір ресурсів, що дозволяють йому здійснювати дії в установленому порядку

Виконання	Підсумком зусиль індивіда виявляється результат. Відповідність вимогам, що пред'являються до результату, залежить від здібностей індивіда, його навченості та інших внутрішніх і зовнішніх факторів
Винагорода	За досягнення необхідного результату працівник повинен отримати винагороду, на яку він розраховував. Винагорода повинна відповідати як рівню виконання трудових завдань, так і вихідним домовленостями з керівництвом
Задоволення потреб	Отримавши винагороду, працівник може задовольнити свої потреби

*Механізм мотивації* – це формування відносин і зв'язків, якими визначається перехід від потреб працівника, які він має можливість реалізувати за допомогою ведення трудової діяльності, до трудової поведінки.

*Мотив* – це свідоме спонукання будь-якого індивіда до того чи іншого виду поведінки, за допомогою якого він може задовольнити свої потреби.

*Мотиваційне ядро* особистості – це співвідношення і сукупність всіх факторів, які формують мотиви для діяльності і які утворюють загальну лінію поведінки будь-якої людини.

*Притягання* – це звичний рівень задоволення потреб людини, що детермінують її поведінку.

*Очікування* конкретизують домагання стосовно реальної ситуації і певної поведінки.

*Стимул* – це ті чи інші блага (предмети, цінності і т.п.), здатні задовольняти потребу при здійсненні певних дій (поведінки).

Мотив характеризує прагнення працівника одержати певні блага, стимул – самі ці блага. Стимул може і не перерости в мотив в тому випадку, якщо він вимагає від людини неможливих або неприйнятних дій.

Таким чином, механізм мотивації обумовлений взаємодією мотивів і стимулів.

Можна виділити наступні принципи формування механізму мотивації працівників організації:

- мотивація індивіда перетворюється в практичну діяльність під впливом того чи іншого стимулу, який здатний переконати індивіда в можливості отримати матеріальне або моральне задоволення тільки при використанні цього стимулу;
- стимул повинен використовуватися в якості методу, що формує поведінку працівника і впливати на підвищення трудової активності працівника, а також сприятливо відбиватися на підвищенні трудової активності індивіда.

Стимули визначають основний зміст методів мотивації персоналу з боку організації.

## Питання щодо перевірки знань за темою 4:

1. Дайте визначення наступних понять: потреби, мотиви, мотивація.
2. Розкрийте сутність системи управління мотивацією співробітників організації.
3. Опишіть фактори, що впливають на мотивацію робітників.
4. Охарактеризуйте види мотивів та механізм мотивації.

## ТЕМА 5. Задоволеність працею.

- 5.1. Задоволеність працею як атитюд
- 5.2. Теорії дослідження задоволеності працею
- 5.3. Задоволеність працею та лояльність організації

### *5.1. Задоволеність працею як атитюд.*

Задоволеність працею є одним з важливих показників, що характеризують трудову діяльність з точки зору її соціальної ефективності. Тісним чином проблема задоволеності працею пов'язана зі ставленням до праці, підвищенням її ефективності та розвитком організації.

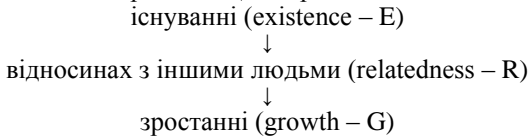
Серед сформованих підходів до вивчення задоволеності працею можна виділити два напрямки. Прихильники першого досліджують вплив різних виробничих (умови, організація, оплата, зміст праці, психологічний клімат і т.д.) і позавиробничих (умови життя, віддаленість від місця роботи) чинників. У другому випадку аналізується зв'язок задоволеності працею з деякими соціальними і психологічними характеристиками особистості, а також вплив соціального середовища на оцінку задоволеності. В рамках цього підходу досліджувалася залежність задоволеності працею від очікувань працівника, що відносяться до результатів його трудової діяльності; вивчалася зв'язок задоволеності с уявленнями особистості про справедливість; розглядався вплив референтних груп на оцінку задоволеності працею.

Виділено 5 базових чинників, необхідних для того, щоб робота сприймалася співробітниками організації як змістовна, цікава і приносила задоволення. До них відносяться:

1. *Різноманітність умінь.* Більш змістовні ті роботи, для яких потрібно багато, а не одне або кілька різних умінь.
2. *Ідентичність завдання.* Роботи, які становлять єдине ціле, більш змістовні, ніж роботи, які є лише деякою частиною всієї роботи.
3. *Важливість завдання.* Роботи, які важливі для інших людей, більш змістовні, ніж незначні роботи.
4. *Автономія.* Праця, при виконанні якої людина може проявляти незалежність, користуватися свободою і приймати рішення, що стосуються виконання роботи, більш змістовна, ніж праця, що не дає таких можливостей.
5. *Зворотній зв'язок,* що стосується роботи. Робота, в яку включено зворотний зв'язок, що стосується того, як співробітник її виконує, більш змістовна, ніж роботи без зворотного зв'язку.

## 5.2. Теорії дослідження задоволеності працею.

Теорія С. Алдерфера, по суті, являє собою модифікацію ієрархічної моделі А. Маслоу: Отже, існує три групи потреб, перерахованих в порядку від найбільш конкретних до найменш конкретних. Це потреби в:



Відповідно до *теорії ERG*, якщо зусилля, спрямовані на задоволення потреб будь-якого рівня, постійно призводять до фрустрації, то людина може регресувати до поведінки, що задовольняє більш конкретні потреби. Співробітник, який не здатний в рамках своєї трудової діяльності задовольнити потреби в особистісному зростанні, може зупинитися на тому, що буде виконувати свою роботу лише настільки, наскільки необхідно, щоб не втратити місце і задовольняти соціальні потреби (потреба в спілкуванні), тобто потреби більш низького рівня. Рівень задоволеності працею в рамках теорії С. Алдерфера безпосередньо залежить від широти спектра потреб, які можуть бути реалізовані в рамках трудової діяльності.

*Теорія загальних очікувань* розроблена в кінці 60-х рр. минулого століття на базі досліджень великої групи організаційних психологів, зокрема, В. Врума, Дж. Кемпбелла, Л. Портера, І. Лоулера і інш. Вона виходить з того, що існують чотири групи взаємозалежних змінних, сукупність яких опосередковує очікування індивіда, рівень його трудової активності, а в кінцевому рахунку результати трудової діяльності і ступінь задоволеності нею. До них відносяться:

- очікування певного рівня виконання роботи в залежності від зусиль,
- очікування результату в залежності від рівня виконання роботи,
- інструментальність,
- цінність.

Очікування певного рівня виконання роботи в залежності від зусиль відображає віру в те, що зусилля приведуть до досягнення бажаного рівня виконання роботи. Ця ймовірність сильно залежить від оцінки людиною власних умінь і знань, що стосуються роботи, від очікувань інших людей, а також від підтримки з боку колег і сприятливого впливу умов праці та інших середовищних змінних.

Очікування результату в залежності від рівня виконання роботи. Це розподіл усіх поняття, схоже з попереднім, відображає віру в те, що за виконанням роботи йдуть певні прямі результати (або результати першого рівня) – від підвищення зарплати, просування по службі і почуття досягнення до визнання, збільшення обсягу роботи і збільшення тривалості робочого дня.

Інструментальністю називається корисність певної поведінки або результату з точки зору досягнення будь-якої іншої значущої мети; ця змінна відповідає віру в те, що між поведінкою і досягненням цієї мети існує зв'язок. Поняття інструментальності особливо релевантне для трудових результатів другого рівня – це бажані наслідки, які не впливають безпосередньо на трудову діяльність, але



стають можливими за рахунок прямих результатів (першого рівня) трудової поведінки.

**Цінність.** Результатами першого та другого рівнів приписується певна цінність (іноді її називають валентністю) – це змінна, яка відображає ступінь привабливості результатів для людини. Підвищення заробітної плати (результат першого рівня), яке впливає з підвищення на посаді, може мати високу позитивну цінність, тому що воно інструментально для досягнення позитивно оцінюваних співробітником результатів другого рівня, наприклад, більш високого життєвого рівня.

*Теорія справедливості Дж. Адамса.* Відповідно до цієї концепції, «люди порівнюють співвідношення між тим, що вони отримують у своїй робочій ситуації (своїми результатами), і витраченими на це зусиллями (своїми вкладеннями) з співвідношенням результатів і вкладень інших людей. До результатів відносяться заробітна плата, статус і посадовий рівень. Найбільш значущими вкладеннями є вміння, знання, досвід, стаж роботи і освіту. Відповідно до теорії справедливості, задоволеність працею буде високою, якщо індивідуальне співвідношення результат / зусилля дорівнюватиме або трохи вище середнього значення для даного виду діяльності. Цілком очевидно, що задоволеність різко падає, якщо це співвідношення нижче середнього – дана ситуація сприймається як явна несправедливість. Однак, як показав ряд досліджень, задоволеність працею часто знижується і в тих випадках, коли дане співвідношення істотно вище середнього. Багато індивіди в подібних випадках відчувають почуття провини і прагнуть позбутися від нього за рахунок збільшення свого внеску в трудову діяльність, тим самим виправляючи виявлену несправедливість.

На сьогоднішній день в рамках організаційної психології накопичено величезний масив даних, пов'язаних з проблемою задоволеності роботою. Їх аналіз дозволив виявити ряд цікавих закономірностей.

1. Зокрема, встановлено, що протягом усього періоду трудової діяльності людини її задоволеність роботою змінюється як в більшу, так і в меншу сторону. У віковій групі від 20 до 30 років задоволеність роботою знижується в міру того, як дає знати про себе розбіжність між ідеалами і реаліями роботи на певній посаді («шок при зіткненні з реальністю»). У міру того як людина пристосовується до цих реалій і досягає певних професійних цілей, його задоволеність поступово збільшується; пік її доводиться на вік близько 40 років. За цим періодом наступає «криза середини кар'єри», який зазвичай спостерігається у віці від 45 до 50 років. Після розв'язання цієї кризи рівень задоволеності знову підвищується, але знову починає падати, коли людина готується до відходу на пенсію («передпенсійний вік»).

2. Інший великий блок досліджень був спрямований на виявлення взаємозв'язку між задоволеністю роботою і якістю її виконання. Задоволеність роботою багато в чому є суб'єктивною характеристикою, багато в чому залежить від особистісних особливостей індивіда.

В останні роки в психології сформувалася точка зору, згідно з якою задоволеність роботою залежить від загальної схильності конкретного індивіда до «по-

зитивної афективності» (позитивне сприйняття світу – оптимізм), або до «негативної афективної» (негативне сприйняття – песимізм). Сучасні дослідження підтверджують існування позитивної кореляції між оцінками позитивної афективності і більшою задоволеністю роботою.

Організаційний психолог при виконанні своїх професійних завдань повинен чітко враховувати ступінь задоволеності працею як групи в цілому, так і кожного її члена окремо, так як, не володіючи цією картиною в повному обсязі, він буде не в змозі ні адекватно стимулювати активність спільноти, ні прогнозувати процеси групоутворення й особистісного розвитку в ньому.

### **5.3. Задоволеність працею та лояльність організації.**

Лояльність організації – це рівень ідентифікації працівника з компанією, колективними цінностями, місією та цілями організації. Це одна з основних цілей управління організаційною поведінкою, оскільки від лояльності організації залежить:

- здатність працівників досягати організаційних цілей в рамках обумовленого плану і бюджету ресурсів;
- готовність команд і працівників до організаційних змін, викликаним трансформацією зовнішнього середовища.

#### **ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА РІВЕНЬ ЛОЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ**

<i>Критерії</i>	<i>Опис</i>
Комунікативна відкритість	Готовність відкрито обговорювати поточні проблеми, мети і завдання фахівцями компанії незалежно від рівня ієрархії
Соціальні умови і гарантії	Системи нематеріального поощрення
Участь у вирішенні інноваційних завдань	Орієнтація компанії на інновації та готовність керівництва компанії брати до уваги ініціативи та ідеї працівників компанії незалежно від рівня ієрархії
Зарплата за результатами праці	Прозора система оплати праці, зав'язана на чіткому визначенні функціональних обов'язків
Увага і інтерес з боку керівництва	Навчальна та підтримуюча роль керівника
Можливості професійного зростання	Наявність явних правил і критеріїв професійного просування, кар'єрного зростання, а також інформованість працівників про такі правила
Сучасне інформаційне середовище	Використання інструментів вдосконалення комунікацій в компанії, зберігання і поширення кращого досвіду і цінних знань

Найбільш ефективними підходами, що впливають на управління задоволеністю працюючих, є:

- регулярний менеджмент;
- соціальне навчання.

*Регулярний менеджмент* (англ. «Disciplined performance») – дисципліноване виконання) – це управління на основі формалізованих процедур.

Основна мета регулярного менеджменту полягає в тому, щоб:

- працівник знав, що, скільки, коли і яким чином він працює;
- працівник контролював себе сам замість зовнішнього контролю;
- оцінювався результат роботи, а не хід її виконання;
- працівник відповідав за результат особисто, замість колективної відповідальності.

Регулярний менеджмент дозволяє чітко пов'язувати між собою цілі підприємства, завдання конкретного працівника, знання і компетенції, необхідні для результативного виконання професійних задач.

*Соціальне навчання* – це освоєння і усвідомлена зміна соціальних норм поведінки в організації.

Соціальне навчання впливає на неформальну і неформальну підсистеми організаційної поведінки працівників. У сучасному менеджменті прикладом соціального навчання є навчання нового співробітника силами підрозділу, в якому йому доводиться працювати. Оскільки умови роботи постійно змінюються, то зміни формальної частини роботи повинні підтримуватися неформальними нормами.

Здійснюється це наступним чином:

в компанії лідируючої цінністю виявляється професійний розвиток – не бажать розвиватися і вчитися новому вважаються «ізгоями»;

в компанії присутні неявні, але розділяються більшістю, уявлення про етапи розвитку професіоналів;

в компанії працівники готові ділитися знаннями, всі знають «експертів» і справжніх «професіоналів»;

керівники компанії не стільки наказують і контролюють, скільки вчать і дають зворотний зв'язок працівнику.

Найпростіший критерій щодо високого рівня соціального навчання в компанії – це те, що працівники компанії багато спілкуються між собою і усвідомлюють свою роль і місце в професійному співтоваристві.

### **Питання щодо перевірки знань за темою 5:**

1. Дайте визначення атитюду задоволеність працюючих.
2. Опишіть теорії дослідження задоволеності працюючих.
3. Розкрийте взаємозв'язок між задоволеність працюючих та лояльність організації.

## ТЕМА 6. Професійне вигорання особистості.

6.1. Поняття «професійне вигорання»

6.2. Механізми вигорання з точки зору різних підходів

6.3. Фактори, що сприяють появі професійного вигорання

6.4. Рекомендації щодо запобігання професійного вигорання у професійній діяльності

### **6.1. Поняття «професійне вигорання».**

Поняття «вигорання» вперше з'явилося в США як соціальна проблема, а не як дослідницький конструкт.

Основоположником цього напрямку є американський психіатр Х. Дж. Фройденбергер. У 1974 році він описав феномен, що спостерігався в працівників психіатричних установ і виявлявся в деморалізації, розчаруванні й гострій втомі. Цей феномен він назвав «burnout», при дослівному перекладі з англійської мови позначає «припинення горіння», згодом цей термін отримав трансформовану назву «вигорання». Пізніше К. Маслач опублікувала результати досліджень, що показують реакцію людей на емоційне збудження в професійній діяльності. У цих роботах проведено аналіз процесу втрати інтересу до виконуваної трудової діяльності, прояву негуманного ставлення до клієнтів. Вона також назвала цей процес «вигоранням», та вклала такі поняття, як синдром фізичного й емоційного виснаження, включаючи негативну самооцінку й ставлення до роботи, утрату емпатії стосовно суб'єктів професійної діяльності.

Поява нового терміна викликала великий потік публікацій, щодо опису цього феномену в галузях, які відносяться до різних видів професійної діяльності, де, насамперед, розглядалися представники професій «людина-людина», від яких вимагалася в роботі емоційна захопленість. Основна спрямованість цих робіт була присвячена дослідженням таких професій, як медичні та соціальні працівники, педагоги, поліцейські, юристи.

Лише в 1980 році було запропоновано вимірювальні шкали «Staff Burnout Scale for Health Professionals» (Дж. Джонс), а вже у 1982 році розроблено опитувальний лист «Maslach Burnout Inventory» (К. Маслач, С. Джексон). Далі теоретичні й практичні роботи в галузі дослідження проблеми «вигорання» уніфікуються.

Найбільш поширеною є трифакторна модель «вигорання» К. Маслач і С. Джексон. Вони під вигоранням розуміють стан фізичного, емоційного й розумового виснаження, що проявляється в професіях соціальної сфери й включає в себе три складові: емоційну виснаженість, деперсоналізацію (цинізм) і редукцію професійних досягнень.

## *складові професійного вигорання*

**емоційне виснаження**  
емоційна спустошеність й втоми, викликані власною роботою. Цей стан характеризується зниженням емоційного тону, втратою інтересу до всього навколишнього, емоційного переенасичення, агресивністю поведінки, вибухами гніву, появою симптомів депресії.

**деперсоналізації**  
цинічне ставлення до виконання професійної діяльності й об'єктів своєї праці. Вона виявляється в розвитку негативних установок стосовно людей, у деформації відносин, підвищенні залежності від інших осіб або, навпроти, негативізму, цинічності установок і почуттів до них.

**редукція професійних досягнень**  
результат виникнення почуття некомпетентності у своїй професійній сфері, усвідомленість неспіху в ній

У наступних дослідженнях до трифакторної моделі було додано четвертий фактор «Involvement» (залученість), що характеризується головними болями, порушенням сну, підвищеною дратівливістю, крім цього можуть спостерігатися алкоголізм і табакокуріння.

Існує теорія К. Чернісс де вигорання трактується як процес, у якому професійні установки й поведінка змінюються негативно у відповідь на напругу в роботі. У випадку, якщо індивід використовує адекватний спосіб подолання стресової ситуації, то ймовірність виникнення вигорання зменшується. Використання неадекватного способу подолання стресової ситуації веде до формування феномена вигорання. Виділяється три стадії:

- дисбаланс між ресурсами й вимогами, що призводить до стресу;
- короткострокові емоційні напруги, стомлення й виснаження;
- зміни в установках і поведінці, у формальному виконанні своїх функціональних обов'язків.

В. В. Бойко розглядає «вигорання» як сформований механізм психологічного захисту у формі повного або часткового виключення емоцій у відповідь на обрані психотравматичні впливи. Цей механізм виявляється у формі придбаного стереотипу емоційної поведінки при виконанні своєї професійної діяльності.

Існуюча дотепер невизначеність у трактуванні поняття «вигорання», його симптоматики й визначеннях цього явища породжує нерозуміння сутності феномена «вигорання». Його порівнюють зі стресом, депресією, посттравматичним стресовим розладом, синдромом хронічної втоми.

Це дозволяє розглядати професійне вигорання як тривалий робочий стрес, що характеризується як специфічна відповідь організму на вплив стресорів, психічний або соматичний афект. Відмінності між стресом і вигоранням полягають тільки в тривалості розвитку цих процесів. Вигорання може бути подане як тривалий, «розтягнутий» у часі робочий стрес. Отже, вигорання це специфічна реакція, у якій стрес є початковою стадією його прояву.

Слід також розрізняти синдром «вигорання» і синдром «хронічної втоми». Обидва ці синдроми є характеристиками професійної деформації. Незважаючи на

очевидну схожість симптомів в них виділяються значні відмінності. Так «хронічна втома» спостерігається у людей, що живуть за суворо встановленими критеріями, як в організації своєї поведінки, так й їхнього оточення. Синдром «вигоряння» проявляється в осіб, які мають більший творчий потенціал, віддані своїй справі. Стомлення виникає в результаті цілого ряду причин і має різні механізми свого розвитку, але це зворотній процес, тоді як вигоряння проявляється у наслідку тривалого переживання негативних емоцій. На відміну від вигоряння, стомлення може протікати на фоні позитивних емоцій, так само як і негативних. Ще однією відмінною рисою між хронічним стомленням і вигорянням є те, що перше може виникнути й у дітей, тоді як друге спостерігається тільки при виконанні професійної діяльності.

## **6.2. Механізми вигоряння з точки зору різних підходів.**

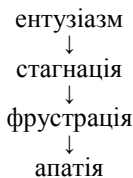
У цей час досягнуто відносно єдине розуміння сутності синдрому професійного вигоряння, однак механізми вигоряння базуються на трьох підходах, які можна визначити як індивідуальний, інтерперсональний й організаційний.

В *інтерперсональному* підході основною причиною вигоряння прийнято вважати неадекватність взаємостосунків між працівниками й тими, на кого вони спрямовані, що підкреслює характер міжособистісних взаємин у виникненні «вигоряння». Вигоряння розглядається як результат нагромадження негативного індивідуального досвіду, пов'язаного із взаємообумовленими відносинами у виробничій діяльності. При цьому основною причиною вигоряння виступають напружені взаємини в професійній діяльності.

Існують теорії, які розглядають вигоряння як феномен власної компетентності. Соціальна компетентність оцінюється як успішна взаємодія з іншими, через яку виявляється вплив на оточення. В основі цієї моделі лежить мотивація на надання допомоги. Якщо втрачається здатність бути корисним, то в цьому випадку розвивається вигоряння. Однак крім мотивації необхідні ще й сприятливі умови професійного середовища й певні індивідуальні характеристики.

В *індивідуальному* підході головна увага спрямована на дослідження симптомів, які відчують окремі особи, в яких виявляється вигоряння. Прагнучи обґрунтувати причини вигоряння й створити його модель, багато авторів спираються на різні психологічні теорії, серед яких можна відзначити психодинамічну теорію, когнітивно-психологічну або теорію навчання.

Так вигоряння це процес, що складається з чотирьохетапного прогресуючого розчарування, до якого відносять:



Дана модель описує процес вигоряння в динаміці його розвитку – від ентузіазму до повної апатії. Завищені прагнення ентузіазму поступово, під дією реальних умов, знижуються і переходять у стадію, коли більш реальні життєві процеси витісняють пориви ентузіазму. Неподолані труднощі й не досягнута мета в реальних устремліннях, з рештою приводять до фрустрації, в якій спостерігаються перші симптоми вигоряння. Вони зводяться до прояву афективних, когнітивних і фізичних симптомів вигоряння. Потім відбувається зниження фізичної й інтелектуальної активності при виконанні професійної діяльності. Згодом підсилюється байдужість до роботи, відчуження від колег по роботі, можуть частішати прогули.

Ще одна модель цього підходу розглядає процес професійного вигоряння в рамках когнітивно-біхевіорального підходу й представляє його як результат цілого набору очікувань, що не відбулися, у конкретних умовах виробничої діяльності. Ця модель базується на теорії навчання. Її основні положення зводяться до того, що залежно від очікування можуть виникати різні особливості протікання процесу вигоряння.

Також було запропоновано використовувати мотиваційний підхід до опису процесу професійного вигоряння, як стан фізичного й психологічного виснаження, викликаного тривалим перебуванням у перевантажених емоційних ситуаціях. У цьому підході підкреслюється, що у структуру професійного вигоряння включено такий складений компонент, як фізичне виснаження. Головна ідея цієї моделі полягає в тому, що вигорянню можуть піддаватися тільки індивіди з високою із самого початку мотивацією.

Ще в одній моделі професійного вигоряння було розглянуто з погляду теорії «Збереження ресурсів». У поняття ресурсу вкладається все те, що необхідно й важливо для конкретних індивідів. Отже, вигоряння виникає тоді, коли ресурси витрачаються, а їхня компенсація йде недостатньо. Коли спостерігається негативний баланс, то це в решті призведе до тривалого стресу або вигоряння. Характерним є той факт, що причиною вигоряння вважають виснаження «ресурсів». Якщо індивід ефективно справляється зі стресовими ситуаціями, то спрацьовує позитивний зворотний зв'язок, що поліпшує здоров'я, й особистість набуває нові «ресурси». Таким чином, індивід протягом усього життєвого періоду під час професійної діяльності здобуває й витрачає «ресурс». Цей процес є певним безперервним потоком. Якщо баланс входу й виходу дотримується, то процес вигоряння не спостерігається, якщо відбувається виснаження балансу, то індивід вигоряє. У цьому значенні професійне вигоряння уявляється як процес виснаження й зношування енергії особистості або комбінація фізичних скарг, емоційного виснаження й когнітивного зношування, що розвивається поступово в часі.

З точки зору теорії «збереження ресурсів» вигоряння може бути і позитивним процесом адаптації, спрямованим на розвиток особистості. Виступаючи як регулятор витрати «ресурсів», вигоряння може спостерігатися в кожному разі, коли відбувається їхнє виснаження або припинення надходження, і зникати при їх-

ній компенсації. Якщо цей механізм не досягає позитивного результату захисту, то спостерігаються профічні порушення.

Розглядаючи процес емоційного вигоряння було встановлено його зв'язок з «трудоголізмом», що підтверджує можливість настання емоційного виснаження як при позитивному, так і негативному емоційному стані. Таким чином, визначальним фактором емоційного виснаження можна вважати силу й тривалість пережитого емоційного стану поза залежністю від їхньої спрямованості.

Проведені дослідження процесу вигоряння в межах індивідуального підходу, підтверджують значну роль емоційного переживання в процесі розвитку професійного вигоряння.

Крім індивідуального підходу у вивченні процесу вигоряння, можна виділити напрямок досліджень з точки зору *організаційного* підходу. У категорії цих робіт основна увага звертається на фактори виробничого середовища й особливості його організації, які приводять до процесу професійного вигоряння. У роботах викладено концепцію оцінки самоефективності, в якій виділяється три компоненти:

- 1) професійна майстерність як рівень виразності професійних умінь і навичок;
- 2) здатність установлювати добрі взаємини з іншими у своїй діяльності;
- 3) здатність впливати на політику усередині організації.

У запропонованій моделі процес професійного становлення, що проходить на початковому етапі, оцінюється за вісьма факторами робітничого середовища, які здатні викликати стрес і спровокувати виникнення вигоряння.

До числа робіт, що належать до організаційного підходу можна також віднести праці, у яких аналізується взаємозв'язок організаційної структури, соціальної підтримки й вигоряння. Головним положенням виступає подання вигоряння як результату впливу поганих умов професійної діяльності.

Найбільш вдалим є інтегральний підхід, який полягає в розгляді особливостей взаємодії особистісних і ситуаційних факторів у виникненні процесу професійного вигоряння, що відповідає одному з основних принципів організаційних процесів – принципу єдності об'єкта й середовища його існування. Основна ідея підходу полягає в тому, що вигоряння є результатом невідповідності між особистістю й роботою, що є середовищем його життєдіяльності. Міра цієї невідповідності визначає ймовірність виникнення процесу вигоряння. Вигоряння розглядається як явище, що не залежить від типу професійної діяльності.

Цей підхід спрямований на пошуки спільного впливу різних факторів у кожному конкретному випадку вигоряння, що може здійснюватися через прояв специфічної реакції, яка виступає у всіх випадках інтегральним показником нагромадження несприятливого впливу професійної діяльності.

Отже, процес *професійного вигоряння* – це результат, обумовлений впливом зтяжненого стресу й використанням неадекватних стратегій його подолання. При дослідженні цього процесу необхідно враховувати індивідуальні особливості працівників та фактори організації, з яких складається професійна діяльність.



### **6.3. Фактори, що сприяють появі професійного вигорання.**

Фактори оточення й індивідуальні особливості особистості, що вигоряє виступають незалежними аргументами, які визначають перебіг досліджуваного процесу. Процес «професійного вигорання» базується на двох незалежних координатних шкалах виміру значимості впливу на цей процес факторів середовища й індивідуальних особливостей людини, що піддається вигоранню.

Отже, всі **фактори середовища виробничої діяльності** групуються на ті, які містять матеріальні умови, змістовну суть роботи й соціально-психологічні умови діяльності. В залежності від виду професійної діяльності причиною його прояву виступають підвищені навантаження в професійній діяльності, а також збільшення тривалості робочого навантаження, пов'язане з понаднормовою роботою.

У всіх професіях загальним фактором виступає зміст самої трудової діяльності, що викликає вигорання. До нього можна віднести якісні аспекти роботи, її складність, частоту завдань і ступінь відповідальності, невдале за своєю сумісністю комплектування робочих груп. Обмеження волі й нав'язування неприйнятних рішень, високий ступінь самостійності й високої відповідальності за ухвалені рішення є причинами професійного вигорання. Таким чином, існує певна норма, що визначає взаємозумовленість побудови виробничих відносин, і відхилення від неї в будь-який бік є несприятливим фактором, що активізує процес вигорання.

Важливу роль відіграє субординаційність відносин за вертикальною і горизонтальною структурою побудови. Відсутність соціальної підтримки незалежно від виду виконуваної професійної діяльності спричинює розвиток вигорання. При цьому зазначається, що конфлікти в системі горизонтальних стосунків менш значущі для виникнення процесу вигорання, ніж у системі вертикальних стосунків.

Істотним фактором, що впливає на розвиток процесу вигорання, виступає стиль керівництва й співвідношення рівня знань при ухваленні рішення між керівником і підлеглими. Авторитарний стиль керівництва при однаковому рівні підготовленості із підлеглими призводить до більш частого спостереження ефекту вигорання в підлеглих, ніж при демократичному стилі.

Протилежний результат у стилі поведінки керівника спостерігається стосовно них самих у соціальній роботі. При формальному або твердому ставленні спостерігається більш низький відсоток вигорання, ніж у тих, хто проводить у своїй роботі опікувальну ідеологію. Цей ефект особливо підсилюється, якщо працівники проявляють байдужість до роботи. При цьому ряд авторів, що досліджували цю проблему, відзначають деякі особливості причин, що спонукають розвиток процесу вигорання у чоловіків і жінок. У перших вигорання пов'язане із проявом неухважності працівників, а в других – неповагою до них.

Цей процес може компенсуватися матеріальними й моральними заохоченнями й підсилюватися при його відсутності. Позитивний ефект попередження процесу вигорання заохоченням значно підсилюється не тільки його величиною, але й відповідністю обсягу зусиль у порівнянні зі своїми колегами. Застосування

покарань у різній формі їхнього прояву для регуляції ефективності роботи призводить до діаметрального протилежного результату.

У спрямованості досліджень, пов'язаних з вивченням *індивідуальних факторів особистості*, які сприяють процесу вигоряння, основними виділяються фактори організації своєї поведінки, що співвідносяться із індивідуально-психологічними характеристиками: рівень життєстійкості, тип поведінки, емоційні, комунікативні, інтелектуальні властивості, а також властивості саморегуляції, стресостійкості та іншими, що визначають інтегральний показник потенційних можливостей.

Кожний з них при поєднанні з іншими умовами, що доповнюють його, може виступати як сприятливим, так і протидійним у розвитку процесу професійного вигоряння, проявляючи свою неоднозначність.

Підвищена чутливість до синдромів вигоряння компенсується наявністю досвіду. У той же час спрямованість молодості навпаки зіштовхується з емоційним шоком, викликаним невідповідністю уяви й реальністю, з якою молодь зустрічається.

Аналогічна картина спостерігається при дослідженні ролі статі. В одних роботах обґрунтовується більша схильність до професійного вигоряння чоловіків, а в інших – до цієї категорії відносять жінок. Є роботи, автори яких показують рівнозначність схильності до вигоряння обох статей, розглядаючи цю проблему з погляду специфіки впливу статі на компоненти вигоряння, зважаючи на статево-рольову орієнтацію. У чоловіків відзначається більш високий ступінь деперсоналізації, а в жінок емоційне виснаження. Більш глибоке дослідження причин визначило характерні деталі процесу вигоряння в чоловіків і жінок.

Така ж картина подається в дослідженнях, у яких відбивається взаємозв'язок між стажем роботи за конкретною спеціальністю й розвитком процесу професійного вигоряння. Існують роботи, що підтверджують наявність негативної залежності між ними. Однак у більшості досліджень з цього питання відзначається відсутність будь-якої кореляції в цих характеристиках.

Винятково висока багатофакторність природи професійного вигоряння не дозволяє встановити всі попарні або більш складні поєднання факторів, що впливають на процес вигоряння, тому що еквіфінальні результати, які виникають при різних сполученнях умов професійної діяльності й індивідуальних особливостей людини являють собою сукупність, в якій сполучення може породжувати підсилювальний, послаблювальний та нейтралізуювальний ефект впливу на процес вигоряння. Ці результати утворюють принцип статистичної організації отримання кінцевого результату.

Аналіз ролі людських особливостей у процесі вигоряння, дозволяє відзначити одну загальну особливість, яка полягає в тому, що кореляція між розглянутими факторами, такими, як підвищена агресія, тривожність, самооцінка, «локус контроль», почуття групової згуртованості, спостерігається тільки у випадку гіпо-

або гіпер- прояву цих характеристик, і практично не зустрічається в осіб з середнім проявом адаптивних можливостей.

Такий результат кореляційної залежності можна інтерпретувати як процес відбору найбільш стійких осіб для певного кола професійної діяльності. Оскільки вигорання виявляється в будь-якій сфері життєдіяльності, воно у всіх випадках виступає однією з форм захисної реакції організму. Щодо індивідуумів, процес вигорання вказує на межу їхніх можливостей, припустимих для здійснення конкретної форми професійної діяльності, а щодо видів професійної діяльності, процес вигорання визначає ті норми навантаження, за межами яких вона не може здійснюватися.

Отже, причини, які призводять до виникнення синдрому вигорання, мають як індивідуально-психологічні особливості (суб'єктивні чинники), так і організаційні особливості професійної діяльності (об'єктивні чинники).

#### ***6.4. Рекомендації щодо запобігання професійного вигорання у професійній діяльності.***

Щоб запобігти виникненню синдрому професійного вигорання в професійній діяльності необхідно оптимізувати цю діяльність. Оптимізація професійної діяльності має бути спрямована у двох напрямках: перший – на суб'єктивні чинники (психологічні особливості особистості), а другий – на об'єктивні чинники (умови професійної діяльності).

Рекомендації, щодо суб'єктивних чинників.

1. Проведення професійного відбору працівників організації згідно з їх знаннями, уміннями та навичками.

2. Забезпечення працівникам таких умов, щоб інтерес до професійної діяльності не знижувався, щоб вони могли проявляти незалежність, індивідуальність та реалізовувати особистісні цінності.

3. Якісне постійне професійне самовдосконалення працівників організації.

4. Запровадження заходів психологічного супроводження щодо стимулювання працівників організації до професійного росту та самовдосконалення.

5. Вміння працівників організації ставити перед собою короткострокові та довгострокові цілі своєї професійної діяльності.

Довгострокові стратегічні цілі дають змогу забезпечувати зворотній зв'язок, який свідчить про вдалий чи невдалий шлях особистості у становленні професійної кар'єри. Якщо працівник організації чітко ставить перед собою ціль та розуміє що йому потрібно для її досягнення, то в нього формується внутрішня мотивація, яка є неодмінною складовою ефективного виконання професійної діяльності. Наявність внутрішньої мотивації передбачає, те що працівник задоволений своєю професійною діяльністю, а це у свою чергу є важливим чинником щодо запобігання появи синдрому професійного вигорання.

Досягнення короточасних цілей дає змогу відчути працівнику свою значущість та професійність у діяльності. Дуже важливо, щоб сама ціль була конкре-

тною, реалістичною та корисною. Реалізація короткострокових цілей підвищує самооцінку та допомагає самовдосконаленню працівників організації. Усе це дає можливість уникнути появи синдрому професійного вигорання.

6. Здійснення профілактики та психокорекційної *роботи* щодо синдрому професійного вигорання. Зокрема ця робота може бути реалізована за допомогою соціально-психологічного тренінгу щодо запобігання появи професійного вигорання у працівників організації, спрямована на розвиток та вдосконалення наступних психологічних якостей:

- ✓ здатність швидко адаптуватися до нових вимог професійної діяльності;
- ✓ уміння планувати свою професійну діяльність та ефективно використовувати свій час, що також сприяє пристосуванню до складних умов власної професійної діяльності;
- ✓ розвиток впевненості в собі, соціальної активності, відкритості, розкутості, витривалості та терплячості;
- ✓ підвищення рівня стресостійкості;
- ✓ оволодіння вміннями та навичками саморегуляції;
- ✓ уміння контролювати свої емоційні прояви;
- ✓ розвиток креативності в професійній діяльності;
- ✓ розвиток здатності спокійно та позитивно сприймати інновації та зміни в професійній діяльності;
- ✓ уміння ефективно вирішувати проблемні ситуації, які можуть виникати в професійній діяльності, у тому числі в стресових умовах та ситуаціях невизначеності.

Соціально-психологічний тренінг дає можливість працювати з особистістю у двох аспектах – як з суб'єктом міжособистісної взаємодії так і з індивідуальністю, роблячи при цьому акцент на ті зміни, які відбуваються в особистості самого працівника. Отже, при проведенні таких тренінгів можливим є здійснення різних завдань, але найважливішим є особистісний розвиток, який повинен продовжуватися й після проведення тренінгу, саме це має дуже важливе значення для запобігання синдрому професійного вигорання.

7. Організація та сприяння розвитку неформальних груп, які спрямовані на неофіційне міжособистісне спілкування та об'єднані спільними інтересами.

8. Для забезпечення психічного та фізичного здоров'я дуже важливим є використання «тайм-аутів» та заняття спортом. «Тайм-аути» передбачають відпочинок від роботи та інших видів навантаження. Іноді буває корисним відмежуватися від проблем, які з'являються, знайти для себе приємний відпочинок, зайнятися улюбленою справою. Важливими є і заняття спортом та фізичні вправи необхідні для якісного самопочуття. Заняття спортом знімають утому, сприяють гарному настрою та підвищують самооцінку.

Рекомендації, які стосуються об'єктивних чинників професійної діяльності працівників організації необхідно розробляти на основі результатів дослідження

факторів умов праці, що в першу чергу сприяють появі у них професійного вигорання. Але є загальні положення:

1. Оплати праці працівників організації. Оплата праці має сприйматися як гідна та справедлива, що, у свою чергу, буде сприяти задоволеності професійною діяльністю.

2. Забезпечення оптимальності професійного навантаження працівників організації.

3. Забезпечення підвищення престижу професії.

4. Створення сприятливої корпоративної культури.

Наведені рекомендації дозволять запобігати виникненню та розвитку синдрому професійного вигорання у працівників організації.

### **Питання щодо перевірки знань за темою 6:**

1. Дайте визначення поняттю «професійне вигорання».

2. Розкрийте Механізми вигорання з точки зору різних підходів.

3. Опишіть фактори, що сприяють появі професійного вигорання.

4. Надайте рекомендації щодо запобігання професійного вигорання у професійній діяльності.

### **ТЕМА 7. Проблема стресу в організації**

7.1. Поняття стресу, дистресу, еустресу

7.2. Роль стресу у роботі працівників організації

7.3. Динаміка стресу

#### ***7.1. Поняття стресу, дистресу, еустресу.***

Фізичний або психологічний вплив, нервово напруження, перевтома, екстремальна ситуація, негативні емоції викликають у відповідь реакцію організму, яка мобілізує сили і енергію, називається – ***стрес***.

За характером впливу виділяють нервово-психічний, тепловий або холодний (температурний), світловий, стрес від голоду (опромінення та інш. стреси).

В психології виділяють наступні форми стресу:

***Позитивна форма – еустрес.*** Еустрес, викликаний позитивними емоціями. Дане поняття має на увазі емоційний стан, при якому людина усвідомлює всі майбутні проблеми чи завдання і знає, як їх вирішити, передбачуючи позитивний результат. Еустрес, мобілізуючий людини, є рушійною силою у вирішенні щоденних завдань, їх планування, він необхідний щодо повноцінного життя здорового організму. Цей стан називається – «реакція пробудження». Невеликий викид адреналіну потрібен, щоб швидко прокинутися і налаштуватися на повний планів майбутній день, дістатися до роботи і з задоволенням, максимально ефективно

попрацювати. По суті, даний вид стресу, зберігає і підтримує в нас життя.

Еустресс може перетворитися в деструктивний – дистрес, при низькому індивідуальному опорі організму або спровоковане конкретною обставиною.

*Негативна форма – дистрес.* Негативний вид стресу руйнівно діє на весь організм. Приступ даного виду стресу виникає, найчастіше, несподівано, спонтанно, при стані напруги, що досяг критичної позначки. А може бути і результатом «накопиченого» стресу, при якому повільно відбувається зниження опору організму, з подальшим згасанням. Якщо не вжити вчасно необхідних заходів, то стан звичайного емоційного дискомфорту перейде у хворобу. Як правило, цей стан носить хронічний характер.

### **7.2. Роль стресу у роботі працівників організації.**

У сучасних організаціях стрес є дуже частим явищем, тому всім учасникам діяльності організації слід розуміти причини виникнення стресів і вміти, з одного боку, їх не допускати, а з іншого, в разі його виникнення, - справлятися з його наслідками. Дуже часто невміння справлятися зі стресом призводить до появи такого феномену, як вигоряння, яке може спричинити за собою важку форму депресії у людини.

Серед стресів, які виникають у працівників організації, можна виділити наступні види.

#### **ВИДИ СТРЕСІВ**

Хронічний стрес	Стрес, викликаний постійним навантаженням на людину, яка викликає постійне фізіологічне або психологічне напруження
Гострий стрес	Стрес, який пов'язаний з втратою психологічної рівноваги людини в результаті якої-небудь події
Фізіологічний стрес	Стрес, викликаний фізичним навантаженням організму
Психологічний стрес	Стрес, викликаний порушенням психологічної стійкості людини
Інформаційний стрес	Стрес, викликані інформаційним перевантаженням або, навпаки, недоліком інформації

*Ознаки стресу.* Психологи називають вищу форму стресу безконтрольної точкою стресу, оскільки в ній людина виявляється не в змозі контролювати власну поведінку. На наявність стресу вказують наступні ознаки.

#### **Когнітивні симптоми стресу:**

- проблеми із запам'ятовуванням нової інформації;
- забудькуватість, неорганізованість, безладдя;
- труднощі в ухваленні рішення;
- проблеми з концентрацією уваги;
- недалекоглядність;
- песимізм;

- тривога або скачки думок;
- постійне занепокоєння;
- безсоння, нічні кошмари, тривожні мрії.

Емоційні симптоми:

- примхливість;
- дратівливість або запальність;
- раптові напади паніки;
- неможливість розслабитися;
- відчуття перевантаженості;
- почуття самотності та ізоляції;
- депресія і відчуття нещастя;
- тривога, занепокоєння, почуття провини, нервозність;
- гнів, розчарування, ворожість;
- депресія, часті перепади настрою;
- часті напади плачу або думки про самогубство;
- надмірна реакція на маленькі неприємності.

Фізичні симптоми:

- болю і страждання;
- стискання щелеп, скрипіння зубами;
- діарея або запор;
- часте сечовипускання;
- печія, біль в животі;
- відрижка і метеоризм;
- нудота і запаморочення;
- біль у грудях, швидке серцебиття;
- утруднене дихання;
- втрата статевого потягу;
- часті застуди;
- заїкання;
- тремтіння ніг, рук або губ;
- біль в шиї, біль у спині, м'язові спазми;
- дзвін і дзижчання у вухах;
- часте почервоніння та пітливість;
- холодні або спітнілі руки, ноги;
- сухість у роті, складне ковтання;
- висип, свербіж, кропив'янка, мурашки по шкірі;
- незрозуміла і часта алергія;
- втома, млявість, слабкість.

Поведінкові симптоми:

- надлишки в їжі або недоїдання;
- занадто довгий або короткий сон;
- самоізоляція від інших людей;

- зволікання або нехтування обов'язками;
- вживання алкоголю, куріння, наркотики;
- азартні ігри або імпульсивні покупки;
- нервові звички;
- нав'язлива або компульсивна поведінка;
- зниження продуктивності;
- брехня або виправдання, щоб прикрити погану роботу;
- швидка або бормочуща мова;
- надмірний захист або підозрілість;
- проблеми зі спілкуванням.

Фактори, які викликають стрес, можна розділити на наступні види.

*Організаційні.* Фактори, пов'язані з положенням людини в організації:

- робота, яка не відповідає рівню кваліфікації людини;
- відсутність перспективи зростання;
- внутрішня конкуренція;
- погані комунікації;
- погані умови праці;
- експлуатація вищим керівництвом і т.п.

*Позаорганізаційні.* Фактори, які пов'язані з впливом зовнішнього середовища на людину, що знаходяться за межами організації.

- тривала відсутність роботи;
- конкуренція на ринку праці;
- економічна криза в країні;
- екологічні та політичні проблеми, невизначеність

*Особистісні.* Фактори, викликані психологічними проблемами людини.

- занижена або завищена самооцінка;
- емоційна нестійкість;
- нереалізовані потреби і т.п.

### 7.3. Динаміка стресу.

Стрес має свою динаміку. Поведінка і самопочуття людини буде різним у залежності від того, на якій стадії знаходиться стрес.

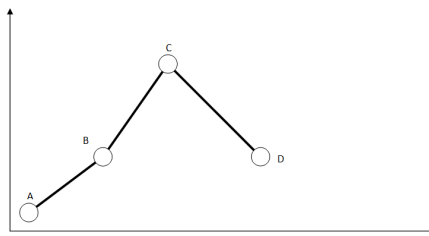


Рисунок 7.1 – Стадії стресу



СТАДІЯ СТРЕСУ	ПОЛОЖЕННЯ НА ГРАФІКУ	ОПИС
мобілізація	AB	Наростання напруги, яке викликає мобілізацію організму – прискорені реакції, здатність до обробки великого обсягу інформації, здатність виконати великі обсяги роботи
дезадаптація	BC	Виснаження, спад внутрішньої активності. Сповільнюються реакції, з'являється неорганізованість, нечітке відтворення інформації, приймаються поспішні рішення, якість роботи різко знижується
дезорганізація	CD	З'являється при продовженні стресового навантаження. Поведінка стає неадекватна ситуації, втрачається контроль над ситуацією

В кадровій роботі використовують спосіб опитування, при якому інтерв'юер навмисно створює обстановку нервозності та стресу несподіваними запитаннями, це бентежить працівника і він втрачає контроль над власною поведінкою.

### Питання щодо перевірки знань за темою 7:

1. Дайте визначення поняттям стрес, дистрес, еустрес.
2. Опишіть роль стресу у роботі працівників організації.
3. Охарактеризуйте динаміку стресу.

### ТЕМА 8. Управління стресом

- 8.1. Методи управління стресом на рівні організації
- 8.2. Способи зняття стресу за допомогою психологічного консультування
- 8.3. Методи управління стресом на рівні особистості

#### **8.1. Методи управління стресом на рівні організації.**

*Управління стресом на рівні організації* – це заходи, спрямовані на допомогу співробітникам у подоланні наслідків стресу. Можна виділити наступні методи управління стресом:

Соціальна підтримка. Впровадження практики психологічної підтримки співробітникам, які відчувають стрес, підтримання допоміжних взаємовідносин. Виділяють наступні способи підтримки:

- підтримка виконання завдання;
- інформаційна підтримка;
- зворотній зв'язок;
- емоційна підтримка.

Психологічні тренінг. Спеціалізовані тренінги з розвитку навичок боротьби зі стресом, зняття психологічної напруги і т.д.

Програми оздоровлення. Заходи щодо підтримки здоров'я працівників: від корпоративних абонементів в спортивні секції, фітнес-клуби до проведення корпоративних спортивних чемпіонатів і медичних страховок.

Методики релаксації. Освоєння методик релаксації, розслаблення, зняття напруги. Створення в офісі спеціальних кімнат для релаксації.

Психологічне консультування. Введення в компанії спеціальної позиції психолога-консультанта з метою надання психологічної допомоги співробітникам.

Психологічне консультування – це найбільш ефективний спосіб боротьби зі стресами, оскільки передбачає, що професійний психолог зможе правильно визначити оптимальні заходи з підтримки співробітників, які перебувають в стані стресу.

Зняття внутрішньоорганізаційних стресогенних факторів.

*Підбір і розстановка співробітників* на роботи, за своїм змістом відповідні схильностям індивіда.

*Постановка чітких і конкретних завдань* з точно визначеним результатом. Завдання повинні знаходитися в зоні найближчого розвитку співробітника, і їх виконання повинно забезпечуватися повноцінним набором необхідних ресурсів.

*Проектування робіт*. Корекція набору робочих завдань, які входять в функціональні обов'язки співробітника відповідно до динаміки його особистого розвитку. Підстроювання функціоналу під робітника організації.

*Групове прийняття рішень*. У складних ситуаціях, коли відбувається конфлікт інтересів, необхідна організація заходів, в яких всі зацікавлені сторони зможуть прийняти узгоджене і влаштовують всіх рішення.

## **8.2. Способи зняття стресу за допомогою психологічного консультування.**

Умовно можна виділити наступні способи зняття стресу за допомогою психологічного консультування.

*Поради*. Консультант дає консультативну раду про можливі напрямки дій людини, що сприяють зняттю напруги і виходу з ситуації, що склалася.

*Підбадьорювання*. Консультант вселяє в людину, що консультиє почуття впевненості в правильності прийнятого ним рішення щодо виходу з проблемної ситуації.

*Комунікації*. Консультант передає вищестоящому начальству інформацію про той вплив, який чинить на нижчестоящих співробітників прийняття певних рішень або певні організаційні зміни. Або, з іншого боку, передача нижчестоящим співробітникам мотивів прийняття тих чи інших стресогенних рішень вищого начальства.

*Зняття емоційної напруги*. Ключовий спосіб зняття психологічної напруги.

Зняття емоційної напруги відбувається, коли консультований довіряє консультанту свої переживання і почуття. В результаті відбувається зняття психологічної напруги.

*Прояснення думок.* Консультант показує консультованому, яким чином його емоції можуть впливати на об'єктивне сприйняття ситуації. Зняття психологічної напруги дозволяє консультованому більш тверезо подивитися на ситуацію і знайти найбільш оптимальні способи вирішення проблемної ситуації.

*Переорієнтація.* Корекція основних цілей і цінностей індивіда, усвідомлення ним тих внутрішніх чинників, які призводять до виникнення стресових ситуацій. Усвідомлення дозволяє переорієнтувати напрямок дій людини в більш прийнятну для нього сторону.

### **8.3. Методи управління стресом на рівні особистості.**

Управління стресом на рівні особистості – це дії, які самостійно робить індивід для зняття психологічної напруги.

Управління стресом на рівні особистості – це психологічна гігієна, яка є обов'язковою для будь-якого керівника, оскільки робота керівника завжди пов'язана зі стресом.

В методи індивідуального зняття психологічної напруги входять наступні:

*Керування часом.* Планування особистого часу з урахуванням пріоритетності завдань і балансу між діловим та особистим життям, режиму роботи і відпочинку.

*Психотерапія.* Постійні консультації з фахівцями-психотерапевтами.

*Підтримання дієти.* Підтримка організму в працездатному стані за рахунок використання певних дієт.

*Фізичні вправи.* Регулярні фізичні навантаження, що сприяють зняттю напруги в м'язах, підтримання організму в працездатному стані.

*Навчання методам боротьби зі стресом.* Освоєння різних методів боротьби зі стресом – від бодідинаміки до релаксації.

Життя сучасної компанії стає все більш стрессогенним, і від того, наскільки успішно зможуть керівники боротися з цим явищем, залежить довгостроковий успіх компанії.

### **Питання щодо перевірки знань за темою 8:**

1. Розкрийте методи управління стресом на рівні організації.
2. Опишіть способи зняття стресу за допомогою психологічного консультування.
3. Наведіть методи управління стресом на рівні особистості.

## ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

- ВАРІАНТ 1 Завдання 1 Предмет і методи організаційної психології, її взаємозв'язок з іншими науками  
Завдання 2 Проблеми діагностики організаційної культури
- ВАРІАНТ 2 Завдання 1 Організація як система  
Завдання 2 Організаційний і психологічний клімат
- ВАРІАНТ 3 Завдання 1 Організаційна структура: психологічний аспект  
Завдання 2 Організаційна культура: поняття, методи формування
- ВАРІАНТ 4 Завдання 1 Психологічні проблеми управління організацією  
Завдання 2 Проблеми стресу в організаціях
- ВАРІАНТ 5 Завдання 1 Процес прийняття рішень в організації  
Завдання 2 Задоволеність роботою і трудову поведінку
- ВАРІАНТ 6 Завдання 1 Групове прийняття рішень в організації  
Завдання 2 Соціалізація в організації
- ВАРІАНТ 7 Завдання 1 Комунікації в організації  
Завдання 2 Поведінка індивіда в організації. Основні проблеми
- ВАРІАНТ 8 Завдання 1 Неформальне спілкування в організації  
Завдання 2 Розвиток груп. Команди в організаціях
- ВАРІАНТ 9 Завдання 1 Правила побудови ефективних комунікацій  
Завдання 2 Статус і роль індивіда в групі
- ВАРІАНТ 10 Завдання 1 Організація як функція управління  
Завдання 2 Згуртованість як фактор групової та індивідуальної діяльності
- ВАРІАНТ 11 Завдання 1 Дайте визначення організаційної психології. В чому є специфіка саме цієї галузі психологічних знань?  
Завдання 2 Лідерство і керівництво в організаціях
- ВАРІАНТ 12 Завдання 1 Загальна характеристика процесуальних теорій мотивації  
Завдання 2 Психологічні характеристики груп в організаціях
- ВАРІАНТ 13 Завдання 1 Розкрийте поняття організації як багатокomплексного соціального явища?  
Завдання 2 Методи управління конфліктами

ВАРІАНТ 14 Завдання 1 Теорія постановки цілей  
Завдання 2 Конфлікти в організаціях

ВАРІАНТ 15 Завдання 1 Психологічні основи стимулювання праці в організації  
Завдання 2 Форми і види влади в організаціях

### КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ ДО І РОЗДІЛУ

1. Дайте визначення організаційної психології. В чому є специфіка саме цієї галузі психологічних знань?
2. Що є предметом дослідження організаційної психології?
3. Розкрийте поняття організації як багатокомплексного соціального явища?
4. Опишіть різні моделі організацій.
5. Що таке місія організації?
6. Дайте визначення видів організацій в залежності від організаційної структури.
7. Які існують типи організацій в залежності від специфіки психологічних відносин?
8. Опишіть стадії життєвого циклу організації.
9. Які фактори впливають на поведінку людини в організації?
10. Наведіть основні способи навчання за біхевіористичним підходом.
11. Дайте пояснення концепціям особистісних рис, які пояснюють поведінку особистості в організації.
12. Проаналізуйте як впливають захисні механізми психіки особистості на її поведінку в організації
13. Які найважливіші риси впливають на поведінку особистості в організації?
14. Дайте визначення поняттю організаційної соціалізації.
15. Розкрийте стадії соціалізації особистості в організації.
16. Опишіть фактори, що впливають на організаційну соціалізацію особистості.
17. Охарактеризуйте типи кар'єри.
18. Дайте визначення видів кар'єри.
19. Опишіть моделі кар'єри в організації.
20. Дайте визначення наступних понять: потреби, мотиви, мотивація.
21. Розкрийте сутність системи управління мотивацією співробітників організації.
22. Опишіть фактори, що впливають на мотивацію робітників.
23. Охарактеризуйте види мотивів та механізм мотивації.
24. Дайте визначення атиitudу задоволеність працею.
25. Опишіть теорії дослідження задоволеності працею.
26. Розкрийте взаємозв'язок між задоволеність працею та лояльність організації.

27. Дайте визначення поняттю «професійне вигорання».
28. Розкрийте Механізми вигорання з точки зору різних підходів.
29. Опишіть фактори, що сприяють появі професійного вигорання.
30. Надайте рекомендації щодо запобігання професійного вигорання у професійній діяльності.
31. Дайте визначення поняттям стрес, дистрес, еустрес.
32. Опишіть роль стресу у роботі працівників організації.
33. Охарактеризуйте динаміку стресу.
34. Розкрийте методи управління стресом на рівні організації.
35. Опишіть способи зняття стресу за допомогою психологічного консультування.
36. Наведіть методи управління стресом на рівні особистості.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

### Основна

1. Виноградський М.Д. Управління персоналом : Навч. посібник / Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова А.М. — К. : Центр учбової літератури, 2009. — 502 с.
2. Данюк В.М. Менеджмент персоналу : Навч. посібник / Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. — К. : КНЕУ, 2004. — 398 с.
3. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління : Навч. посібник / Дуткевич Т.В. — К. : Центр навч. літератури, 2005. — 456 с.
4. Іпатов Е.Ф. Психологія управління в бізнесі : Навч. посібник / Іпатов Е.Ф., Левківський К.М., Павловський В.В. — [2-е вид., доп., перер.] — Харків – Київ : НМЦВО, 2003. — 320 с.
5. Карамушка Л.М. Психологія освітнього менеджменту : Навч. посібник / Карамушка Л.М. — К. : Либідь, 2004. — 424 с.
6. Культура менеджмента (соціально-психологічні аспекти) : монографія / [Гончаров В. Н., Радомский С. И., Радомская М. С., Додонов О. В. и др.] — Донецк : СПД Куприянов В.С., 2007. — 210 с.
7. Лозниця В.С. Психологія менеджменту : Навч. посібник / Лозниця В.С. — К. : КНЕУ, 1997. — 248 с.
8. Морозов А.В. Деловая психология : учебник / Морозов А.В. — [3-е изд., доп. и перераб.]. — М. : Академический Проект, 2005. — 1040 с.
9. Ньюстром Джон В. Организационное поведение / Джон В. Ньюстром, Кейт Дэвис : [пер. с англ.] — СПб. : Изд. «Питер», 2000. — 448 с.
10. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління : Навч. посібник / Орбан-Лембрик Л.Е. — К. : Академвидав, 2003. — 568 с.
11. Организационная психология / под ред. П.К. Власова, С.А. Маничева, Г.В. Суходольского. — СПб. : С.-Петербургского ун-та; Харьков : «Гуманитарный центр», 2008. — 480 с.

12. Почебут Л.Г. Организационная социальная психология : учебное пособие / Л.Г. Почебут, В.А. Чичер. — СПб. : Речь, 2002. — 298 с.
13. Урбанович А.А. Психология управления / Урбанович А.А. — Минск : Харвест, 2003. — 640 с.
14. Яккока Л. Карьера менеджера / Яккока Л. — М. : Прогресе, 1991. — 384 с.

#### **Допоміжна**

1. Бандурка А. М. Психология управления / Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. — Харьков : Фортуна-Пресс, 1998. — 464 с.
2. Герчикова И. Н. Деловая этика и регулирование международной коммерческой практики : учебн. пособие / Герчикова И. Н. — М. : Консалтбанк, 2002. — 576 с.
3. Цандер Е. Менеджмент малих і середніх підприємств / Цандер Е. : [пер. з нім.]. — К. : Основи, 1997. — 317 с.
4. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів : навч. посібник / Цюрупа М. В. — К. : Кондор, 2004. — 172 с.
5. Шегда А.В. Менеджмент : підручник / А. В. Шегда. — К. : Знання, 2004. — 687 с.
6. Щекин Г. В. Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента / Щекин Г. В. — К. : МАУП, 1999. — 400 с.

Навчальне видання

БОГДАН Жанна Борисівна  
ПБУЦЬКА Ніна Вікторівна

**ОРГАНІЗАЦІЙНА ПСИХОЛОГІЯ : КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ, МЕТО-  
ДИЧНІ ВКАЗІВКИ ТА КОНТРОЛЬНІ ЗАВДАННЯ**

*для студентів денної та заочної форм навчання,  
освітньо-професійного рівня «Магістр»,  
спеціальності 053 «Психологія», спеціалізації «Психологія» : у 2 ч. Ч. 1*