

Міністерство внутрішніх справ України  
Львівський державний університет внутрішніх справ

# ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

*Навчальний посібник*

Львів  
2024

УДК 159.98 (075.8)

Пс 86

Рекомендовано до розміщення в електронних сервісах ЛьвДУВС  
Вченою радою Львівського державного університету внутрішніх справ  
(протокол від 27 листопада 2024 р. № 9)

Рецензенти:

**Наталія ГУМЕНЮК**, кандидат психологічних наук, доцент (Університет  
Короля Данила);

**Юрій ЙОСИПІВ**, кандидат юридичних наук, доцент (Львівський державний  
університет внутрішніх справ)

**Психологія управління** : навчальний посібник / Когут Я. М.,  
Пс 86 Пряхіна Н. О., Жидацький Ю. Ц., Кіржецький Ю. І., Поцюрко О. Ю. ;  
за ред. Я. М. Когута. Львів : Львівський державний університет  
внутрішніх справ, 2024. 210 с.

Розкрито основні теоретичні аспекти використання психологічних знань в управлінському процесі, вивчення яких сприятиме підготовці здобувачів освіти неспсихологічного профілю, зокрема фахівців для підрозділів Національної поліції та інших правоохоронних органів України. Акцентовано на розвитку здібностей у сфері управління конфліктами та стресом, що сприятиме побудові стабільного та стійкого колективу, який здатний ефективно виконувати свої завдання та функції.

Для здобувачів освіти неспсихологічного профілю, зокрема фахівців для підрозділів Національної поліції та інших правоохоронних органів України.

The handbook reveals the main theoretical aspects of the use of psychological knowledge in the management process, the study of which will contribute to the training of non-psychological students, in particular specialists for the National Police and other law enforcement agencies of Ukraine. It is also important to develop abilities in the field of conflict and stress management, which will contribute to the development of staff, building a stable and sustainable team that is able to effectively perform its tasks and functions.

For students of non-psychology profiles, including specialists for units of the National Police and other law enforcement agencies of Ukraine.

**УДК 159.98 (075.8)**

© Когут Я. М., Пряхіна Н. О., Жидацький Ю. Ц.,  
Кіржецький Ю. І., Поцюрко О. Ю., 2024

© Львівський державний університет  
внутрішніх справ, 2024

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                    |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| ПЕРЕДМОВА .....                                                                                                                    | 5         |
| <i>Розділ I. ПРЕДМЕТ І МЕТОДИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ.....</i>                                                                       | <i>8</i>  |
| 1.1. Сутність предмета «Психологія управління» .....                                                                               | 8         |
| 1.2. Міждисциплінарні зв'язки психології управління<br>у сфері психологічної науки .....                                           | 12        |
| 1.3. Методи психології управління .....                                                                                            | 16        |
| Контрольні запитання.....                                                                                                          | 23        |
| <i>Розділ II. КЕРІВНИК. ТИПИ УПРАВЛІНЦІВ .....</i>                                                                                 | <i>24</i> |
| 2.1. Стратегії управління .....                                                                                                    | 24        |
| 2.2. Індивід у психології управління .....                                                                                         | 30        |
| 2.3. Професійно важливі якості керівника.....                                                                                      | 33        |
| 2.4. Психологія лідерства .....                                                                                                    | 38        |
| 2.5. Ділова комунікація керівника.....                                                                                             | 42        |
| Контрольні запитання.....                                                                                                          | 45        |
| <i>Розділ III. ПСИХОЛОГІЯ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ .....</i>                                                                               | <i>46</i> |
| Контрольні запитання.....                                                                                                          | 52        |
| <i>Розділ IV. ПСИХОЛОГІЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ КЕРІВНИКА .....</i>                                                                | <i>53</i> |
| 4.1. Основи комунікації керівника .....                                                                                            | 53        |
| 4.2. Мотивація в комунікації управління .....                                                                                      | 68        |
| 4.3. Управління конфліктами в комунікації керівника.....                                                                           | 79        |
| Контрольні запитання.....                                                                                                          | 87        |
| <i>Розділ V. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ .....</i>                                                                              | <i>88</i> |
| 5.1. Зміст і поняття соціально-психологічного клімату .....                                                                        | 88        |
| 5.2. Чинники й умови, що визначають соціально-психологічний<br>клімат у поліцейських колективах .....                              | 93        |
| 5.3. Методи і методики вивчення міжособистісних стосунків<br>і соціально-психологічного клімату в поліцейських<br>колективах ..... | 97        |
| 5.4. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату<br>в поліцейських колективах.....                                    | 100       |
| 5.5. Роль особистості керівника у формуванні сприятливого<br>соціально-психологічного клімату поліцейського колективу .....        | 105       |
| 5.6. Оптимізація соціально-психологічного клімату в службових<br>колективах Національної поліції .....                             | 117       |
| Контрольні запитання.....                                                                                                          | 122       |

|                                                               |            |
|---------------------------------------------------------------|------------|
| <i>Розділ VI. СТЕС І СТРЕСОСТІЙКІСТЬ У ПРОФЕСІЙНІЙ</i>        |            |
| <i>ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА.....</i>                              | <i>123</i> |
| 6.1. Психологічна стійкість в умовах воєнного стану .....     | 123        |
| 6.2. Поняття, види, стадії стресу.....                        | 127        |
| 6.3. Таймменеджмент у професійній діяльності .....            | 141        |
| 6.4. Профілактика та управління стресом .....                 | 147        |
| Контрольні запитання.....                                     | 162        |
| <i>Розділ VII. ВПЛИВ МОТИВАЦІЇ ТА ВИГОРАННЯ</i>               |            |
| <i>НА ВЗАЄМОДІЮ КЕРІВНИКА ТА ПІДЛЕГЛИХ .....</i>              | <i>163</i> |
| 7.1. Поняття мотивації та її роль в управлінні .....          | 163        |
| 7.2. Психологія мотивації: ієрархія потреб                    |            |
| та їх мотиваційна функція.....                                | 168        |
| 7.3. Професійна мотивація в організації.....                  | 171        |
| 7.4. Теорії трудової мотивації.....                           | 176        |
| 7.5. Основні засоби впливу на мотивацію праці персоналу ..... | 184        |
| 7.6. Синдром вигорання: профілактика та управління.....       | 187        |
| 7.7. Основні фактори та характеристики вигорання.....         | 190        |
| Контрольні запитання.....                                     | 202        |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                              | 204        |

## ПЕРЕДМОВА

Психологія управління як наука є міждисциплінарною і пов'язана з багатьма науковими галузями. Вона поєднує знання з різних сфер для глибшого розуміння процесів управління людьми в організаціях і ґрунтується на загальних психологічних теоріях і принципах, які пояснюють когнітивні процеси, мотивацію, емоції та поведінку людей. Водночас використовує знання про індивідуальні відмінності, процеси мислення та прийняття рішень, що є основою для розуміння поведінки людей в управлінських ситуаціях. Ця галузь також вивчає соціальні фактори, групову динаміку, вплив лідерства, взаємодію між людьми, соціальні ролі та норми, які впливають на поведінку людей в організаціях. Психологія управління використовує ці знання для ефективного керівництва колективами. Вона досліджує поведінку людей в організаційних структурах і вивчає ефективність роботи, комунікацію в командах, лідерство, мотивацію та інші аспекти управління в організаціях. А також враховує фізіологічні реакції співробітників у стресових ситуаціях, щоб забезпечити ефективну роботу і здоров'я підлеглих.

Психологія управління часто поєднується з економічними та управлінськими знаннями для ефективного планування ресурсів, управління продуктивністю та прийняття рішень у рамках організації. Вона допомагає краще розуміти психологічні фактори, що впливають на поведінку економічних агентів.

Психологія управління використовує знання соціології для розуміння соціальних явищ, які впливають на робочі процеси та відносини в колективі, застосовує знання когнітивної науки для розробки методів, які допомагають керівникам покращити продуктивність мислення і прийняття рішень у складних умовах, ураховує ергономічні принципи для організації робочих місць, що сприяє підвищенню продуктивності та запобігає вигоранню співробітників.

Вивчаючи правові аспекти управління, психологія управління допомагає дотримуватися етичних і правових норм, що впливають на організацію трудових відносин, забезпечення справедливості і дотримання прав співробітників.

Тому психологія управління є комплексною наукою, яка інтегрує знання з різних галузей для того, щоб розробляти ефективні стратегії управління людьми та забезпечувати оптимальні умови для роботи в організаціях.

Знання з психології управління мають велике значення для ефективного керівництва та управління людьми в організаціях. Основні причини їхньої важливості – це:

1. Розуміння поведінки співробітників: психологія управління допомагає керівникам краще розуміти мотиви, потреби, емоції та поведінку своїх підлеглих. Це сприяє кращій комунікації, уникненню конфліктів та підвищенню продуктивності праці.

2. Мотивація співробітників: знання психології допомагає розробляти ефективні системи мотивації, які відповідають потребам співробітників. Це збільшує їхню зацікавленість у роботі та знижує рівень плинності кадрів.

3. Лідерство та вплив: розуміння психологічних аспектів допомагає керівникам формувати авторитет і ефективно впливати на своїх підлеглих, не вдаючись до авторитарних методів. Це створює здорову робочу атмосферу та зміцнює командний дух.

4. Покращення комунікації: психологія управління допомагає керівникам налаштовувати ефективну комунікацію всередині організації, враховуючи індивідуальні особливості співробітників, що знижує непорозуміння та підвищує продуктивність.

5. Управління стресом і конфліктами: знання психології дозволяє керівникам краще розуміти причини стресу та конфліктів в організації і пропонувати ефективні стратегії для їх вирішення.

6. Побудова довіри та лояльності: знання психологічних принципів дозволяє створювати середовище, де співробітники почуваються цінними та захищеними, що зміцнює їхню лояльність до компанії.

7. Розвиток персоналу: психологія управління допомагає ефективно розпізнавати потенціал співробітників і сприяти їх професійному та особистісному розвитку.

Таким чином, знання з психології управління є критично важливими для створення здорової робочої атмосфери, підвищення ефективності роботи та довготривалого успіху організації.

Для більш масштабного та системного погляду на галузь психології управління рекомендуємо звернути увагу на нещодавні праці за участі науковців ЛьвДУВС. Ґрунтовний підхід у вивченні психології управління запропоновано у навчальних посібниках З. Р. Кісіль та Д. В. Швеця, де зазначена сфера розкривається через призму теорії управління<sup>1,2</sup>.

Підготовці менеджера з персоналу в організації, із запропонованими у практичному посібнику з «Психології управління» психодіагностичними методиками для дослідження психологічних особливостей особистості, присвячена наукова робота О. Г. Угрин<sup>3</sup>.

Наш навчальний посібник «Психологія управління» відображає основні теоретичні питання, які призначені для підготовки здобувачів вищої освіти неpsychологічного профілю, котрі навчаються за спеціальностями 081 «Право (поліцейські)» та 262 «Правоохоронна діяльність». Проте він може бути корисним і для підготовки фахівців інших галузей знань.

Метою цього видання є створення доступу здобувачів освіти до стислого та систематизованого блоку інформації, необхідної для психологічної підготовки правоохоронців до функціонування у сфері управлінської діяльності. Зокрема, навчальний посібник забезпечує послідовність у здобутті психологічних знань здобувачами вищої освіти освітнього ступеня «магістр», на основі попереднього опанування такого освітнього компонента, як «Професійно-психологічна підготовка поліцейського»<sup>4</sup>, який вивчається на етапі підготовки фахівців освітнього ступеня «бакалавр».

---

<sup>1</sup> Кісіль З. Р., Швец Д. В. Психологія управління : навчальний посібник. Університетська книга, 2022. 648 с.

<sup>2</sup> Кісіль З. Р., Швец Д. В. Психологія управління : навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях. Одеса : Видавництво ОДУВС, 2023. 208 с.

<sup>3</sup> Угрин О. Г. Психологія управління : практичний посібник. Львів : ЛьвДУВС, 2017. 164 с.

<sup>4</sup> Професійно-психологічна підготовка поліцейського : навчальний посіб. / Я. М. Когут, Ю. Ц. Жидецький, Ю. І. Кіржецький, С. С. Гнатюк, Р. М. Андрусишин ; Львів. держ. ун-т внутрішніх справ ; за ред. Я. М. Когута. Львів : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2022. 403 с.

## **ПРЕДМЕТ І МЕТОДИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ**

### **1.1. Сутність предмета «Психологія управління»**

Як прикладна галузь психологічної науки, психологія управління орієнтована на вирішення практичних завдань у процесі управління. Але водночас ця галузь психології має і ґрунтовні теоретичні напрацювання, знання яких є необхідною умовою для правильного використання системи соціально-психологічних методів управління та забезпечення соціальної обґрунтованості управлінських процесів. Тому вивчення теоретичних основ дисципліни «психологія управління» є важливим етапом у створенні та розширенні професійно орієнтованого комплексу знань.

Теоретичні основи «психології управління» становить сучасний науково обґрунтований підхід до соціально-психологічних моделей управлінських процесів.

Метою навчальної дисципліни «Психологія управління» є розкриття психологічних аспектів управлінських відносин, що виникають під час взаємодії між індивідами та групами в організаціях.

**Психологія управління** – це напрям психологічної науки, що досліджує психологічні аспекти управлінської діяльності. Він аналізує вплив людських і психологічних факторів на управління, оптимальне розподілення професійних і соціальних ролей у колективі, питання лідерства та керівництва, процеси інтеграції та згуртованості групи, неформальні взаємини між її членами, психологічні механізми прийняття управлінських рішень, а також соціально-психологічні характеристики керівника та інші аспекти.

**Суб'єкт управління** – це організовані групи людей і окремі керівники, які мають управлінські повноваження і виконують управлінські функції на різних рівнях.



**Об'єкт управління** – це окремі індивіди або групи, на яких здійснюються організаційні, систематичні та планомірні впливи з боку суб'єкта управління.

**Основне завдання психології управління** – сприяти становленню відповідних психологічних якостей у керівника, які систематизують мислення та відповідні дії.

**Предметом психології управління** є психологічні феномени організацій. Управлінська психологія вивчає соціально-психологічні явища, психологічні відносини і поведінку людей в організаціях, психологію праці, психологічні закономірності управлінської діяльності.

Скажімо, система правоохоронних органів в Україні побудована ієрархічно. Через це ми бачимо як позитивні, так і негативні впливи на робочий процес взаємодії. З позитивних впливів: оптимізується здійснення визначених завдань, відбувається децентралізація з елементами демократичних засад. Серед негативних: немає достатньої кількості висококваліфікованих керівників, існує недостатня ефективність системи зворотного зв'язку між рівнями управління, нерівномірне делегування робочих завдань. Ураховуючи зростання ролі психології управління у керівницьких якостях, необхідно постійно вдосконалювати свої знання в цій галузі.

Керівна ланка має безпосередній вплив на підлеглих, що формує **феномен влади**. Чим ширша влада, тим більша відповідальність за неї. Влада – це інструмент, який в демократичному суспільстві повинен використовуватись на благо народу. Через ієрархічну структуру суспільства хтось має владу над іншими. Представники правоохоронних органів є суб'єктами (представниками) влади, яка їм делегована державою.

Наприклад, призначенням МВС України є формування державної політики у сферах: забезпечення охорони прав і свобод людини, інтересів суспільства і держави, протидії злочинності, підтримання публічної безпеки і порядку, а також надання поліцейських послуг; захисту державного кордону та охорони суверенних прав України в її виключній (морській) економічній зоні; цивільного захисту, захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій та запобігання їх виникненню, ліквідації надзвичайних ситуацій, рятувальної справи, гасіння пожеж, пожежної та

техногенної безпеки, діяльності аварійно-рятувальних служб, а також гідрометеорологічної діяльності; міграції (імміграції та еміграції), у тому числі протидії нелегальній (незаконній) міграції, громадянства, реєстрації фізичних осіб, біженців та інших визначених законодавством категорій мігрантів. Також МВС є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері дотримання норм міжнародного гуманітарного права на всій території України<sup>1</sup>.

Отже, ця ціль (формування державної політики) реалізовується вищими повноваженнями структур цих органів. Відтак роль керівництва МВС України відображається на кожному із зазначених напрямів, а владний вплив, через налагоджені механізми опосередкованої комунікації, відчуває кожен співробітник цієї системи.

Психологічні аспекти управління в правоохоронній діяльності мають свою специфіку, оскільки ця сфера відрізняється високим рівнем відповідальності, стресу та небезпеки. Основні особливості управління в цій сфері:

1. Робота в умовах стресу і ризику: співробітники правоохоронних органів часто зіштовхуються з небезпечними ситуаціями, де є загроза життю чи здоров'ю. Управлінці повинні враховувати постійний рівень стресу в підлеглих і розробляти методи управління, які допомагають мінімізувати негативні наслідки стресу (наприклад, навчання технік стрес-менеджменту).

2. Дисципліна та субординація: правоохоронні органи мають сувору ієрархію і вимагають беззаперечного дотримання правил субординації. У цій сфері психологія управління включає підтримку балансу між суворим контролем і мотивацією підлеглих, а також розуміння, як реагувати на різні ситуації без втрати авторитету.

3. Моральна і етична відповідальність: правоохоронці часто опиняються у морально складних ситуаціях, де необхідно приймати важкі рішення. Управлінці повинні сприяти розвитку у своїх

---

<sup>1</sup> Про затвердження Положення про Міністерство внутрішніх справ України : постанова Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 2015 р. № 878. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/878-2015-%D0%BF#Text>

підлеглих почуття етики, моральної стійкості та справедливості. Це передбачає психологічну підготовку і підтримку в прийнятті етичних рішень.

4. Робота з конфліктними ситуаціями: у правоохоронній діяльності часто виникають конфлікти як між співробітниками, так і між правоохоронцями та громадянами. Ефективне управління повинно передбачати вміння керівників вирішувати такі конфлікти, застосовуючи психологічні методи, які знижують напруження та сприяють взаєморозумінню.

5. Психологічна стійкість і емоційний інтелект: співробітники правоохоронних органів повинні мати високий рівень психологічної стійкості, адже вони регулярно зіштовхуються з кримінальними проявами, травматичними ситуаціями та соціальним тиском. Керівники повинні допомагати своїм підлеглим розвивати емоційну стабільність і навички самоконтролю.

6. Робота в команді: ефективне правоохоронне управління включає створення злагоджених команд, де кожен член виконує свою роль і підтримує інших. Психологія управління повинна враховувати потреби в соціальній підтримці та розвитку довіри в колективі, що підвищує ефективність роботи в умовах високої відповідальності.

7. Вплив стресу на прийняття рішень: у критичних ситуаціях співробітники правоохоронних органів повинні швидко приймати рішення. Управлінці мають розуміти, як стрес впливає на когнітивні процеси та прийняття рішень, і застосовувати методи для зменшення негативних наслідків цього впливу.

8. Соціальний імідж і публічний тиск: правоохоронці постійно перебувають під пильним оком суспільства, а їх дії часто оцінюються в публічному просторі. Управління в цій сфері передбачає підтримку морального духу працівників в умовах громадського тиску, навчання навичок комунікації з громадянами та медіа.

Отож, психологічні аспекти управління в правоохоронній діяльності спрямовані на підтримку психологічного здоров'я та ефективності роботи підлеглих, здатність упоратися зі стресом, конфліктами та небезпечними ситуаціями, забезпечення дисципліни та моральної стійкості.

## 1.2. Міждисциплінарні зв'язки психології управління у сфері психологічної науки

Психологія управління є самостійним напрямом психологічної науки, який тісно пов'язаний як із теорією управління, так і з численними напрямками психологічної науки, що можна побачити на схемі, наведеній нижче (рис.1)<sup>1</sup>.



Рис.1. Міждисциплінарні зв'язки психології управління у сфері психологічної науки

Розглянемо сутність таких зв'язків із різноманітними науковими галузями та напрямками психологічної науки.

<sup>1</sup> Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. 5-те вид. перероб. та доп. : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2016. С. 12.

**Психологія особистості** як наука, що вивчає психологічну (інтелектуальну, вольову та емоційну) структуру людини, загальні та специфічні закономірності її психіки, забезпечує психологію управління інформацією, конкретними спостереженнями, узагальненнями та роздумами про функціональні характеристики особистості, такі як самосприйняття, самооцінка, образ «Я» та життєвий шлях. Використовуючи ці дані, психологія управління визначає особистісні та індивідуальні передумови ефективного управління, розробляє типології керівників та науково обґрунтовані методи діагностики їхніх особистісних якостей.

Важливими для психології управління є принципи, методологія та наукові результати **психології творчості**, що зосереджують увагу на творчих здібностях особистості та особливостях їх використання, активізації творчого потенціалу та умовах формування і розвитку творчих особистостей в організації. Знання про фактори і конкретні методи активізації творчого потенціалу окремих осіб, груп і цілих організаційних команд виконують важливу роль для психології управління.

**Соціальна психологія** зосереджує увагу на різних аспектах поведінки індивідів як суб'єктів соціуму (людської спільноти) і збагачує психологію управління знаннями про взаємовідносини індивідів з різноманітними соціальними групами, соціальними інститутами і суспільством в цілому, а також специфічними методами дослідження цих явищ і процесів. При цьому, трактуючи поняття «взаємовідносини», психологія управління займається управлінськими аспектами взаємодії, які вона розглядає як один з ключових чинників, що сприяють злагодженій діяльності колективів і організацій. Психологія управління аналізує різні аспекти поведінки працівників і груп лише в контексті функціонування організації (підприємства), в якій здійснюється процес управління.

Сфера взаємодії управлінської та **практичної психології** є широкою, а її завданням є розробка конкретних методів і методик, спрямованих на вдосконалення навичок ділового спілкування, професійної та управлінської взаємодії. Психологія управління використовує її напрацювання, зокрема, на етапах формування та впровадження методів і процедур професійного відбору, найму та формування менеджерів, робота яких пов'язана зі значними

соціальними (відповідальність) та економічними (фінансові) ризиками. Не менш важливою є взаємодія цих дисциплін у сферах формування та регулювання діяльності соціально-психологічних та соціально-аналітичних служб, створення навчальних програм для персоналу та менеджерів організацій, розвитку їх психологічних характеристик та психологічної експертизи інноваційних методів управління.

**Акмеологія** – галузь психологічного знання, що вивчає професійну діяльність, робочу взаємодію, професійне спілкування, шляхи профілактики професійних деформацій та проблеми досягнення професійної вершини фахівцями різних сфер суспільства. Управлінська психологія багато бере з досвіду акмеології в плані оволодіння таємницями майстерності та побудови психологічної підготовки до ефективної та результативної управлінської діяльності. Зв'язок між ними найяскравіше проявляється у вивченні рівнів професіоналізму в діяльності та спілкуванні. Професійне спілкування має значний вплив на ефективність міжособистісної та управлінської діяльності в залежності від типу міжособистісного спілкування. Тобто, прямий чи опосередкований вплив певних видів спілкування (вербального – невербального, ділового – неформального, необхідного – бажаного, нейтрального – небажаного тощо) проявляється у вигляді нижчої чи вищої ефективності управлінської діяльності, позитивних чи негативних наслідків тощо.

**Вікова психологія** зосереджується на вивченні психологічних особливостей індивідів на різних етапах становлення, розвитку і зрілості та забезпечує психологію управління конкретними спостереженнями, рекомендаціями і прогнозами щодо здібностей індивідів різних вікових періодів, які є важливими у виборі форм і методів управлінської діяльності.

Психологія управління виявляє психологічні чинники безперервного розвитку менеджерів з точки зору **психології кар'єри**, які є важливими для розробки психологічних основ особистісної динаміки професіоналів; аналізує психологічні особливості прогресу, трансформації та регресу професійних керівників; аналізує психологічні детермінанти та механізми розвитку особистості менеджерів; розвиток, у тому числі формування

категорій вікового та внутрішньоперіодичного розвитку професійних управлінців.

Використовуючи ці дані, психологія управління може детально вивчати зміни в управлінській діяльності в різні періоди, психологічні механізми управлінського просування в ієрархічних системах управління, планувати систему розвитку людських ресурсів менеджерів.

Когнітивні компетенції **психології праці** значною мірою сприяють психології управління в оптимізації управлінських процесів і відносин в організаціях, оскільки характеристики трудової діяльності та готовності людей до роботи є важливими сферами. Однак, на відміну від психології праці, психологія управління займається не адаптацією фахівців до своєї професії, їх відбором як професіоналів або професійною орієнтацією, а адаптацією працівників до психологічного клімату, що панує в організації, та їхньою поведінкою.

Завдяки досягненням **інженерної психології**, яка вивчає взаємодію інформації між людьми та технічними засобами, психологія управління розробляє специфічні методи виявлення стійких індивідуальних особливостей, вдосконалення діяльності менеджерів у процесах прийняття управлінських рішень та оптимізації функціонального змісту управлінської діяльності.

**Економічна психологія** вивчає психологічні установки, індивідуальні, групові та колективні моделі економічного мислення і надає бізнес-психології конкретні висновки про економічну реальність в цілому і ставлення до конкретних економічних ситуацій. Тісно пов'язана з економічною психологією психологія бізнесу та підприємництва зосереджується на закономірностях і особливостях функціонування особистості в підприємстві.

**Етнопсихологія** (грец. *ethnos* – плем'я, народ) – це наука про психічні особливості, менталітет (особливості світосприйняття) та національні риси етносів. Адже представники різних етносів мають свої усталені норми взаємовідносин, ділової поведінки, обміну інформацією тощо. Тому управлінська діяльність вимагає від фахівців глибоких знань і навичок поведінки в міжнародних ділових переговорах та неформальному спілкуванні з

представниками різних національностей. Не менш важливою є координація ділової взаємодії всередині однієї етнічної групи. У сукупності це є важливими чинниками забезпечення оптимальної адаптації суб'єктів управління до іноетнічного середовища, їхньої взаємодії з іноетнічними партнерами та ефективного розв'язання етнічних конфліктів в організації.

### **1.3. Методи психології управління**

Для того, щоб кимось керувати, потрібно знати, як це робити. Як керівник, людина повинна передбачати дії підлеглих, знаходити до них підхід, розуміти їхні інтереси, бажання та хобі. Потрібно розуміти, як реалізовувати цілі за допомогою засобів, які пропонує психологія управління. Для цього існують різноманітні методи вивчення особистості в системі управління.

#### **Загальні методи у психології управління**

**Самоспостереження** – це безпосереднє спостереження за власними психічними процесами. Самоспостереження та самоаналіз передбачають здатність людини усвідомлювати себе, свої якості, свою поведінку, свої вчинки, свої помилки, своє ставлення до суспільства, інших людей і самої себе. В контексті управління важливо розуміти себе, свої цілі, особливості та характер. Метод самоспостереження розглядається як допоміжний метод при вивченні особистості керівників в процесі управління. Він дає зрозуміти свою сутність, бачити свою поведінку абстрагуючись від усіх навколо. Його результати разом з іншими методами дають цінний матеріал про предмет дослідження. На основі самоспостереження формується самооцінка керівника, яка може бути завищеною, неповною або адекватною. Це виконує важливу роль у формуванні хорошого колективу, адже уся атмосфера у групі проходить саме через керівника.

**Метод спостереження** – це цілеспрямоване, систематичне і планомірне сприйняття і фіксація психічних явищ з метою вивчення та аналізу певних змін за певних умов і використання їх у практичній діяльності.



Спостереження дає цікаву інформацію про людину, її поведінку, характер її стосунків з іншими людьми, особливості її спілкування, вплив на інших тощо. Важливість і цінність цього методу полягає в безпосередньому спостереженні за психічною діяльністю людей (рухами, діями, дієсловами, виразами обличчя тощо). Цей метод характеризується як один з емпіричних методів психологічного дослідження і проявляється в чуттєвому сприйнятті досліджуваного явища чи об'єкта. Крім спостереження як наукового методу (який завжди є цілеспрямованим, спланованим і систематичним і стає методом психологічного дослідження людей, коли переходить від опису до пояснення психологічної природи явищ), існує також *життєве спостереження*.

Перевага цього методу полягає в тому, що психологія розкривається в її природному стані, тобто спостереження дає інформацію про поведінку індивіда незалежно від його ставлення до бажаної чи схвалюваної поведінки. Найпоширенішими випадками є включене спостереження (тобто дослідник є членом досліджуваної популяції протягом певного періоду часу) та неучасть у спостереженні (стороннє спостереження, тобто дослідник не є членом досліджуваної популяції).

Залежно від позиції спостерігача що до об'єкта дослідження розрізняють відкриті спостереження (досліджувані особи або групи знають, що за ними спостерігають) і приховані спостереження (досліджувані особи або групи не поінформовані і не знають, що за їхньою поведінкою або діяльністю спостерігають).

Залежно від регулярності спостереження можна поділити на систематичні (спостереження, під час яких дослідник відвідує об'єкт дослідження безперервно протягом певного періоду часу) та епізодичні (спостереження, під час яких дослідник відвідує об'єкт час від часу, але не систематично). Спостереження можуть бути суцільними, за яких фіксуються всі прояви психологічної активності протягом певного періоду часу, або вибічковими, при яких фіксуються тільки ті явища, які мають безпосереднє відношення до досліджуваної проблеми (наприклад, стиль взаємовідносин працівника і керівника, індивідуальний підхід керівників до своїх підлеглих).

**Метод опитування** – це спосіб отримання інформації про об'єктивні чи суб'єктивні факти зі слів опитуваних.

Ці методи збирають інформацію на основі вербальних повідомлень і суджень опитуваних і спираються на пряму (бесіда, інтерв'ю) або опосередковану (анкетування) соціально-психологічну взаємодію між дослідником і опитуваним (респондентом). Методи бувають різні:

- *соціологічне опитування*. Спрямоване на отримання інформації про зовнішні аспекти діяльності опитуваних, результати яких переносяться на функціонування певної соціальної групи або всього суспільства в цілому;

- *соціально-психологічні дослідження*. Соціально-психологічні дослідження розкривають глибинні особливості та внутрішні механізми формування поведінки;

- *бесіда*. Метод отримання знань, заснований на вербальному спілкуванні як кількох людей, так і цілих груп. За допомогою цього методу керівники прагнуть дізнатись про певні ідеї, проблеми, думки, концепції та ставлення працівників до їхньої роботи. Ця інформація дає змогу передбачити поведінку підлеглого в сформованих ситуаціях, узагальнює знання про робочу атмосферу та усі її тонкощі;

- *анкетний метод*. Не передбачає особистого контакту, а отже має усі можливості бути анонімним. Анкети містять набір запитань, які відсортовані за змістом та форматом. Це допомагає з'ясувати більш об'єктивно (*на відміну від бесіди, де підлеглі можуть діяти більш суб'єктивно*) речі, які цікавлять керівника. Цей метод дає багато універсальних можливостей у реалізації цілей керівника. Так можна сформулювати незалежну думку в групі людей та без будь-яких соціальних чинників (як-от тиск, соціальна напруга, несприйняття, страх, невизначеність та ін.). Саме тому часто анкетним методом дізнаються про корупційні схеми, некваліфікованість робітників, їхню образливу поведінку;

- *методи тестування* – застосовується для визначення наявності або відсутності у людини певних психологічних якостей, певних компетенцій (дидактичних, комунікативних, організаторських), навичок і вмінь. Як різновид тесту або вимірювального експерименту використовується з діагностичною метою. Тести включають спеціально розроблені завдання та проблемні ситуації, використання яких є показником розвитку певних психологі-

чних якостей та рис особистості в результаті кількісного та якісного оцінювання.

– **Метод експерименту** – основний метод досліджень у психології, за якого об'єкт вивчається у природних або лабораторних умовах і допомагає зібрати дані, з яких формуються висновки:

– *природний*, який ґрунтується на контролі за поведінкою суб'єктів у природних умовах (створюються спеціальні експериментальні умови, які не порушують нормального перебігу подій);

– *лабораторний* – тобто експеримент, що передбачає використання вимірювального обладнання, приладів та інших експериментальних матеріалів для проведення досліджень у штучних умовах. Лабораторні експерименти дають високонадійні результати завдяки використанню спеціальних приміщень, вимірювального обладнання та тренажерів, моделюванню ситуацій, які рідко трапляються в повсякденному житті, а також тому, що поведінка досліджуваних може бути зафіксована з більшою точністю, ніж при спостереженні. Недоліки полягають у тому, що штучні умови, в які поміщають досліджуваних, мають значний вплив на психічні симптоми, і не всі психічні явища можна вивчати.

### **Соціально-психологічні методи вивчення організації в структурі управління**

Соціально-психологічні методи ґрунтуються на використанні соціально-психологічних механізмів, які діють в організації (йдеться про організацію як групу людей, колектив). Ця група методів, яка включає методи впливу, соціометрію та групову оцінку особистості, відрізняється мотиваційними характеристиками, що визначають конкретний зміст впливу.

**Методи впливу.** Оскільки управлінська діяльність не існує поза спілкуванням і взаємодією, основною детермінантою взаємного впливу людей є змістовні характеристики. Методи впливу спрямовані на внесення змін у поведінку та діяльність партнерів зі спілкування. Навіювання, наслідування та переконання є особливими механізмами впливу, що використовуються для регулювання поведінки індивідів. До методів впливу належать:

– *переконання* (вплив на свідомість особистості через звернення до її критичного судження);

– *навіювання* (процес впливу на психічну сферу людини, пов'язаний із зниженням свідомості та критичності сприймання інформації);

– *наслідування* (вплив на психічну сферу людини з метою свідомого чи неусвідомленого повторення нею чийось вчинків, жестів, манер, стилю життя тощо);

– *зараження* (вплив на емоційну сферу людини; процес передавання емоційного стану від одного індивіда до іншого на психофізіологічному рівні контакту, крім власне смислового впливу).

**Метод соціометрії.** Метод, розроблений Дж. Морено, використовується для вивчення емоційно-психологічних відносин у групах (організаціях). Метод соціометрії спрямований на вивчення групової диференціації. Кожному респонденту пропонується відповісти на питання: кого б ви хотіли обрати своїм керівником? З ким би ви хотіли вирішувати групові проблеми? Основою для оцінки та вибору є симпатія або антипатія до інших. Переважно визначають трьох кандидатів; вкажіть, кого б ви обрали першим, другим і третім. «Вибори» будуть взаємно позитивними або негативними, позитивними або негативними для того, хто обирає, негативним або позитивним для того, кого обирають. Кількість сприятливих і несприятливих «виборів» заносять у матрицю і обчислюють їхнє відсоткове співвідношення. Цей метод допомагає визначити реальну позицію людини в групі на основі кваліфікації, популярності та міжособистісних стосунків.

**Метод групового оцінювання особистості.** Цей метод ґрунтується на феномені пізнання групами один одного під час спільної діяльності та спілкування і дозволяє отримати інформацію про риси особистості шляхом взаємного оцінювання. Для оцінки якостей людини використовуються такі методи, як пряма оцінка, ранжування якостей, попарні порівняння тощо. Характер оцінюваних якостей визначається метою дослідження, а їх кількість може варіюватися від 20 до 150.

Використання соціально-психологічних методів у психології управління спрямоване на задоволення зростаючих соціальних потреб учасників управлінського процесу, підвищення їх розвитку, індивідуальної управлінської діяльності та ефективної роботи організації.

## **Методи, спрямовані на розв'язання управлінських завдань і прийняття управлінських рішень**

**Метод «мозкового штурму» (англ. *brainstroming*).** Його сутністю є генерація ідей членами творчої групи на чолі з експертом. Рішення приймають інші експерти (5–6 осіб). Вони розпізнають ідеї, висловлені під час мозкового штурму, і відбирають ті з них, які мають бути реалізовані (зазвичай це близько 10% від загальної кількості ідей). Відбір ідей пов'язаний з обговоренням авторитетних експертів. Сеанси проходять у два етапи. На першому етапі дозволяється (і навіть заохочується) висловлювати божевільні ідеї, і діють за принципом «чим більше ідей, тим краще». Критика поданих ідей заборонена. Це пов'язано з тим, що поспішна оцінка ідей може вбити творчий ентузіазм, особливо серед нефахівців. Покращення та комбінування ідей дозволяється. У цьому методі допускаються некомпетентні учасники обговорення, адже важливим є пошук ідей із різних світоглядів.

**Метод «інтуїтивна блискавичність».** Цей метод є найлегшим та найдавнішим з усіх методів розв'язання проблем у психології управління. Він полягає у вияві інтуїції учасників, за допомогою якої вони формулюють та вирішують поставлену ціль. Це хороший інструмент у вирішенні повсякденних задач. При правильному використанні дає хороші результати. Інтуїція тут – базова у прийнятті рішень.

**Метод нотування.** Якщо завдання доволі складне й потребує часу та спостереження, цей метод виявиться ефективним. Ідея полягає в тому, що формується спеціальна експертна група на чолі з обраним керівником для дослідження питання, яка може діяти як разом, так і сепаровано. Кожен з учасників групи нотує власні спостереження та ідеї протягом зазначеного часу, а згодом ділиться з усіма іншими учасниками на спільній дискусії. Важлива роль у цьому методі належить керівнику, адже він повинен конструктивно відбирати найкращі спостереження та ідеї, в результаті чого створювати «завершений список», який аналізують на фінальній спільній дискусії, та доходять консенсусу.

**Метод голосування.** Формується група учасників (експертів) на чолі з керівником процесу, який повинен контролювати виконання правил. Для кожного члена групи дається право корот-

ко висловити тезу (ідею) за 2–5 хвилин. Далі інша частина групи отримує право проголосувати за цю ідею методом «за/проти». Цей процес варто робити анонімно, адже на голосування можуть впливати різні соціально-психологічні чинники. Методом демократії перемагає в голосуванні та ідея, яка набрала найбільше балів.

**Метод Дельбека.** Він використовується для вирішення проблем, які вимагають знань з різних дисциплін, і кожен учасник проявляє активний, творчий підхід до вирішення проблем групи. У цьому методі є кілька етапів:

- визначення проблеми (з'ясування суті);
- визначення факторів, які сприяють і перешкоджають досягненню цілей, та встановити взаємозв'язок між ними;
- пошук рішення проблем та вибір найкращого варіанту.

Порядок роботи цього методу:

1. Кожен член групи самостійно дає короткий опис конкретної управлінської ситуації (максимум 15 хвилин).
2. Прочитайте і запишіть найбільш релевантні пропозиції.
3. За допомогою сесій запитань-відповідей виправляйте помилки та неточності у висловлюваннях учасників групи.
4. Зафіксуйте кількість однакових пропозицій.
5. Мінімізуйте або зведіть до нуля кількість різних пропозицій.
6. Інтеграція пропозицій, що виражають погляди групи та підкреслюють поточну ситуацію.
7. Коротко поясніть, чого хоче кожна людина в групі.
8. Відбувається 20-хвилинне обговорення пропозиції для оцінки поточної ситуації.
9. Після обговорення кожен член групи вносить по три пропозиції в порядку важливості.
10. Сформулюйте цілі у вигляді пропозиції, з якими погоджується більшість учасників.
11. Перелічіть фактори, які заважають досягненню цілей.
12. Визначайте фактори, що сприяють досягненню цілей.
13. Розробіть план впровадження організаційних змін.

**Метод контрольних питань.** Цей метод полягає в розробці навідних питань до окремих членів групи. Для цього керівнику потрібно створити список із питань, який матиме окремий підхід до ситуації. Це дозволяє сформулювати розуміння серед членів

групи, а також упорядкувати процедуру вибору рішення. За допомогою цього інструмента можна здійснити безліч широких актів, які будуть сприяти розумінню позиції навколишніх людей. Важливо задавати питання конструктивно та свідомо, щоб не виникало непорозумінь у групі.

Допускається створення власних методів для вирішення управлінських завдань. Зокрема, вітається комбінування цих ідей, інтерпретування їх у іншому напрямі. Це дає безумовний вплив на розвиток групи та її подальшу діяльність. Кожен керівник повинен володіти різними методами реалізації завдань.

### **Контрольні запитання**

1. Охарактеризуйте психологію управління як напрям психологічної науки.
2. Дайте визначення предмета «Психологія управління».
3. З якими галузями психологічної науки пов'язана психологія управління?
4. Які загальні методи у психології управління вам відомі?
5. Охарактеризуйте соціально-психологічні методи вивчення організації в структурі управління?
6. Які методи, спрямовані на розв'язання управлінських завдань і прийняття управлінських рішень, ви знаєте?

## Розділ II

### КЕРІВНИК. ТИПИ УПРАВЛІНЦІВ

*«Слухайте тих, хто бере провід серед вас, і будьте покірні, бо вони безперестанку дбають про вас як ті, хто має за це відповідати. Тоді вони робитимуть це з радістю, а не зітхаючи, що завдавало б вам шкоди». – Апостол Петро в зверненні до євреїв 13:17.*

*«Головна якість керівника – реалізм» – Марк Аврелій.*

#### 2.1. Стратегії управління

Керівник групи – це той член команди, якому надали пріоритетні права управління над іншими членами через їхню згоду (демократія) або насильницьким методом (абсолютизм). У процесі формування такого члена в групі створюється одноосібна відповідальність за діяльність підлеглих. Відтак, виникає справедлива закономірність – чим більше влади, тим більша відповідальність. У таких умовах лідер повинен бути психологічно готовим до різних зовнішніх загроз.

Кожен керівник вибирає власну стратегію управління. Цим він зобов'язаний бути психологічно готовим до сприйняття різних ситуацій.

Три основні типи управління – ліберальний, автократичний і демократичний – вперше виділив Курт Левін (Kurt Lewin) у своїх дослідженнях, проведених у кінці 1930-х років. Левін разом із Рональдом Ліппіттом і Ральфом Уайтом провів експеримент, в якому досліджував стилі лідерства та їх вплив на групову динаміку.

Під час експерименту були визначені такі стилі управління:

- автократичний (або авторитарний) – лідер приймає всі рішення самостійно і не залучає підлеглих до процесу прийняття рішень;



- демократичний – лідер включає підлеглих у процес обговорення і прийняття рішень, стимулюючи участь та обмін ідеями;
- ліберальний (або *laissez-faire*) – лідер мінімально втручається у діяльність підлеглих і надає їм максимальну свободу в роботі.

Ці стилі стали важливими концептами в дослідженні лідерства та управління<sup>1</sup>.

Три типи стратегії управління підлеглими були визначені в науковій праці Ренсиса Лайкерта (Rensis Likert) під назвою «Нові підходи до управління» (New Patterns of Management), опублікованій у 1961 році. У цій роботі Лайкерт виділив три основні стилі управління:

1. Авторитарний (або експлуататорсько-авторитарний).
2. Патерналістичний (або благодійний авторитарний).
3. Консультативний<sup>2</sup>.

Згодом він розширив і доповнив свою класифікацію до чотирьох систем управління в пізнішій праці «Системи управління, ефективність організацій та мотивація» (The Human Organization: Its Management and Value), виданій у 1967 році.

Утім ми вбачаємо схожість характеристик обидвох класифікацій, проте, вважаємо найбільш точним поділ типів управління підлеглими на категорії ліберального, автократичного та демократичного стилів:

- *Ліберальний тип*

Кожен підлеглий отримує лояльне ставлення від керівника, його безумовну підтримку та постійну відкриту комунікацію. Лідер спілкується на абсолютно рівних зі всіма іншими, створюючи приємну атмосферу колективу. Його завдання – зробити спільноту сім'єю, яка буде цілком вірною командою. З іншої сторони, він безініціативний керівник, що зазвичай перебуває в нижчих ланках керівництва. Його задача – виконувати та делегувати вказівки від вищої ланки, при тому – старатись виконувати все чітко

---

<sup>1</sup> Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*. № 10. P. 271–299.

<sup>2</sup> Likert, Rensis. *New Patterns of Management*. McGraw-Hill, 1961.

та навіть понаднормово. Попри те, він здобуває серйозний аргумент – авторитет у колективі. Зазвичай таких керівників люблять на усіх ланках управління, а не лише підлеглі. Керівник ліберального типу не демонструє виразних організаторських навичок, може здійснювати недостатній та поблажливий контроль над діями підлеглих, що призводить до недостатньої ефективності в розв'язанні проблем системи, створюючи перспективу для себе небезпеку. Водночас він не має амбіцій щодо службової кар'єри і, усвідомлюючи свою невідповідність займаній посаді, зазвичай готовий передати її іншій особі.

Позитивні риси: постає дух дружби – відчутна підтримка керівника забезпечує підлеглим емоцію надійності, близькості та розуміння. Сам лідер відчуває віддачу та вдячність від людей, формується відчутно хороша репутація. Здобуває аргумент у міжособистісних стосунках – авторитет.

Негативні риси: присутній шанс зловживання якостями керівника, його близькість з підлеглими може створити велику проблему – емоцію прив'язаності. При певних умовах прив'язаність може зіграти поганий жарт, до прикладу, якщо доведеться позбутись підлеглого як члена колективу. Переважна пасивність в ініціаціях, доводиться робити багато «зайвої» роботи для виконання особистих обіцянок. Такі люди радше отримують задоволення від спілкування, дружби, перебування в колективі, ніж від керування іншими людьми.

– *Автократичний тип*

Цей тип зазвичай трапляється нам рідше ніж інші, проте ми його завжди чудово запам'ятовуємо. Автократичний керівник створює усі засади та умови для підпорядкування під себе усього колективу. Його авторитарне правління відображає жорсткий контроль, постійна потреба бути першим – відповідно завищене відчуття власного «Я», з якого формуються безумовні одноосібні рішення, несприйняття чужих емоцій, думок та будь-якого вияву плюралізму.

Такий лідер не є популярним та не має хорошої репутації, попри це він є сильною особистістю з великими кар'єрними цілями. Встановлювати міжособистісні стосунки з такою людиною непросто. Часто цей тип говорить доволі грубо, критично, безжа-

льно. Сам по собі працює завзято та багато і очікує цього від всіх своїх підлеглих. Для нього не існує поняття «понаднормово», головне його кредо: «ціль виправдовує засоби».

Керівник готовий зробити усе задля вирішення робочих проблем. У нього все повинно бути чітко, структуровано та відповідально. Зазвичай він дуже ініціативний і старається виявляти себе якомога частіше. З таким лідером часто виникають безліч конфліктів, через його невміння слухати інших, фактичну емоційну безпорадність. Усі його соціальні прогалини можуть закриватись успіхом, який він здобуває. З такими умовами, темп розвитку його структури може рости як набагато швидше, так і набагато повільніше. Якщо керівник такого типу зуміє досягти моральної зрілості – автократія може стати найефективнішою формою управління.

Позитивні риси: жорсткий стиль управління породжує дисципліну в колективі, через що ефективність відділу керівника може зрости.

Негативні риси: лідерів цього типу не поважають за аморальність та його надмірну вимогливість. Зазвичай, це породжує негативну атмосферу колективу, через що виникають постійні робочі конфлікти.

– *Демократичний тип*

Демократичний керівник надає своїм підлеглим автономію відповідно до їхньої кваліфікації та завдань, залучає їх до таких видів діяльності, як вибір цілей, оцінка результатів, підготовка та прийняття рішень, створює для них необхідні передумови для виконання поставлених завдань, справедливо оцінює їхні зусилля, поважає та цінує їх. Демократичний лідер вирішує лише найскладніші та найважливіші питання, а решту залишає підлеглим. Він радиться з підлеглими, намагається прислухатися до думки колег, не підкреслює власну зверхність і розумно реагує на критику.

Його ціль – дійти правильного висновку за допомогою колективних нарад, спільного консенсусу. Авжеж, як і кожна людина, він природно турбується про власний добробут. Однак він сміливо погоджується на прорахований ризик, якщо це необхідно для блага справи. Заохочує ініціативу знизу, підкреслює повагу до підлеглих, дає вказівки не у формі наказів, а у формі пропозицій, рекомендацій і навіть прохань, і не тільки вислуховує, але й вра-

ховує їхню думку. Контролюючи діяльність підлеглих, не робить це одноосібно, а залучає членів команди.

Такий лідер повинен розуміти сильні та слабкі сторони підлеглих, спокійно вислуховувати їхні заперечення проти власної позиції з того чи іншого питання, не завжди вважати за доцільне наполягати на власному судженні. Якщо лідер автократичного типу діє за наказами і вимагає беззаперечного виконання своїх вказівок, то демократичний лідер досягає бажаних результатів, переконуючи своїх підлеглих в актуальності та важливості поставлених перед ними завдань.

Оскільки вони добре знають реалії організації, яку очолюють, і настрої своїх підлеглих, вони завжди ввічливі у спілкуванні з підлеглими і розуміють їхні інтереси та потреби. Демократичні лідери вважають своїм обов'язком регулярно і в повному обсязі інформувати підлеглих про стан справ у колективі та перспективи його розвитку.

Демократичний підхід не ускладнює одноосібне здійснення повноважень і не послаблює владу керівника. Навпаки, його реальна влада і авторитет зростають, оскільки він довіряє компетентності людей і керує ними з повагою, не делегує повноваження і не перебільшує роль управлінських атрибутів без потреби.

Цей тип керівника вимагає особливих знань та вмінь у психології та психоаналізі, адже його емоційний інтелект повинен відігравати ключову роль в управлінні. Водночас, цей стиль управління вимагає багато енергії, в його застосуванні існують «підводні камені».

| Стиль        | Переваги                                                                                                                                                                                                                        | Недоліки                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Авторитарний | <ul style="list-style-type: none"><li>– Забезпечує чіткість і оперативність управління.</li><li>– Скорочує час прийняття рішень.</li><li>– Створює видиму єдність управлінських дій для досягнення поставлених цілей.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>– Пригнічується ініціатива і творчий потенціал співробітників.</li><li>– Керівник витрачає багато ресурсів на контроль та дисципліну.</li><li>– У великих фірмах – запорука бюрократії,</li></ul> |

|               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|               | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Дозволяє швидше і успішніше впоратися з труднощами становлення, насамперед у молодих структурах.</li> <li>– Забезпечує простоту роботи, співробітникам не потрібно проявляти ініціативу.</li> <li>– Керівник повністю реалізує себе, досягає власної мети.</li> </ul>                                                                                                                                                                                          | <p>збільшення апарату управління.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Низька задоволеність працівників своєю роботою.</li> <li>– Потенційне зневажливе ставлення колективу до керівника.</li> <li>– Співробітники обмежені думкою керівника, його контролем.</li> <li>– Керівник одноосібно несе відповідальність.</li> </ul> |
| Демократичний | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Стимулює прояв ініціативи, розкриває творчий потенціал співробітників.</li> <li>– Найуспішніше вирішуються інноваційні, нестандартні та творчі завдання.</li> <li>– Дозволяється висловлюватись працівникам, ділитися досвідом та самореалізовуватися.</li> <li>– Включаються психологічні механізми трудової мотивації.</li> <li>– Підвищується задоволеність співробітників за здійснену працю.</li> <li>– Утворюється теплий клімат у колективі.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Відсутній централізований контроль.</li> <li>– Відповідальність за виконання може постійно перекладатися з однієї людини на іншу.</li> <li>– Затягується процес прийняття рішень та їх виконання</li> </ul>                                                                                   |
| Ліберальний   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– У разі підвищується самореалізація співробітників.</li> <li>– Велика свобода для керівника й побічна можливість займатися творчістю, розвитком, стратегією.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Висока ймовірність втрати контролю і влади.</li> <li>– Люди можуть втратити орієнтир та змістити цілі.</li> <li>– Результат здатен відрізнятись від початкової мети.</li> </ul>                                                                                                               |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                             |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– З’являється можливість перевірити людей, їхній рівень відповідальності.</li> <li>– Також з’являється можливість виявити лідерів у колективі.</li> <li>– У деяких випадках може піднятися авторитет керівника, якщо без нього впоратися не є можливим</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Слабкі співробітники або виконавці без лідерських якостей зазвичай залишають подібні колективи, називаючи те, що відбувається, анархією</li> </ul> |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## 2.2. Індивід у психології управління

У житті люди виконують різні ролі та функції, мають власні особливості та ведуть різні способи життя. Праця та співпраця є важливими та фундаментальними елементами людського життя. Завдяки праці люди створюють необхідні передумови для задоволення своїх різноманітних потреб, відкривають і розвивають себе під час роботи, реалізують свої соціальні настанови та прагнення.

На процеси соціальної взаємодії впливає велика кількість чинників, які мають індивідуально-психологічну природу. Тут ми говоримо як про особистість керівника, так і окремо про підлеглого.

Однак такі твердження мають сенс лише тоді, коли трудовий процес організований раціонально, інакше може відбуватися знецінення трудових навичок і професійна деградація працівників. Тому важливим є глибоке вивчення норм і принципів корпоративної взаємодії, профіль якої формується під впливом як *позитивних, так і негативних моделей поведінки*. Останні значною мірою залежать від життєвої позиції людини і можуть набувати таких форм:

- *позиція соціальної активності* характеризується високою орієнтацією на колективізм, почуттям відповідальності та суспільного обов’язку і часто пов’язана з високою енергією, ефективністю та компетентністю у виконанні поставленого завдання;

– *позиція соціальної інертності*. У цьому випадку особиста совість, чесність і почуття відповідальності за доручену справу поєднуються зі слабким прагненням до колективізму;

– *споживацька позиція* характеризуються надмірним, але значною мірою неусвідомленим егоїзмом і призводять до зосередженості на задоволенні індивідуальних інтересів на шкоду або ігнорування потреб групи;

– *антисоціальний напрям* характеризується свідомим нанесенням шкоди навколишньому соціальному середовищу в процесі задоволення власних інтересів.

Загалом, організаційну взаємодію доцільно розуміти як сукупність поведінкових дій, які визначаються характеристиками та обставинами індивідів, а також цілями та вимогами організації.

Характер залучення людини в процес організаційної взаємодії визначає рівень її *конформної орієнтації*.

*Конформізм* – це характеристика психологічного підпорядкування груповій свідомості. Конформіст – це людина, яка втрачає власні ідеї і підкоряється ідеям інших. Важливо розуміти відмінність між конформізмом і соціальною інертністю, яка є людською рисою.

*Нонконформізм*, протилежність конформізму, має два аспекти: один умовний і раціональний, інший – класичний. У першому випадку людина свідомо і принципово вірить у правильність власної позиції і дій, впевнена в собі, схильна не тільки самостійно приймати рішення, а й реалізовувати їх, може нести відповідальність за їх наслідки. Така людина справедливо протиставляє себе групі.

Класична форма нонконформізму характеризується значним протиставленням себе групі через зарозумілість, марнославство і порожню гординю.

*Негативізм*, крайній варіант конформізму, є повним запереченням норм і вимог колективу і зазвичай призводить до повної морально-психологічної ізоляції індивіда в колективі.

Важливі висновки можна зробити, якщо розглядати процес організаційної взаємодії у зв'язку з виробничою сферою суспільства. Індивіди як елементи організаційної взаємодії у виробничих умовах перебувають під впливом кількох чинників:

– *організаційно-економічні фактори* стосуються поділу та організації праці, організаційно-правової форми підприємства, організаційної структури, системи комунікацій, організації виробництва, особливостей економічної ситуації та управління підприємством, структури витрат на виробництво та напрямів використання прибутку, підходу до оплати праці працівників;

– *адміністративно-управлінські фактори* стосуються методів управління, особливостей реалізації функцій управління, використання принципів і методів менеджменту, сукупності директивних і нормативних актів, що визначають місце роботи працівників та закріплюють їх обов'язки, права та відповідальність, а також характер відносин «влада-підпорядкування». Ці фактори аналізуються управлінськими дослідженнями;

– *технологічні та інженерні фактори* становлять основу інженерно-технічних дисциплін. У контексті досліджень з управління людськими ресурсами цікавим є вивчення особливостей взаємодії людини з технікою та впливу техніки на фізичний і психічний стан людини та її ставлення до праці. Ці питання вивчають ергономіка, організація праці, промислова гігієна, психологія праці та інженерна психологія;

– *правові фактори* пов'язані з використанням сучасного трудового законодавства і втілені у відповідних інституційних та правових документах. Вони розглядаються профспілками та органами державної влади, а відповідні питання відображаються в різних галузях права;

– *колективні (групові) фактори* аналізуються соціологією та соціальною психологією. Групові фактори пов'язані з соціалізацією особистості, потребою бути невід'ємним членом соціальної групи, відігравати соціальну роль, взаємодіяти, співпрацювати, відчувати підтримку і турботу з боку інших. Групи відводять індивідам певне місце, розподіляють обов'язки між членами, визначають їхній соціальний статус і контролюють дотримання групових норм і правил, забезпечуючи таким чином стійкість групи і досягнення її цілей;

– *особистісні фактори* відображають системність та унікальність особистості людини і вивчаються багатьма соціологічними та психологічними дисциплінами.



Таке широке розмаїття факторів, що впливають на людей в контексті організаційних взаємодій, ускладнює завдання та інструментарій психології управління як інтегративної наукової та навчальної дисципліни. Тому психологія управління спирається у своїх дослідженнях на теоретичні розробки та практичні результати з галузей економіки, соціології та права.

Останніми десятиліттями динамічно зростає роль особистості в усіх сферах життєдіяльності суспільства. Особливо промовисто ця тенденція проявляється у сфері соціально-виробничих відносин, що вимагає докорінного оновлення методології. Враховуючи стрімкі соціальні та індивідуальні зміни у сфері управління організаціями, виникає потреба в докорінному оновленні методології практичної психології.

### 2.3. Професійно важливі якості керівника

**Якості керівника** – це найбільш стійкі характеристики, які мають безумовний вплив на управлінську діяльність. Якості формують професійну особистість, згідно з якою утворюються умови забезпечення підлеглих якісною роботою керівника.

У психології ми розуміємо їх в аспектах характеру, досвіду, здібностей, темпераменту, віку, усвідомлення, знань, комунікабельності тощо. Для цього нам важливо усвідомлювати структуру особистості та потребу в її адаптації до умов становлення керівника. Існує багато чинників та деталей в його поведінці, їх ми і розглянемо:

**Компетентність керівника.** Стосується професійних умінь та навичок. У його компетентності доволі часто чільне місце посідає роль рівень освіти, хоча на сучасний лад іноді це буває не вирішальним фактором у компетентності. Компетентність керівника формується з навичок, які він здобув під час будь-яких навчальних заходів. Важливо, щоб вони були документально доведені та мали практичну реалізацію. Сама компетентність передбачає системне мислення в межах наявної спеціалізації та вмінь до організації процесів. Серед умінь в організаційних питаннях виділяється:

- формування гармонійності колективу;
- критика та самокритика;
- аналіз потреб та їхня реалізація;
- психологічне врівноваження;
- тактовність у спілкуванні;
- помірна вимогливість.

**Професійні навички керівника (hard skills).** Жорсткі навички – це конкретні, вимірювані навички та знання, які можна набути через навчання та практику. Це конкретні навички, які можна оцінити та виміряти, наприклад, математичні обчислення, водіння автомобіля або володіння іноземною мовою. Доволі часто проявляють себе як хороші керівники особи, які не володіють високим інтелектом, проте вміють учитись, а також працювати над собою, своєю командою. В будь-якій професії hard skills є її «скелетом», основним набором знань, умінь і навичок.

Цікаво, що за підсумками 2022 року найпопулярнішими «хард скілами» в бізнесі були:

- якісне обслуговування клієнтів;
- уміння продавати;
- розуміння ведення бухгалтерського обліку;
- знання основ маркетингу;
- інженерна справа;
- СММ (маркетинг у соцмережах та медіа);
- цифровий маркетинг<sup>1</sup>.

**Комунікативні навички керівника (soft skills).** Особистісні риси керівника проявляються в навичках нетворкінгу, комунікації та соціалізації. Це одна з найважливіших якостей, яка формує більшість процесів діяльності керівника та бере участь у формуванні його особистості. Soft skills – це так звані м'які навички, які показують, наскільки добре людина взаємодіє з суспільством. У більшості випадків ці навички не є специфічними для конкретної професії. Тому вони забезпечують гнучкість та адаптивність кандидата до теї чи іншої посади.

---

<sup>1</sup> Learn Top Skills to Help You Future-Proof Your Career. URL: <https://www.linkedin.com/business/learning/blog/top-skills-and-courses/learn-top-skills-to-future-proof-your-career>

Комунікативні лідери володіють широким спектром комунікативних стратегій і можуть взаємодіяти з представниками різних груп. Усе це вимагає знання характеристик групи, її інтересів, цінностей та етнопсихологічних особливостей. Комунікативна компетентність залежить від вроджених здібностей, спрямованості діяльності, привабливості роботи, бажання домінувати чи співпрацювати в процесі комунікації, адаптивних якостей та поведінки в екстремальних ситуаціях (конфлікт, загроза тощо).

*Важливими особистими, діловими та професійними якостями керівників цієї категорії є:*

1. Стресостійкість (здатність протистояти сильним негативним емоційним впливам, що викликають інтенсивне психічне напруження).

2. Морально-етичні якості (наприклад, чесність, порядність, принциповість).

3. Підприємницькі якості (наприклад, здатність передбачати ситуації та швидко приймати рішення, проактивність, збалансоване прийняття ризиків)<sup>1</sup>.

Короткий перелік прикладів soft skills:

- комунікабельність;
- критичне мислення;
- якості лідера;
- емоційний інтелект;
- самоорганізація;
- вміння працювати в команді;
- психологічна зрілість.

***Як їх розвивати?***

Правильним підходом у цій ситуації буде:

– *Практика.* Цей спосіб водночас найскладніший та найефективніший. До прикладу, діалог з колегою, спілкування з іншими керівниками, вихід із зони комфорту, похід на благодійні заходи тощо.

– *Книги.* Комунікабельність можна здобути не лише на практиці, а й в теорії. Читаючи, у вас буде можливість зрозуміти більше про біхевіористику людини.

---

<sup>1</sup> Кантер Розабет Мосс. Керівництво й комунікація. Harvard Business School Press, 2001. 276 с.

– *Курси*. Безліч платформ пропонують розвивати сторону софт скілів в особистості людини. Для цього вам комбінують практику та теорію, створюючи усі умови для розвитку в цьому напрямку.

### **Особистість у психології управління**

Відповідно до сучасних уявлень про соціально-психологічні методи управління, важливим об'єктом дослідження є особистість у колективі, тобто особистість як об'єкт спілкування, взаємодії та співпраці. Цікаво, що психологи по-різному відповідають на питання про природу особистості. Тому для того, щоб отримати комплексне уявлення про феномен особистості, необхідно проаналізувати і зрозуміти багато з них.<sup>1</sup>

Психологія особистості стала експериментальною наукою на початку ХХ століття, і з формуванням цієї науки пов'язані імена таких учених, як Г. Олпорт і Р. Кеттел. Однак відомо, що теоретичні розробки в галузі психології особистості фіксувалися набагато раніше. В історії цієї галузі знань можна виділити щонайменше три періоди: філософсько-літературний, клінічний та експериментальний.

Перший період розпочався з праць античних мислителів і тривав до ХІХ століття. Основними проблемами психології особистості в цей період були проблеми, пов'язані з моральною і соціальною природою людей, їхньою поведінкою і вчинками.

Ранні визначення особистості були настільки широкими, що включали в себе все, що людина мала і могла назвати своїм, включаючи біологію, психологію, власність, поведінку і культуру.

Таке широке тлумачення особистості має певні переваги. Адже якщо прийняти, що особистість – це поняття, яке характеризує людину та її поведінку в цілому, то до цієї категорії слід віднести все, що створено людиною і належить їй.

Таке трактування особистості в художній творчості та суспільних науках є виправданим. Однак у психології це визначення є надто широким, оскільки, крім особистості, існує багато інших понять, наповнених конкретним науковим змістом. Сама особистість у психології управління набуває великого значення, адже

---

<sup>1</sup> Ковальчук В. В. Психологія особистості та управління. Київ : Видавничий Дім «Києво-Могилянська Академія», 2012. 320 с.

від цього формується системна ефективність. На тлі уміння визначити сильні та слабкі сторони людей ми зуміли дійти до великого прогресу – створення правильних трудових умов, що забезпечують стрімкий прогрес.

Психіатри зацікавилися проблемами особистості ще в перші десятиліття XIX століття. У клінічній практиці вони були одними з перших, хто почав систематично спостерігати за особистістю своїх пацієнтів і вивчати їхні життєві історії, щоб краще зрозуміти їхню поведінку.

Психіатри зосередилися на рисах особистості, які зазвичай зустрічаються у людей з психічними розладами. З'ясувалося, що ці риси наявні майже у всіх людей, але помірно виражені і гіпертрофовані у пацієнтів. Наприклад, інтроверсія та екстраверсія, тривожність і ригідність, гальмування і збудження. Психіатри визначають особистість у термінах цих рис, які використовуються для опису абсолютно нормальних, патологічних і акцентуованих особистостей, як крайніх варіацій норми.

Це надало глибинніше розуміння людської природи, адже відтоді ми осягнули, що здатні характеризувати людей за поняттями, розуміти їхню відмінність та поведінку. Рішення типувати людину було правильним для психотерапевтичних проблем, але воно було занадто вузьким, щоб описати особистість психічно здорової людини. Наприклад, воно не включало такі риси особистості, як компетентність, турботливість, доброта і чесність.

Отже, до початку XX століття філософський, літературний та клінічний підходи до особистості були єдиними спробами сягнути суті особистості.

У перші десятиліття XX століття питаннями особистості зацікавилися професійні психологи, які до того часу працювали переважно над когнітивними процесами та станом людини. Вони прагнули емпіризувати свої дослідження, використовуючи математичні та статистичні методи обробки даних для точної перевірки гіпотез і отримання надійних фактів, які б дозволили їм будувати емпірично перевірені теорії особистості, а не спекуляції. Важливим завданням експериментальної фази була розробка надійного та валідного тестового методу для оцінки нормальної особистості.

## 2.4. Психологія лідерства

Лідер визнається групою як людина, що має владу над групою і приймає рішення щодо дій у важливих ситуаціях, організовує діяльність групи та за ним визнається право організовувати діяльність групи й координувати стосунки в групі. Він координує відносини всередині групи. Лідер – це особа, яка стоїть на чолі групи і користується найбільшою довірою серед членів групи. Керівник може бути лідером, але лідер необов'язково є керівником. Проте для ефективного управління організаційною структурою поєднання керівника та лідера є ефективним методом реалізації.

М. Д. Прищак та О. Й. Лесько пропонують розрізняти поняття «лідерство» і «керівництва» як складні соціально-психологічні процеси групової динаміки, які призводять до виникнення і диференціації групової структури, її оптимізації і неперервного удосконалення. Лідерство – це процес внутрішньої соціально-психологічної самоорганізації і самоврядування відносин і діяльності членів групи за рахунок індивідуальної ініціативи учасників; груповий механізм реалізації влади в системі міжособистісних відносин, в основі якого відносин домінування й підпорядкування членів групи, побудовані на авторитеті домінуючої сторони. Керівництво – процес управління трудовою діяльністю групи, який здійснюється керівником шляхом соціального контролю і влади на основі адміністративно-правових повноважень<sup>1</sup>.

Учені визначають різницю між лідером і керівником наступним чином:

1. Керівники призначаються формально, а лідери – неформально.
2. Керівники наділені певними правами та повноваженнями за законом. Лідери не мають юридичних підстав впливати на інших членів групи.
3. Керівник повинен представляти свою групу в зовнішніх організаціях, розв'язувати будь-які зовнішні проблеми, питання. Лідер обмежений у сфері внутрішніх групових відносин.

---

<sup>1</sup> Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації : навчальний посібник. Вінниця, 2016. С. 69.

4. Керівник відповідальний за свою в групу в юридичному полі, за її результати. Лідер не несе жодної відповідальності за проблеми групи, як в юридичному полі, так в і фактичному (результати).

*Лідерство* – це відносини домінування і підпорядкування (влади), засновані на авторитеті в міжособистісній системі всередині групи (соціологічне тлумачення). *Лідерство* – це особливий процес психологічного впливу на інших членів колективу, в якому лідер отримує підтримку з боку колективу для досягнення своїх цілей на основі сприйняття, наслідування, навіювання та взаєморозуміння.

Згідно з особистісним підходом, *лідерство* – це індивідуально-психологічний феномен, тобто суто психологічне явище, наявність певних особистісних та індивідуальних характеристик у конкретного індивіда.

У структурно-функціональному підході *лідерство* визначається як лідерство на управлінських посадах, соціальні позиції, пов'язані з прийняттям рішень і керівництвом, керівні посади, обов'язки, види діяльності та інше. У цій системі зайняття посади, пов'язаної з виконанням управлінської функції (ролі), надає людині лідерський статус.

Лідерство виникає і формується в процесі спільної діяльності людей. Це пов'язано з тим, що воно є результатом внутрішньогрупової взаємодії між членами групи (між лідерами і групою) з метою досягнення спільних цілей групи.

Лідерство поділяється на формальне та неформальне. Формальний лідер – це людина, яка офіційно призначена на посаду. Він несе відповідальність за дії та діяльність групи і результати роботи команди. Він може не мати емоційної прив'язаності до групи. Формальний лідер користується підтримкою всіх учасників. Таким лідерам може бракувати впевненості в собі, харизми та нестандартного мислення. Вони можуть бути егоцентричними та агресивними. Неформальні лідери – це люди, обрані групою на основі їхніх особистих якостей. Вони можуть не бути менеджерами, але члени команди дослухаються до них, дотримуються їхніх порад і надають їм повну підтримку.

За теорією М.Вебера, *влада* – це ймовірність того, що суб'єкт може реалізувати свою волю всупереч опору в процесі

соціальної взаємодії. Влада – це здатність і можливість впливати на інших з метою реалізації своєї волі не тільки за їхньої згоди, але й проти їхньої волі, використовуючи різні засоби, такі як воля, право, авторитет і насильство. У більш широкому розумінні влада – це форма суспільних відносин, яка проявляється як здатність впливати на характер і спрямованість діяльності людей за допомогою економічних, ідеологічних, організаційних і правових механізмів, а також таких авторитетів, як традиції, звичаї та ритуали.

М. Вебер аналізував джерела влади так:

1. Насильство (фізична сила, зброя, організовані групи, особистісні характеристики, загроза застосування сили).

2. Авторитет (родинні та соціальні зв'язки, харизма, професійні знання, віра).

3. Право (статус і повноваження, контроль над ресурсами, традиції та звичаї)<sup>1</sup>.

На думку Ж. Френча та Б. Равена, є п'ять основних форм влади:

1. *Примусова влада* – це тип влади, за якого на підлеглих впливає страх втратити роботу, престиж, безпеку тощо. Примусова влада – це вплив через страх. Люди відчують страх, коли їхньому виживанню та безпеці безпосередньо загрожує небезпека. Багато потреб задовольняються на роботі. До них належать страх втратити роботу, боязнь бути звільненим, позбавленим будь-якої влади та пониженням у посаді. Вплив через страх є ефективним, коли людей ловлять на «діях поза законом». Це не є основною причиною, але призводить до зниження продуктивності та високої плинності кадрів. Ця форма влади і впливу працює лише протягом короткого часу, тому що у працівників з'являється обурення, і це негативно впливає на продуктивність.

2. *Влада, заснована на винагороді*, – це вплив через позитивне підкріплення. Підлеглі дозволяють домінувати над собою і роблять те, що вимагає керівник, але натомість отримують винагороду. Для того, щоб впливати на поведінку працівника, винагоро-

---

<sup>1</sup> Три чисті типи легітимного панування / Вебер М. Соціологія. Загальноісторичні аналізи. Політика ; перекл. з нім., післям. та комент. О. Погорілого. Київ, 1998. С. 157–272.



да має бути цінною для нього. Іншими словами, влада, заснована на винагороді, може бути ефективною, якщо менеджери можуть точно оцінити, що є дійсно цінним в очах їхніх підлеглих, і фактично забезпечити це. Ця форма влади може давати хороші результати, якщо вона заснована на чесності.

3. *Легітимна (традиційна) влада* – це тип влади, який ґрунтується на традиційному впливі на підлеглих і може задовольнити потребу працівників у безпеці та приналежності. Легітимна влада – це вплив традиції. Вона ґрунтується на формальній позиції лідера в ієрархії і змушує підлеглих виконувати його накази (вплив традиції ґрунтується на вірі в цінності лідера, його авторитеті і здатності бути «батьком»).

4. *Зразкова влада* – тип впливу на підлеглих, заснований на харизмі, тобто владі, що ґрунтується на силі особистих якостей і здібностей лідера. Харизма – це тип влади, заснований на силі і привабливості якостей і здібностей лідера. На несвідомому рівні підлеглі очікують, що сподобаються лідеру і будуть поважатися іншими, виконуючи те, що вимагає від них лідер.

5. *Влада експертизи* – це тип влади, що ґрунтується на володінні лідером спеціальними знаннями, які можуть задовольнити специфічні потреби підлеглих. Влада знань – це вплив через раціональне переконання. Влада ґрунтується на раціональних переконаннях лідера щодо власних знань і компетенцій. Ця форма влади менш стабільна, ніж влада прикладу. Знання здобуваються повільніше, але є більш потужними, оскільки знання сьогодні користуються високим попитом.<sup>1</sup>

В активному науковому обговоренні зараз знаходиться тема *психологічних теорій лідерства*. Зараз науковці пробують класифікувати та ідентифікувати моделі поведінки лідерів. Вони розглядають усі особистісні риси: характер, поведінка, процес прийняття рішень, взаємодія, стосунки тощо. Наразі відокремлюються декілька концепцій лідерства:

– *Теорія харизматичного лідера*. Лідер – впевнена у собі людина, що впливає на інших людей за допомогою свого характеру

---

<sup>1</sup> The Bases of Social Power / J. R. French, B. Raven, D. Cartwright (ed.) Studies in Social Power. Ann University of Michigan, Institute for Social Research, 1959. P. 151–157.

та інших особистісних рис. Такий лідер здатен надихати та мотивувати будь-яку одиницю свого колективу.

– *Теорія трансформаційного лідерства.* Є два стилі лідерства: транзакційний і трансформаційний. Транзакційні лідери чітко пояснюють роль кожного підлеглого і що потрібно для виконання конкретного завдання, спрямовують і мотивують їх на досягнення цілей. Трансформаційні лідери – це люди, які цінують кожного члена своєї команди, заохочують його інтелектуальний розвиток і володіють харизмою.

– *Концепції лідерства в управлінні командою.* Групові методи роботи активно використовуються в організаціях, і роль лідера в управлінні членами таких груп стає особливо важливою. Сучасні керівники повинні бути лідерами команд і набути необхідних навичок обміну інформацією, довіри до підлеглих, делегування повноважень і розуміння того, коли потрібно втручатися, а коли надавати членам команди свободу дій. Серед обов'язків, які повинен виконувати компетентний керівник команди, – навчання, консультування, вирішення дисциплінарних проблем, аналіз ефективності роботи команди в цілому та окремих її членів, проведення тренінгів та забезпечення комунікації між співробітниками.

## **2.5. Ділова комунікація керівника**

Ділове спілкування визначається як особлива форма контакту та взаємодії між людьми, які представляють організацію, та самими собою. Сюди входить обмін інформацією, пропозиціями, вимогами, думками і мотивами, укладання контрактів, угод і домовленостей, а також встановлення інших відносин між компаніями, фірмами та організаціями для вирішення конкретних проблем всередині або за межами організації.

Ділове спілкування відрізняється від інших видів спілкування певними характеристиками. Це відбувається так:

– зосередження на діяльності, яку люди виконують, а не на особистих справах;

- дотримання певних правил, які є загальновизнаними і прийнятими;

- зосередженість на встановленні та підтримці взаємовигідних контактів між представниками організацій зі спільними інтересами;

- важливість кожного партнера як особистості;
- передбачуваність заздалегідь запланованих ділових контактів, визначеність їх мети, змісту та можливих наслідків;
- конструктивний характер взаємовідносин, спрямованість;
- вирішення конкретної проблеми та досягнення конкретної мети, зазвичай, в рамках конкретної проблеми;
- взаємна узгодженість прийняття рішень і подальша організація взаємодії між партнерами.

Ефективне ділове спілкування містить такі *етапи*:

- встановлення контакту через неформальну бесіду;
- знайомство з особливостями іншої сторони;
- пошук спільних рішень та прийняття рішень, з якими всі погоджуються.

Список порад ефективності керівників як психологів:

- ***Розвивати емоційний інтелект.*** Навчання психології та навички спостерігати, розуміти та керувати емоціями у себе та інших допоможуть розвинути свої психологічні навички як лідера. Також важливо навчитися розпізнавати почуття та потреби співробітників, і відповідно, коригувати комунікацію. Сучасні дослідження демонструють, що емоційний інтелект (EQ) значно більше впливає на ефективність професійної діяльності, ніж коефіцієнт інтелекту (IQ)<sup>1</sup>.

- ***Будувати здорові та відкриті стосунки.*** Дуже важливо побудувати довірливі стосунки зі співробітниками й дати їм можливість висловлювати свої думки, почуття і потреби. Варто переконатись, що працівники відчувають, що їх цінують, поважають і підтримують. Коли вони будуть усвідомлювати свою цінність у колективі, тоді й сформується здорова атмосфера.

---

<sup>1</sup> Деніел Гоулман. Емоційний інтелект Київ : Видавництво Старого Лева, 2019. 400 с.

– **Бути відкритими та доступними.** Дозволити усім працівникам піднімати будь-які питання, проблеми чи скарги. Потрібно бути готовим слухати їх та реагувати на їхні потреби. Це дасть можливість створити команду на конструктивній основі, що забезпечить всебічний її розвиток.

– **Розвивати навички роботи в групі.** Слід ефективно управляти групою взаємодією та відносинами, сприяючи конструктивним дискусіям, спільному прийняттю рішень та досягненню спільних цілей. Від цієї навички залежить якість як й результату так і процесу спільної діяльності.

– **Сприяти саморозвитку.** Надання працівникам можливості розвивати свої навички та компетенції, заохочувати їх до самонавчання та підтримувати професійний розвиток. Це сформує сильну команду, де кожна індивідуальна одиниця буде мати серйозний вплив.

– **Забезпечувати позитивний настрій.** Годиться винагороджувати та визнавати працівників за їхні досягнення та внесок у команду. Це підвищує мотивацію та сприяє покращенню психологічного клімату в організації.

– **Використовувати ефективні методи комунікації.** Слід вивчати та практикувати ефективні методи комунікації, такі як: активне слухання, емоційний зв'язок та зворотний зв'язок. Потрібно використовувати чіткі, конкретні інструкції та послідовну комунікацію. Ця навичка є фундаментальною у побудові співпраці.

– **Навчитися управляти конфліктами та атмосферою колективу.** Для цього потрібно розвивати вміння розпізнавати та вирішувати конфлікти. Потрібно правильно спілкуватися та бути посередником у конфліктних ситуаціях. Вчасно приглушуючи конфлікти, можна позбутись багатьох поганих наслідків, що призведе до покращеної атмосфери у команді.

Усі ці рекомендації допоможуть підвищити ефективність керівника як психолога та створити здорове і продуктивне робоче середовище.

### Контрольні запитання

1. Вкажіть три основні стратегії управління підлеглими.
2. Назвіть позитивні та негативні риси типів стратегій управління персоналом.
3. Які моделі поведінки індивіда у психології управління ви знаєте?
4. У чому полягає вплив конформної орієнтації на соціальну взаємодію суб'єктів?
5. Які чинники впливають на індивідів як елементів організаційної взаємодії?
6. Які професійно важливі якості керівника входять до категорії hard skills?
7. Які професійно важливі якості керівника належать до категорії soft skills?
8. У чому полягає роль особистості в психології управління?
9. Що таке лідерство?
10. Назвіть джерела влади за теорією М. Вебера.
11. Які основні форми влади вам відомі?
12. Які психологічні теорії лідерства ви знаєте?
14. Охарактеризуйте ділове спілкування керівника.
15. Які шляхи розвитку психологічної компетентності керівників?

### *Розділ III*

## **ПСИХОЛОГІЯ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ**

Свідомі дії, слова і вчинки ґрунтуються на добре продуманих рішеннях. Рішення про характер, напрям та інтенсивність поведінки залежать від розуміння та оцінки ситуації. І визначаються ступенем інтелектуального розвитку та соціальним досвідом. Безпосередніми причинами поведінки людини є мотиви або системи мотивів. Система мотивів поведінки людини в різних ситуаціях діяльності, спілкування і пізнання визначається її світоглядом (сукупністю ідей, інтересів і переконань). У стандартних ситуаціях людина з певним світоглядом буде поводитися певним чином відповідно до принципів взаємодії з іншими, які не суперечать цьому світогляду. Але життя сповнене неоднозначних ситуацій. Зокрема, сучасна дійсність сповнена невизначеностей, а результати людської діяльності є непередбачуваними. У таких ситуаціях прийняття рішень стає складною психологічною проблемою.

Сьогодні психологія виконує важливу роль у здійсненні управлінського впливу в передових компаніях розвинених країн, державних установах та будь-яких ієрархічних робочих колективах, забезпечуючи максимально ефективну взаємодію між керівниками і підлеглими та організовуючи роботу таким чином, щоб працівники отримували максимальне задоволення не тільки від винагороди, а й від самого процесу праці. Це вимагає від менеджерів наповнення своєї роботи усвідомленим психологічним змістом, що є не просто прагненням, а основною вимогою до керівників усіх рівнів. У рамках системи підготовки менеджерів практично за всіма професійними напрямками розроблені спеціальні освітні стандарти, що визначають необхідний обсяг знань, якими повинні оволодіти майбутні управлінці. Це пов'язано з тим, що ефективність роботи менеджера значною мірою залежить від

його вміння правильно оцінювати своїх підлеглих, визначати причини їхньої поведінки та розпізнавати їхній характер, а з іншого боку, психологічно правильно організовувати власну роботу. Багато психологів визнають, що прийняття рішень знаходиться в центрі управління. Крім того, розподіл основних ролей у трудовому процесі між керівниками та підлеглими ґрунтується саме на цій точці зору.

*Прийняття рішень* – це складний розумовий процес, який охоплює розуміння проблеми, постановку відповідних цілей і розподіл ресурсів для їх досягнення. На жаль, цей процес часто відбувається спонтанно, під впливом зовнішніх обставин і тиску з боку керівництва. Тому його дуже важко реалізувати.

Рішення приймаються з використанням інтуїтивного, прагматичного та раціонального підходів.

*Інтуїтивне рішення* – це рішення, засноване на відчутті правильності, без аналізу всіх позитивних і негативних аспектів.

*Практично орієнтовані рішення* – це вибір, заснований на знаннях і накопиченому досвіді. Такий підхід особливо характерний для процесів прийняття технічних рішень.

*Раціональні рішення* не залежать від минулого досвіду і є аналітично обґрунтованими. Цей підхід дуже важливий у прийнятті стратегічних рішень.

На практиці всі три підходи задіяні в процесі прийняття рішень і один з них переважає. Залежно від ситуації лідери діють по-різному. Лідер може залучити команду до процесу пошуку найкращого рішення. У цьому випадку відкрита дискусія або мозковий штурм забезпечує ретельну і глибоку оцінку запропонованого рішення. Водночас значно підвищується ефективність взаємодії між різними частинами організації, поліпшується соціально-психологічний клімат, зростає задоволеність роботою внаслідок самореалізації особистості в процесі, децентралізується відповідальність за прийняття рішень. Багато психологів вважають груповий процес прийняття рішень найефективнішим.

**Прийняття рішень** – безумовний та фундаментальний аспект формування нашої особистості та усіх подій навколо неї. В психології управління це ключовий, центральний фактор формування успішності дій.

Для того, щоб процес прийняття управлінських рішень був ефективним, необхідно дотримуватися певних вимог:

- рішення повинно *мати наукове підґрунтя*, тобто базуватися на законах і нормах права, теорії управління, педагогіки та психології, ґрунтуватися на ретельному аналізі конкретної проблеми з урахуванням найновіших наукових результатів;

- воно має бути *своєчасним*, тобто тоді, коли цього вимагає конкретна проблема. Затримка з прийняттям управлінських рішень негативно впливає на ефективність роботи організації, створює незадоволеність серед учасників управлінської взаємодії та призводить до втрати подальших можливостей для оптимізації діяльності;

- повинно *коротко і чітко відображати, в чому полягає проблема і як вона буде вирішена*, наприклад, визначити, в які терміни потрібно вирішити проблему;

- бути *здійсненням*, тобто визнавати, що існують умови для вирішення конкретної проблеми;

- має *передбачати механізм контролю виконання*, оскільки просте прийняття рішення не обов'язково гарантує його виконання. Тим паче не гарантує відсутність негативних наслідків, які можуть дорого обійтися керівнику.

Звичайно, керівники всіх рівнів постійно намагаються приймати найкращі та найдоцільніші управлінські рішення, щоб забезпечити розв'язання проблеми, яка перед ними постала. Тому рішення повинні *відповідати таким вимогам і містити:*

- методи та інструменти застосування;
- необхідні ресурси;
- кінцеві терміни для кожного пункту;
- конкретних виконавців;
- форми контролю та обліку проміжних і кінцевих результатів;
- процедури взаємодії між практиками.

Американські психологи В. Врум і Ф. Йетті виділяють *шість основних факторів, які впливають на поведінку лідерів у прийнятті рішень:*

1. Якість рішення.
2. Інформація лідера.



3. Ступінь структурованості проблеми.
4. Прийняття рішення підлеглими.
5. Конфлікт інтересів.
6. Орієнтація на рішення або підтримку <sup>1</sup>.

Відтак на процес рішення впливатимуть:

- *особистість лідера* (темперамент, характер і компетентність, життєвий досвід і цінності);
- *власні особливості прийняття рішень* (зокрема, ступінь структурованості проблеми);
- *особисті обмеження* (якщо виникають ситуації, коли керівники потребують додаткової інформації, а її немає серед працівників організації, то слід звернутися за нею до аутсорсингу. Керівники повинні вирішити, скільки інформації їм потрібно, скільки вона коштуватиме і чи варто її отримувати);
- *середовище прийняття рішення* (тобто чи приймається рішення в ситуації визначеності, ризику чи невизначеності, час прийняття рішення);
- *взаємозалежність рішень* (в організації всі рішення певним чином взаємопов'язані: велике рішення може вимагати сотні менших рішень; критичні рішення мають критичні наслідки. Наприклад, якщо компанія вирішила купити нове, більш ефективне обладнання, вона повинна знайти способи збільшити продажі своєї продукції);
- *ставлення підлеглих до рішення* (ступінь готовності команди, ступінь професійної зрілості, соціально-психологічний клімат, мотивація підлеглих, потенціал розбіжностей всередині команди, потенціал розбіжностей щодо запропонованих рішень).

Таким чином, управлінські завдання впливають не лише на процеси мислення, а й на особистість керівника. Тому передумовою вибору правильного підходу є усвідомлення важливих аспектів і намагання інтегрувати їх у конкретні відносини.

Однак люди приймають рішення не лише свідомо, у більшості випадків їхні дії визначаються не плануванням, а питаннями, що глибоко вкорінені у підсвідомості. Складні процеси при-

---

<sup>1</sup> Врум В., Йетті Ф. Лідерство і процес прийняття рішень / пер. з англ. Нью-Йорк : Wiley, 1973. 258 с.

йняття рішень забезпечуються не лише розумовою діяльністю, але й особистістю людини – знаннями, навичками, життєвим досвідом та міжособистісними стосунками. Тому відповідний стиль керівництва, хороше робоче середовище та культура управління сприяють якості та ефективності роботи і мають вирішальний вплив на продуктивність команди.

Поведінка керівників, їхнє вміння керувати підлеглими та здоровий психологічний клімат у колективі сприяють підвищенню продуктивності праці, розвитку творчої ініціативи працівників і, зрештою, мають щонайменше такий же продуктивний вплив, як механізація та автоматизація. Як доводить щоденна практика, менеджери, яким вдається налагодити здорові стосунки в колективі та побудувати міцні зв'язки і стосунки між працівниками, досягають кращих результатів у роботі.

Робота у правоохоронних органах доволі часто вимагає прийняття управлінських рішень у складних оперативних (кризових) умовах. Прийняття управлінських рішень в кризових умовах має свої особливості, оскільки криза створює нестабільне, непередбачуване та стресове середовище, де традиційні підходи можуть бути недостатньо ефективними. Специфіка прийняття управлінських рішень у кризових умовах містить кілька ключових аспектів:

### *1. Швидкість прийняття рішень*

У кризових ситуаціях час на аналіз і розробку стратегій обмежений. Управлінці часто змушені приймати рішення швидко, спираючись на неповну або суперечливу інформацію. Це вимагає здатності до оперативної оцінки ситуації та прийняття рішень в умовах невизначеності.

### *2. Невизначеність та ризику*

Криза супроводжується великою кількістю невідомих факторів і потенційних ризиків. Управлінцям доводиться працювати в умовах підвищеної невизначеності, тому важливо передбачати різні сценарії розвитку подій і готувати кілька варіантів рішень.

### *3. Здатність до адаптації та гнучкість*

Оскільки криза може мати непередбачувані наслідки, керівники повинні бути гнучкими у своєму підході. Їм необхідно швидко адаптувати стратегії та підходи до змін, а також переглядати пріоритети відповідно до ситуації.

#### *4. Сприйняття стресу та емоційного напруження*

Криза часто супроводжується стресом: як для керівників, так і для команди. Це може впливати на якість рішень, тому важливо вміти контролювати емоції, зберігати концентрацію і діяти раціонально навіть у складних умовах.

#### *5. Командна робота і лідерство*

У кризових умовах управлінцям потрібно об'єднувати команду, мотивувати її та підтримувати моральний дух. Важливими є комунікація, підтримка спільного бачення та залучення співробітників до пошуку рішень. Лідерство стає критичним фактором для успішного подолання кризи.

#### *6. Креативність та інновації*

Криза може вимагати нетрадиційних підходів до вирішення проблем. Іноді стандартні методи не спрацьовують, тому важливо вміти мислити креативно та пропонувати нові ідеї для подолання викликів.

#### *7. Орієнтація на короткострокові цілі*

У кризі часто виникає необхідність фокусуватися на короткострокових рішеннях і цілях, щоб швидко стабілізувати ситуацію. Довгострокові стратегії можуть бути переглянуті після подолання найбільш гострої фази кризи.

#### *8. Комунікація із зацікавленими сторонами*

В умовах кризи особливо важливо забезпечити прозору і чітку комунікацію як усередині організації, так і з зовнішніми стейкхолдерами (інвесторами, клієнтами, партнерами). Недостатня або неточна інформація може поглибити кризу.

#### *9. Залучення зовнішніх ресурсів*

Під час кризи організації часто звертаються по допомогу до зовнішніх експертів або консультантів, які мають досвід у вирішенні подібних ситуацій. Це може бути важливо для об'єктивної оцінки стану справ і розробки плану дій.

Таким чином, прийняття управлінських рішень у кризових умовах потребує швидкої реакції, вміння працювати в умовах невизначеності, командної роботи, гнучкості та лідерських якостей. Ключовим є баланс між оперативністю та продуманістю рішень.

### **Контрольні запитання**

1. У чому проявляється сутність прийняття рішень?
2. У чому полягає роль психології в прийнятті управлінських рішень?
3. Які способи прийняття рішень Вам відомі?
4. Розкрийте правила забезпечення ефективності прийняття управлінських рішень.
5. Назвіть основні елементи управлінського рішення.
6. Вкажіть основні фактори, які впливають на поведінку лідерів у прийнятті рішень.
7. У чому полягає специфіка прийняття управлінських рішень у кризових умовах?

## ПСИХОЛОГІЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ КЕРІВНИКА

Комунікація є надзвичайно важливою у процесі управління. Вона забезпечує координацію дій та сприяє ефективному досягненню мети. Дослідження свідчать, що керівники від 50 % до 90 % свого робочого часу витрачають на спілкування<sup>1</sup>. Учений Ларрі Едвард Пенлі у своїх багаторічних дослідженнях доказав, що ефективність управління залежить від комунікативних здібностей керівника<sup>2</sup>.

### 4.1. Основи комунікації керівника

Комунікація управління виконує три основні функції: координацію, передачу інформації та обмін емоціями та почуттями. Усі ці функції надзвичайно важливі для ефективного управління. Координація зусиль в організації допомагає людям працювати для досягнення спільної мети. Передача інформації є важливою частиною цього процесу. Обмін емоціями та почуттями згуртовує команди та об'єднує людей у часи свята та кризи. Ефективна комунікація допомагає людям зрозуміти проблеми, налагодити стосунки з колегами та досягти консенсусу. Отже, як ми можемо ефективно спілкуватися? Перший крок – зрозуміти процес комунікації.

Розпочнемо з визначення сутності поняття «комунікація». Трактують терміна «комунікація» чимало, і залежать вони від

---

<sup>1</sup> Schnake M. E., Dumler M. P., Cochran D. S. and Barnett T. R. (1990). The influence of differences in the perception of subordinates of communication practices of superiors. *Journal of Business Communication* № 27. P. 37–50.

<sup>2</sup> Penley, L. E., Alexander, E. R., Jernigan, I. E., & Henwood, C. I. (1991). Communication abilities of managers: The relationship to performance. *Journal of Management*. № 17(1). P. 57–76. URL: <https://doi.org/10.1177/014920639101700105>

підходів, що використовуються авторами. Комунікація – це процес відправлення інформації до мозку людини<sup>1</sup>. Комунікація – це процес обміну інформації, у вигляді передачі емоційного та інтелектуального змісту<sup>2</sup>. Комунікація – це також вербальні та невербальні стосунки, обмін інформацією, поводження, порозуміння і його спроба, зв'язки, взаємозалежність тощо<sup>3</sup>. Комунікація – це процес зумовлений ситуацією й соціально-психологічними особливостями комунікаторів та спрямований на встановлення та підтримання контактів між членами певної соціальної групи чи суспільства загалом на основі духовного, професійного або іншого єднання учасників комунікації<sup>4</sup>. Комунікація – це засіб співробітництва, взаємодії, забезпечення досягнення цілей працівників, організації та суспільства<sup>5</sup>.

Психологія розглядає комунікацію як двосторонній процес. Він передбачає взаємні стосунки наповнені психічним змістом. Комунікація передбачає налагодження спільної діяльності, активну взаємодію, взаємовплив.

Слово «комунікація» походить від латинського *communicatio* – єдність, передача, з'єднання та пов'язане з латинським дієсловом *communico* – роблю спільним, з'єдную, що походить від латинського слова *communis* – спільний. Українською мовою, відповідно, означає «спільний», «спільнота», «спілкування». Ідея спільності є провідною у розумінні комунікації.

На нашу думку, для підготовки працівників правоохоронних органів можна використовувати інше визначення. Комунікація – це процес взаємодії між людьми, який ґрунтується на їх об'єднувальних можливостях (спільних цінностей, емоціях, професіях, меті, намірах тощо). Єднання учасників процесу комуніка-

---

<sup>1</sup> Барановська Л. В., Глушаниця Н. В. Психологія ділового спілкування : навчальний посібник. Київ : НАУ, 2016. 248 с. С. 42.

<sup>2</sup> Почепцов Г. Г. Теорія комунікації. Київ : Видавничий центр «Київський університет», 1999. 301 с. С. 24.

<sup>3</sup> Беляков О. О. Роль засобів масової комунікації у формуванні екологічної політики. URL: <http://journlib.univ.kiev.ua/index.php?act=book.index&book=28>.

<sup>4</sup> Різун В. В. Теорія масової комунікації. URL: <http://journlib.univ.kiev.ua/index.php?act=book.index&book=1>.

<sup>5</sup> Leikhif, J. M., & Penrose, J. M. (2001). *Business communications*. St. Petersburg, Piter.

ції відбувається на основі інтелектуальної, емоційно-вольової діяльності та психофізіологічного впливу<sup>1</sup>.

*Отже, ефективна комунікація керівника полягає у різноманітній взаємодії з співробітниками для вирішення робочих питань.*

Відповідно до теорії комунікації, бажана комунікативна взаємодія досягається лише через розуміння й узгодженість із прийнятою інформацією. Щоб здійснювати комунікацію ефективно, важливо передавати повідомлення у формі: методичних вказівок, інструкцій, наказів, доповідей, звітів тощо. Для ефективності результату потрібно звертати увагу на: підбір слів під час формулювання повідомлень, емоційний настрій, внутрішнє самопочуття, потреби адресатів тощо. Тому проблема підвищення ефективності комунікації в системі управління має певні аспекти:

- формально-логічний;
- семантичний;
- соціально-психологічний;
- текстово-логічний;
- організаційний;
- технічний.

Ефективна комунікація є важливим інструментом у професійній діяльності керівника правоохоронних органів. Управлінська функція офіцера поліції охоплює всі аспекти людської поведінки. За типом своїх службових обов'язків офіцер поліції вступає у взаємодію не тільки за допомогою слів, але й за допомогою ставлення до людей та до своїх службових обов'язків. Комунікативна якість та уміння офіцера поліції ґрунтуються у здатності розуміти людей<sup>2</sup>. Здатність розуміти – це не обов'язково погоджуватися з ними.

Основні засади комунікації керівника:

- знання мети;
- наявність певної інформації (цілеспрямованої, вірогідної, своєчасної, достатньої, доступної);

---

<sup>1</sup> Когут Я. М., Жидецький Ю. Ц., Кіржецький Ю. І., Гнатюк С. С., Андрусишин Р. М., Пряхіна Н. О., Ревак І. О., Поцюрко О. Ю. Професійно-психологічна підготовка поліцейського : навчальний посібник / за ред. Я. М. Когута. Львів : ЛьвДУВС, 2022. 413 с. С. 97.

<sup>2</sup> Патрік Кінг. Стратегії і тактики спілкування, або Як знайти спільну мову з кожним / пер. з англ. Маріанни Восковнюк. К. : КНИГОЛАВ, 2017. 128 с.

- мотивація співбесідника;
- вибір оптимальних умов і форм комунікації;
- налагоджений зворотній зв'язок;
- результативність<sup>1</sup>.

Про ефективність комунікацій в системі управління функціонування організації свідчить перелік теоретичних положень:

1. Комунікація – основна умова існування та розвитку організації.

2. Комунікація здійснює взаємодію із зовнішнім середовищем, установлюючи рівень та якість прийняття управлінських рішень.

3. Комунікації відповідають стану внутрішнього середовища організації шляхом забезпечення функціонування та взаємодії між людьми, структури, цілей, завдань організації.

4. Комунікація створює культуру відносин в процесі функціонування організації та сприяє зближенню формальних стосунків між працівниками.

Отже, комунікація в системі управління – це взаємодія між співрозмовниками, що займають різні соціальні позиції в організації, пов'язані з підпорядкованістю або залежністю, зважаючи їхні соціальні ролі. Вона спрямована на покращення процесу управління та вирішення завдань спільної діяльності в організаційному середовищі. Ключовим елементом є комунікація між керівником і підлеглими.

Щоб досягти ефективного спілкування з підлеглими, керівнику слід дотримуватися певних основних принципів:

*Принцип розкриття потенціалу співробітників.* Керівник має створювати умови для реалізації фахових знань, здібностей і досвіду працівників, що досягається через делегування певних повноважень. Це передбачає передачу підлеглим окремих завдань із компетенції керівника, включно з розподілом відповідальності, координацією завдань, консультуванням і контролем їхньої роботи. Важливо делегувати лише рутинні або спеціалізовані завдання, але не стратегічні рішення чи завдання високого ризику.

---

<sup>1</sup> Комунікативні та психологічні аспекти підготовки фахівців для Національної поліції : навчальний посібник / В. М. Бесчастний, Г. В. Мухіна, О. О. Новікова ; за ред. В. М. Бесчастного. Київ : ВД «Дакор», 2017. 204 с., С. 12.



*Принцип повноважень і відповідальності.* Кожен працівник повинен чітко розуміти свої службові обов'язки, права і зону відповідальності. Керівник має забезпечувати соціальний, професійний і персональний статус співробітників. Це включає дотримання їхніх прав, правильне використання кваліфікації, а також справедливую оцінку їхніх професійних якостей.

*Принцип заохочення та покарання.* Люди прагнуть визнання своїх досягнень, тому керівник має вміти бачити й оцінювати навіть невеликі успіхи підлеглих. Важливо, щоб заохочення було відповідним до досягнень і своєчасним, оскільки недооцінка може призвести до зниження мотивації. Покарання має застосовуватися індивідуально та відповідати рівню провини, орієнтуючись на конкретний вчинок, а не на особистість загалом.

*Принципи раціонального використання часу.* Це включає принцип пріоритетів, згідно з яким завдання виконуються в порядку їхньої важливості. Принцип Парето свідчить, що 20% часу роботи дають 80% результатів, а решта часу сприяє досягненню лише 20% успіху.

Такий підхід допомагає ефективно організовувати робочі процеси, досягати високих результатів та підтримувати гармонійні відносини в колективі.

За допомогою ефективної комунікації керівник забезпечує єдність основних процесів управління: планування, організація, мотивація та контроль. Дж. Лафта виділив низку важливих моментів, на які повинні бути насамперед спрямовані комунікації в управлінській діяльності:

1. Забезпечення ефективного обміну інформацією між об'єктами і суб'єктами управління, а також між організацією та її оточенням.
2. Удосконалення міжособистісних стосунків у процесі обміну інформацією.
3. Створення інформаційних каналів для обміну інформацією між окремими співробітниками, групами та координація їх завдань і дій.
4. Регулювання та раціоналізація інформаційних потоків<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Leikhif J. M., & Penrose J. M. (2001). *Business communications*. St. Petersburg, Piter.

Установлення належної комунікації пов'язане з розв'язанням багатьох питань: готовність партнерів установлювати комунікацію, обрання способів комунікації, виявлення та усунення перешкод, правильне поєднання усної, візуальної та письмової форм комунікації тощо. Комунікацію необхідно вивчати не лише в її теоретичних аспектах, а й у практичних. На практиці ефективність комунікацій знижується, якщо неточно подаються повідомлення, наявний помилковий переклад або нечітке тлумачення, допускається втрата інформації в процесі передання, її зберігання через неуважність працівників, обмежений час для адаптації й засвоєння інформації тощо.

### **Типи комунікації управління**

Комунікація в системі управління поділяється на внутрішню та зовнішню.

*Внутрішня комунікація* відбувається всередині організації:

- від вищих рівнів управління до нижчих;
- від нижчих рівнів до вищих;
- між керівником і його апаратом;
- між різними підрозділами;
- неформальна комунікація (поширення чуток).

*Зовнішня комунікація* здійснюється між організацією та зовнішнім середовищем:

- з громадянами;
- громадськими організаціями;
- з державними органами;
- з правовою системою.

Для керівника доступними є два типи комунікацій управління: формальні та неформальні.

*1. Формальні комунікації* зазвичай передбачені офіційною організаційною структурою. Їх можна розподілити на: *вертикальні, горизонтальні та діагональні*.

У *вертикальних комунікаціях* управління відбувається зверху вниз і навпаки. Вертикальною комунікацією управління зверху вниз передбачено вирішити п'ять основних завдань:

- 1) ознайомити працівників з цілями організації та допомогти їм усвідомити вагомість своєї роботи;
- 2) надати чіткі інструкції щодо виконання робіт;

3) забезпечити розуміння роботи та її зв'язку з іншими завданнями організації;

4) надання інформації про процедури і методи виконання роботи;

5) забезпечення підлеглих інформацією зворотного зв'язку про результати діяльності організації.

Отже, вертикальна комунікація управління сприяє співпраці різним рівням організації та координує їх діяльність. Проте для комунікацій зверху вниз характерна низка недоліків:

- створюються передумови для формування авторитарної системи;

- значно зростає завантаження підлеглих роботою;

- під час управління часто інформація викривляється та помилково інтерпретується.

Для запобігання цим недолікам застосовується організація потоків інформації знизу вгору, тобто налагодження ефективного зворотного зв'язку. Так передається інформація від підлеглих до керівників.

Проте не всі керівники приділяють достатньо уваги організації такого типу інформаційних потоків. Дослідження ефективності вертикальної комунікації знизу вгору вказує, що зазвичай керівники отримують близько 10% інформації, надісланої працівниками<sup>1</sup>.

*Горизонтальні комунікації* здійснюються між особами, які перебувають на одному рівні ієрархії. Такий обмін інформацією забезпечує координацію діяльності різних відділів організації. Практика засвідчує, що ефективність горизонтальних комунікацій зазвичай досягає близько 90 %. Це можна пояснити значним рівнем розуміння працівниками характеру роботи своїх колег та більшості проблем, що виникають під час функціонування суміжних підрозділів.

*Діагональні комунікації* відбуваються між особами, які перебувають на різних рівнях ієрархії (наприклад, між лінійними та

---

<sup>1</sup> Arendt Johannes Friedrich Walter, Verdorfer Armin Pircher, Kugler Katharina G. Mindfulness and Leadership: Communication as a Behavioral Correlate of Leader Mindfulness and Its Effect on Follower Satisfaction. *Organizational Psychology*. Volume 10. 2019. URL: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00667>

штабними підрозділами, коли штабні служби керують виконанням певних функцій). Діагональні комунікації характерні також для взаємозв'язку між лінійними підрозділами, якщо один із них у певній ситуації виконує керівні функції.

2. *Неформальна комунікація* в системі управління не передбачена організаційною структурою. Проте практика свідчить, що значна частина комунікацій здійснюється неформально, за допомогою незапланованих керівництвом способів.

У теорії та практиці психології управління часто використовується термін «*grapevine communication*» – це тип комунікації, який нагадує виноградну лозу. Комунікація, яка формується зазвичай через ненавмисні соціальні взаємодії, шляхом поширення чуток, неофіційних даних. Інформація, що передається за допомогою комунікації «виноградної лози», не обов'язково може бути основною метою початкової розмови.

У комунікації «виноградної лози» інформація передається швидко та може бути взагалі неперевіреною чи точною. Зазвичай така комунікація не використовує офіційні канали зв'язку, як-от офіційні накази чи оголошення, вона може швидко переміщатися горизонтально та вертикально між різними рівнями організації.

Комунікація «виноградної лози» складається з процесу, який дає як позитивні, так і негативні результати. З іншого боку, це може стати приводом для побудови близьких стосунків або передачі можливих міркувань перед прийняттям управлінських рішень. Проте вона також може бути джерелом дезінформації, неправильного тлумачення та чуток. Окрім того, це може знизити довіру співробітників.

На практиці неформальними каналами комунікацій передається значна частина достовірної інформації. Неформальна інформація є корисною для доповнення інформації, отриманої через формальні канали комунікації; вона є цінною для керівника, однак не можна допускати, щоб система поширення чуток була заміником формальних каналів комунікації.

Комунікація «виноградна лоза» є важливим елементом системи управління, тому керівники повинні розуміти її схему та вміти ефективно використовувати. Для цього можна активно перевіряти неофіційні канали, корегувати чутки та сприяти пря-

мій комунікації, щоб мінімізувати негативний ефект. Важливо, щоб кожен працівник апарату управління пам'ятав, що він теж частково бере участь у поширенні чуток.

Неформальними каналами комунікацій передається значна частина достовірної інформації. Неформальна інформація буває досить корисною для доповнення інформації, отриманої через формальні канали комунікації; вона є цінною для керівника. Неформальними каналами інформація передається в чотирьох напрямках: угору, вниз, горизонтально та по діагоналі. Особливістю цього каналу є швидкість і динамічність. Неформальні канали комунікації відрізняється змінюваністю суб'єктів, на відміну від формальних каналів. Важливо знати, що неформальні канали комунікацій є невід'ємною частиною організації, їх потрібно ефективно використовувати для досягнення формальних цілей.

Щоб виробити оптимальні управлінські рішення, керівники мають використовувати не лише формальні, а й неформальні канали комунікацій, хоча на останні не завжди можна впливати та контролювати їх.

Неформальна комунікація поділяється на сім типів.

1. Ланцюгова комунікації – це коли інформація може передаватись одна за одною від однієї особи до іншої, як ланцюгова реакція. Інформація передається від однієї людини до іншої, доки нарешті не досягне останнього пункту призначення.

2. Плітки – це спілкування всередині організації, де люди передають між собою чутки, особисті погляди або дезінформацію про своїх колег. Плітки можуть швидко поширюватися і часто є упередженими, оскільки інформація може бути неправдивою.

3. Кластерний ланцюг – схема інформаційного зв'язку нагадує виноградне гроно, в якому з'єднуються групи або кластери людей, які спілкуються між собою в межах організації. Кожна агрегація працює автономно, але дані можуть бути доступні через звичайні мережі підключення.

4. Ланцюжок ймовірностей – це коли у комунікаційних процесах ланцюга ймовірностей люди оцінюють достовірність і точність інформації, зважаючи якість джерела та контексту. Такій інформації схильні або вірити, або ігнорувати, залежно від погляду на її достовірність читача чи слухача.

5. Групова мережа – це коли у груповій комунікації неформальні групи та кліки всередині організації також відіграють важливу роль. Такі мережі можуть виникати навколо спільних інтересів, спільних цілей або соціальних відносин, і зазвичай вони стають шляхами обміну інформацією та впливу.

6. Млин чуток – це неструктуровані платформи спостереження або мережі всередині організації, де генеруються, поширюються та збільшуються чутки та спекуляції щодо певної інформації. Розповсюджувачі чуток є великою опорою дезінформації та браку неправдивої інформації серед працівників.

7. Анонімна комунікація передбачає, що доступна інформація не містить жодної особистої інформації, яка б підтверджувала особу джерела. Це може відбуватися через анонімні засоби зворотного зв'язку, онлайн-форуми, де люди можуть озвучувати свої проблеми та не боятись наслідків.

Для системи неформальних комунікацій властиві такі позитивні ознаки:

- 1) швидкість передавання інформації;
- 2) потенційна можливість доповнювати формальні канали комунікацій;
- 3) передбачливий характер неформальних комунікацій;
- 4) оперування, як правило, останніми новинами тощо.

### **Елементи комунікаційного процесу**

Існує пряма залежність між добре налагодженим комунікаційним процесом у системі управління та якістю роботи структурних підрозділів. Саме ефективний комунікативний процес забезпечує обмін інформацією з метою вирішення конкретних управлінських проблем.

Цілями ефективної комунікації є забезпечення ефективного обміну інформацією між суб'єктами і об'єктами управління, удосконалення міжособистісних стосунків під час спілкування, створення інформаційних каналів для обміну інформацією між окремими працівниками та координації їх завдань і дій, регулювання та раціоналізація інформаційних потоків організації тощо. Для визначення основних чинників, що впливають на ефективність комунікацій в системі управління, важливо враховувати кожний етап комунікаційного процесу.

Найперше визначимо елементи комунікаційного процесу:

- відправник, особа, яка генерує ідеї або збирає інформацію і передає її;
- повідомлення, власне інформація, закодована за допомогою символів;
- канал, засіб передачі інформації;
- одержувач, особа, якій призначена інформація та яка інтерпретує її.

При обміні інформацією завдання відправника й одержувача полягає у тому, щоб скласти повідомлення й використати канал зв'язку для його передачі так, щоб обидві сторони зрозуміли та поділили вихідну ідею. Цього досягти важко, тому що кожний етап є одночасно місцем, де її зміст може бути перекручено або повністю втрачено.

Найважливіша роль у комунікаціях надається зворотному зв'язку. За наявності зворотного зв'язку відправник і одержувач обмінюються комунікаційними ролями.

Зворотний зв'язок необхідний для того, щоб зрозуміти, якою мірою повідомлення було сприйняте та зрозуміле. Керівник не повинен виходити зважаючи на те, що все, написане або сказане ним, зрозуміють точно так, як він продумав. Керівник, який не налагодить зворотного зв'язку для одержання інформації, рано чи пізно зрозуміє, що ефективність його управлінських дій буде різко знижуватися.

Зворотний зв'язок дає змогу долати так звані шуми – усе те, що спотворює зміст, створює перешкоди на шляху обміну інформацією. Шум – це будь-який додатковий сигнал, непередбачений джерелом інформації, який спотворює інформацію або спричиняє помилки в її передачі.

Розрізняють три проблеми в комунікації:

- технічна проблема пов'язана з точністю передачі комунікаційних символів;
- семантична проблема пов'язана з вибором таких символів, які б найбільш точно виражали бажаний зміст;
- проблема ефективності – ступінь впливу одержаного повідомлення на поведінку об'єкта.

У процесі комунікацій основні елементи проходять низку взаємопов'язаних етапів:

*Зародження ідеї.* Обмін інформацією починається з формулювання ідеї або відбору інформації. Відправник вирішує, яку значущу ідею або повідомлення слід зробити предметом обміну.

*Кодування і вибір каналу.* Для того щоб передати ідею, відправник повинен за допомогою символів закодувати її, використавши при цьому слова, інтонацію і таке інше. Кодування перетворює ідею в повідомлення.

*Передача.* На третьому етапі відправник використовує канал для доставки повідомлення одержувачу.

*Декодування.* декодування – переклад символів відправника до думки одержувача.

*Зворотний зв'язок.* За наявності зворотного зв'язку відправник і одержувач міняються ролями.

*Перешкоди.* Джерела перешкод, які можуть створювати перепони на шляху обміну інформацією, різні – від використання мови та відмінностей у сприйнятті, за яких може змінюватися сенс інформації в процесах кодування та декодування.

Коли комунікації в організації проходять усі етапи комунікаційного процесу, виникають бар'єри як міжособистісного характеру, так і організаційного та технічного.

### **Письмові та усні комунікації**

Комунікації в системі управління поділяються на два класи: письмові та усні. *Письмові комунікації* є у формах планової та звітної документації, ділових листів, вказівок, пам'ятних записок, доповідей, оголошень, довідників тощо. На практиці керівник правоохоронних органів офісного підрозділу в середньому отримує понад 50 електронних листів на день і надсилає близько 30 електронних листів на день.

Навички письмової комунікації не тільки допомагає керівнику обробляти великий обсяг інформації на роботі, але і дають можливість своєчасно та ефективно відповідати на важливі електронні листи. Крім того, для ділових розмов необхідно писати добре продумані професійні електронні листи. Хороший текст демонструє, що у вас є базовий рівень професіоналізму, і є ознакою поваги до інших.



Ефективне письмо дозволяє читачеві зрозуміти все, що ви інформуєте. Для цього визначте та чітко сформулюйте свою мету. Ефективне письмове спілкування має очевидну мету, яку ви доносите до читача. Опишіть чітко, що ви хочете, щоб читач зробив або знав.

Перш ніж писати будь-який вміст, наприклад, записку, звіт або пропозицію, завжди враховуйте: для кого повідомлення; що їм потрібно знати; навіщо їм це знати та контекст ролі співробітника або певного відділу.

Використовуйте правильний тон. Він може допомогти вашому написанню бути ефективнішим. Тон, який ви використовуєте, залежить від мети написання та аудиторії. Наприклад, формальний лист, призначений для вашої команди, може здатися холодним і неприязним. Навпаки, надто невимушена пропозиція для вашого керівника може випромінювати непрофесійні настрої.

Будьте доступними та зрозумілими. Уникайте жаргону, виразів, великих або складних слів. Хороший текст – це зрозумілий текст, а це означає, що ви повинні намагатися триматися подалі від використання модних слів чи жаргону, які ваші читачі можуть не зрозуміти. Крім того, уникайте використання складних формулювань.

Залишайтеся завжди в темі. Уникайте неважливої інформації, яка відволікає від суті проблеми. Важлива чіткість. Нехай абзаци та речення будуть короткими, оскільки складні та довгі висловлювання сповільнюють процес читання. Включайте лише слова, які додають цінності для змісту та зосереджуються на головній меті.

Використовуйте активний голос. Він покращує ваше написання та полегшує розуміння ваших висловлювань. Активний голос також залучає читача та утримує його увагу. Приклад пасивного стану: «Лист надіслано». Ви можете передати це твердження чіткіше та лаконічно, якщо переписете його активним голосом: «Я надіслав листа».

Правильна пунктуація, правопис і граматика мають вирішальне значення. Попросіть когось прочитати ваші записи, перш ніж надсилати їх або ділитися ними. Якщо нікого немає, то прочитайте це вголос собі.

Зробіть його легким для читання та сканування. Електронні листи, пам'ятки, листи та веб-сторінки з коротким текстом і великою кількістю білого простору легше читати, ніж текстові повідомлення. Укладіть легкі для читання та зрозумілі абзаци чи розділи.

Це особливо важливо, коли глядачі читають на екрані, наприклад, веб-контент і електронні листи. Використовуйте маркери, заголовки та короткі абзаци, щоб полегшити розуміння тексту.

Пишучи для роботи, дотримуйтесь професійного змісту. Уникайте жартів або обговорення делікатних тем, які читач може сприйняти не так, як ви хотіли. Професійний тон, особливо в офіційному спілкуванні, допомагає читачеві легше довіряти вам та поважати вас.

Письмова комунікація є надзвичайно важливою в системі управління. Організації використовують письмову комунікацію майже в усьому, що вони роблять. Письмова комунікація є економічно ефективною та зручною. Керівники можуть писати листи, коли проаналізували та узгодили управлінські процеси, а одержувачі можуть їх читати, коли їм зручно.

Багато ділових комунікацій тривалі та складні. Ретельно написані листи допомагають забезпечити точність навіть складних повідомлень. Непорозуміння частіше трапляються під час вербальної комунікації, наприклад, телефонної розмови.

У керівника є багато документів, які потрібно відстежувати, від перевірок роботи співробітників до звітів. Керівники з сильними навичками письмового спілкування здатні не тільки ефективно документувати важливу інформацію на регулярній основі, але вони також здатні аналізувати та розуміти записи з минулого. Потім вони можуть використовувати ці знання для прийняття правильних рішень для своєї команди та управління в цілому.

Письмова комунікація є більш офіційною, ніж усна, особливо якщо вона ведеться між кількома сторонами. Вона є постійним записом розмови чи угоди, і ви можете посилатися на збережену письмову інформацію в майбутньому.

Визначають такі переваги письмових комунікацій:

- якісне збереження інформації;

- можливість вивчення, багаторазове перероблення інформації;
- ґрунтовність підготовки;
- можливість доведення інформації до багатьох працівників. Недоліками письмових комунікацій вважаються:
- складність поновлення;
- об'ємність інформації (особливо знизу вгору).

*Усна комунікація* найкраща для швидкого вирішення проблеми. Така комунікація є важливою для командної роботи. Усна комунікація є важливим засобом керівника для заохочування працівників та підняття їх морального духу. До усних комунікацій належать: телефонні розмови, публічні виступи, наради, безпосереднє спілкування тощо.

Позитивним аспектом таких комунікацій є економія часу, забезпечення глибшого взаєморозуміння. Усна комунікація дає можливість встановити швидкий зворотній зв'язок, оскільки вона є міжособистісною. Вона зазвичай усуває елемента жорсткості та сприяє гнучкості для внесення змін у раніше прийняті рішення. Під час усної комунікації можна спостерігати за реакцією слухача та корегувати повідомлення.

Проте покладатися лише на усне спілкування бути недостатньо, оскільки ділове спілкування є формальним і дуже організованим. Усна комунікація є менш автентичною, ніж письмова, оскільки вона неформальна та не така організована, як письмова. Під час усної передачі інформації погано засвоюється її зміст. Керівник і співробітники не можуть надовго зберегти в пам'яті деталі усного повідомлення. Усну комунікацію недоцільно використовувати для передачі великої кількості інформації. Крім того, ця інформація не записується, тому важко притягнути працівника до відповідальності за помилки, неточності або фальшивість. Під час усної комунікації, зазвичай, виникають непорозуміння, через неякісне висловлювання та можливий шум.

Керівник має знати переваги та недоліки кожної форми комунікацій, уміти відшукати оптимальні шляхи їх забезпечення й уникати можливих проблем.

## 4.2. Мотивація в комунікації управління

Важливою складовою комунікації керівника є здатність до високого рівня мотивації співробітників. Мотивація є рушійною силою, яка спонукає людей прагнути до досконалості та значного покращення результатів роботи. Вмотивовані працівники значно продуктивніші та заангажовані. Проте неефективна комунікація керівника може бути причиною зниження працездатності та плинності співробітників.

Метт Тенні, автор книги «Як мотивувати працівників за допомогою простого, повторюваного, масштабованого процесу», пропонує п'ятнадцять основних методів у стратегії керівника для підвищення мотивації співробітників<sup>1</sup>:

- розроблення моделі основних цінностей;
- створення почуття приналежності;
- побудова стосунків довіри;
- розширення автономії;
- сприяння гнучкості в роботі;
- забезпечення чіткості та ясності;
- підтримання прозорості;
- акцент на цілеспрямованість;
- забезпечення процесу впливу;
- визнання досягнень співробітників;
- заохочення постійного розвитку;
- обмін відгуками;
- підтримка співпраці;
- запобігання токсичної поведінки;
- запровадження культури турботи.

Детально розглянемо ці 15 простих способів мотивації співробітників. Кожен із цих методів виконує вирішальну роль у покращенні мотивації працівників, що може сприяти залученню працівників і довгостроковому успіху організації.

---

<sup>1</sup> Matt Tenney Inspire Greatness: How to Motivate Employees with a Simple, Repeatable, Scalable Process Kindle Edition, 2024. 256 p.

### *1. Розроблення моделі основних цінностей*

Формування та дотримання основних цінностей важливо для професійної культури та напрямку розвитку будь-якої організації. Лідери, які моделюють основні цінності, подають потужний приклад для своїх команд і створюють позитивне професійне середовище, яке сприяє зростанню та успіху.

Чесність є однією з універсальних цінностей, яку повинні втілювати всі лідери. Це можна продемонструвати, якщо бути чесним і прозорим, брати на себе відповідальність за свої дії, визнавати помилки та вчитися на них.

Іншою важливою цінністю є повага, яку можна продемонструвати, оцінюючи внески, прислухаючись до різних точок зору та сприяючи інклюзивності.

Для сприяння розвитку інновацій у професійній діяльності доцільно заохочувати творче мислення, підтримувати нові ідеї та сприяти відкритості до змін. Досконалість – це цінність, прикладом якої є встановлення високих стандартів, постійне вдосконалення та прагнення до успіху.

Утілюючи ці цінності, лідери можуть надихнути свої команди, підтримувати їх, створюючи більш продуктивну та гармонійну робочу атмосферу для всіх членів команди.

### *2. Створення почуття приналежності*

Створення почуття причетності на робочому місці має важливе значення для сприяння позитивному та продуктивному робочому середовищу. Співробітники, які відчувають причетність, з більшою ймовірністю будуть залучені до своєї роботи та інвестуватимуть у неї.

Організації можуть сприяти почуттю приналежності за допомогою різних стратегій, таких як співчутливе та інклюзивне лідерство, заходи з формування команди та відкрите спілкування.

Інклюзивне лідерство сприяє створенню різноманітної та інклюзивної культури на робочому місці, яка цінує всі перспективи та заохочує працівників проявляти себе на роботі. Регулярні заходи з формування команди можуть допомогти співробітникам налагодити особисті стосунки та створити відчуття спільності.

Заохочення відкритого спілкування, включаючи регулярні перевірки та сеанси зворотного зв'язку, дозволяє співробітникам висловлювати свої думки та хвилювання, що може допомогти зміцнити довіру та створити культуру прозорості.

Реалізація цих стратегій допомагає організаціям створити робоче місце, де співробітники відчують себе цінними, прийнятими та частиною команди, що своєю чергою, може значно підвищити мотивацію та продуктивність. Зрештою, виховання почуття причетності є безпрограшним як для працівників, так і для організації.

### *3. Побудова стосунків довіри*

Довіра є основоположним елементом успішної та щасливої роботи, і її слід плекати та підтримувати за допомогою послідовної та прозорої практики керівництва.

Розбудова довіри має кілька переваг, таких як підвищення морального духу співробітників, сприяння прозорості, командній роботі та почуттю безпеки, а також культивування сприятливого робочого середовища. Співробітники, які довіряють своїм колегам і керівникам, швидше за все діляться ідеями, ризикують і докладуть максимум зусиль у своїй роботі.

У довірливому робочому середовищі хороше спілкування, співпраця та почуття товариства між працівниками є нормою. Коли немає довіри, це створює ефект доміно. Моральний дух западає, виникає токсична поведінка, і хороші працівники зрештою звільняються.

Цього можна уникнути, підтримуючи відкрите, прозоре спілкування та підтримуючи інклюзивне, психологічно безпечне робоче середовище, де працівникам зручно брати участь у процесі спілкування та не боятися репресій.

Лідери виконують важливу роль у створенні довіри на робочому місці. Вони повинні бути послідовними у своїх діях і рішеннях, відкрито й чесно повідомляти про цілі організації, виклики та рішення, а також визнавати почуття та погляди працівників.

Завдяки цьому вони можуть завоювати довіру своїх співробітників і створити сприятливе робоче середовище для співпраці, яке підвищує продуктивність, задоволеність працівників та бажання не змінювати місце роботи – це і є рецепт успіху.

#### *4. Розширення автономії*

Надання працівникам самостійності в роботі – це практика управління, яка має значні переваги. Коли працівникам надається автономія, щоб взяти на себе відповідальність за свої завдання, вони, найімовірніше, будуть мотивованими, креативними та інноваційними.

Такий підхід до управління може призвести до більшої задоволеності роботою, оскільки працівники відчують більший зв'язок зі своєю роботою та мають більший контроль над власним професійним розвитком. Проте організації повинні висловлювати чіткі очікування, виявляти довіру та повагу, надавати ресурси та підтримку та заохочувати прийняття рішень.

Автономія не означає відсутність керівництва чи підтримки. Це надання працівникам свободи використовувати свої навички та знання для досягнення найкращих результатів.

Коли працівники відчують, що вони контролюють свою роботу, вони будуть зацікавлені та мотивовані, а їхні спільні зусилля матимуть кращі результати.

З цієї та багатьох інших причин надання співробітникам автономії може бути цінним способом досягнення успіху організації і розвитку культури інновацій і зростання.

#### *5. Сприяння гнучкості в роботі*

Гнучкість стає куди важливішою на сучасному робочому місці. Просто пропонувати стандартний робочий день з 9.00 до 18.00 вже недостатньо, оскільки працівники шукають способи збалансувати свою роботу та особисте життя, щоб вони могли просуватися вперед у своїй кар'єрі, не жертвуючи своїми особистими цілями та потребами своїх сімей.

Пропонуючи гнучкі умови роботи, можна покращити мотивацію працівників і задоволеність роботою, що зрештою призводить до підвищення продуктивності та вищого рівня утримання працівників.

Деякі з найефективніших стратегій сприяння гнучкості на робочому місці включають: гнучкий графік, віддалену роботу, розподіл роботи, неповний робочий день і робоче середовище, орієнтоване лише на результат (ROWE). У ROWE співробітники оцінюються на основі їхніх результатів, а не кількості годин, які

вони працюють, що дозволяє їм працювати, коли вони найбільш продуктивні. Однак це не означає, що керівництву ROWE бракує структури чи підзвітності. Річ не в тому, щоб менше працювати; йдеться про розумнішу роботу. Працівники системи ROWE повинні досягати чітких, визначених цілей і результатів. Якщо ці цілі досягнуті, спосіб і час їхньої роботи залишаються на їхній розсуд. Керівники довіряють своїм командам відповідальність за виконання завдань без постійного нагляду.

Впровадження гнучкості в роботі може створити робоче середовище, яке відповідає різноманітним потребам членів команди. Це може призвести до підвищення мотивації та продуктивності, оскільки працівники відчують, що їхній роботодавець інвестує в їхній добробут і допомагає їм досягти успіху як в особистому, так і в професійному житті. Проте такий метод управління вимагає від лідерів сильних навичок постановки цілей та чіткості у постановці завдань.

#### *6. Забезпечення чіткості та зайнятості.*

Для працівників є необхідним створення продуктивного та позитивного робочого середовища, в якому вони можуть залишатися високомотивованими. Коли працівники чітко розуміють, що від них очікується, це зменшує їх тривогу, пов'язану з роботою, і допомагає їм зосередитися на виконанні якісної роботи.

Чітко висловлюючи очікування за допомогою регулярних бесід, наприклад, один на один, може бути чудовим способом роз'яснити робочі обов'язки. Хоча для кожного керівника може бути неможливим проводити щотижневі зустрічі один на один з усіма членами команди, важливо переконатися, що ви регулярно та постійно є доступними для співробітників, щоб переконатися, що вони чітко розуміють цілі та очікування.

Керівництво повинно впроваджувати методи, які сприяють ясності на робочому місці. Наприклад, чіткі посадові інструкції, регулярне спілкування, показники ефективності, відгуки та огляди, а також політика відкритих дверей можуть допомогти працівникам краще зрозуміти свої ролі та обов'язки.

Забезпечуючи ясність, керівник може створити робоче середовище, де працівники почуваються впевнено у своїх ролях та мотивовані досягати найкращих результатів. Однак важливо за-



значити, що ясність – це не одноразове завдання, а постійний процес, який вимагає послідовних зусиль та ефективного спілкування.

### *7. Підтримання прозорості*

Підтримання прозорості є ключовим фактором мотивації співробітників, який часто забувають. Коли працівники мають чітке розуміння цілей керівництва, їх рішень і викликів, вони можуть узгоджувати свої зусилля та сприяти успіху організації.

Регулярний обмін інформацією про результати діяльності організації, майбутні плани та будь-які зміни чи можливі проблеми зазвичай допоможуть співробітникам побачити ширшу картину та свою роль у ній.

Заохочення відкритого спілкування, залучення працівників до процесів прийняття рішень, надання чесного зворотного зв'язку та визнання помилок можуть значно підвищити мотивацію та залученість працівників.

Щоб зміцнити довіру та налагодити хорошу систему спілкування, керівники повинні справді слухати своїх співробітників і реагувати на те, що вони говорять у даний момент, щоб отримати максимальну віддачу від цих зустрічей.

Лідерам легко потрапити в пастку, ставлячи одні й ті самі питання або давати однакові поради щоразу, коли вони обмінюються відгуками зі співробітником, але активне слухання може бути більш мотивуючим, ніж будь-яка порада, яку може дати лідер.

Зберігаючи прозорість, організації можуть зміцнити довіру, сприяти почуттю причетності та мотивувати співробітників робити все можливе для успіху організації.

### *8. Акцент на цілеспрямованість*

Цілеспрямованість у роботі може бути потужним мотиватором для працівників, і для керівників дедалі важливіше надавати перевагу цьому аспекту корпоративної культури. У світі, де утримання та задоволеність співробітників є критично важливими для успіху, визначення пріоритетів мети є мудрим вкладенням у майбутнє будь-якої організації.

Коли працівники розуміють мету своєї роботи, вони, найімовірніше, будуть залученими, відданими та задоволеними, що,

своєю чергою, призводить до підвищення продуктивності та задоволення від роботи. Чітке відчуття мети може надихнути співробітників докладати максимум зусиль і узгоджувати свої зусилля з цілями організації, що надає більшого значення їхнім щоденним завданням.

Щоб підкреслити мету, організації можуть регулярно повідомляти про своє бачення, пов'язувати роботу з впливом, залучати працівників до прийняття рішень і сприяти навчанню та розвитку.

Роблячи це, вони можуть створити робоче середовище, де співробітники мотивовані почуттям значущості та впливу, що призводить до більшої залученості та, зрештою, до кращих результатів у роботі.

#### *9. Забезпечення процесу впливу*

Зосередження уваги на впливі роботи співробітників має значний мотиваційний ефект.

Коли до працівників застосовуються засоби переконання та навіювання, тоді вони відчують та розуміють, як їхня робота сприяє досягненню загальних цілей організації, вони більш мотивовані та задоволені своєю роботою. Організації можуть досягти цього, ділячись історіями успіху зі своїми співробітниками.

Визнаючи внесок співробітників і заохочуючи взаємодію з громадськістю, організації можуть допомогти своїм співробітникам побачити цінність, яку вони приносять.

Такий підхід створює робоче середовище, де працівники відчують, що їхня робота є значущою та цінується, що сприяє підвищенню залученості, мотивації та продуктивності. Це призводить до більш успішної організації та щасливіших працівників, які пишаються своєю роботою та лояльні до своїх керівників.

#### *10. Визнання досягнення*

Визнання співробітників є важливим інструментом для мотивації та заохочення працівників. Визнаючи та цінуючи їх наполегливу працю та досягнення, керівники можуть створити позитивну робочу культуру та підвищити моральний дух працівників. Це може призвести до підвищення продуктивності, задоволеності роботою та лояльності.

Є багато способів, за допомогою яких керівництво може відзначити зусилля своїх співробітників. Зокрема в Положенні про заохочення в Національній поліції України пропонується застосовувати такі види заохочень:

- 1) дострокове зняття дисциплінарного стягнення;
- 2) занесення на дошку пошани;
- 3) заохочення грошовою винагородою;
- 4) заохочення цінним подарунком;
- 5) надання додаткової оплачуваної відпустки тривалістю до п'яти діб;
- 6) заохочення відомчими заохочувальними відзнаками Національної поліції України;
- 7) заохочення відомчими заохочувальними відзнаками Міністерства внутрішніх справ України;
- 8) дострокове присвоєння чергового спеціального звання;
- 9) присвоєння спеціального звання, вищого на один ступінь від звання, передбаченого займаною штатною посадою;
- 10) заохочення відомчою заохочувальною відзнакою Міністерства внутрішніх справ України «Вогнепальна зброя»;
- 11) заохочення відомчою заохочувальною відзнакою Міністерства внутрішніх справ України «Холодна зброя»<sup>1</sup>.

Важливо дотримуватися правильних вимог до ефективної презентації заохочення. Необхідно щоб воно мало персоніфіковане визнання та було публічно повідомлено. Навіть невеликі подяки, зроблені щиро та привселюдно, можуть значною мірою продемонструвати співробітникам, що їхню роботу цінують.

Впроваджуючи ефективні методики визнання співробітників, керівники можуть створити робоче середовище, де працівники відчуватимуть мотивацію, натхнення та бажання зробити свій внесок в успіх організації.

#### *11. Заохочення постійного розвитку*

Заохочення постійного розвитку серед співробітників може значно підвищити мотивацію. Культура навчання з великою кі-

---

<sup>1</sup> Положення про заохочення в Національній поліції України : Наказ Міністерства внутрішніх справ України від 25 квітня 2019 р. № 317. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0535-19>

лькістю можливостей розвитку сприяє задоволенню працівників і продуктивності роботи.

Стратегії заохочення безперервного розвитку включають пропозицію регулярних навчальних програм, зокрема програм розвитку лідерства, створення програм наставництва, створення індивідуальних планів розвитку кар'єри, забезпечення постійного зворотного зв'язку та надання доступу до навчальних ресурсів.

Роблячи це, організації можуть створити робоче середовище, яке цінує навчання та зростання, що призводить до більш мотивованої та високоефективної робочої сили. Співробітники більш зацікавлені, мотивовані та віддані організації, коли їм надається можливість навчатися та розвиватися.

## *12. Обмін відгуками*

Ефективний зворотній зв'язок є важливою умовою мотивації та зростання співробітників. Регулярний, своєчасний і конструктивний зворотній зв'язок може допомогти співробітникам зрозуміти свої сильні сторони та сфери, які потребують вдосконалення, спрямувати їхній професійний розвиток і підвищити їхнє задоволення від роботи.

Щоб успішно обмінюватися зворотним зв'язком, організації повинні впроваджувати такі методи, як проведення регулярних сесій зворотного зв'язку, надання конкретного та дієвого зворотного зв'язку, заохочення двостороннього спілкування, визнання позитивної поведінки та досягнень і швидке надання зворотного зв'язку.

Хороший зворотний зв'язок є співчутливим, конкретним, цілеспрямованим, своєчасним і поданим у позитивному тоні. Якщо все зроблено добре, хороший зворотний зв'язок забезпечує дієву та орієнтовану на рішення структуру, яка спрямовує співробітників до бажаної поведінки.

Щоб зворотний зв'язок був ефективним, чи то критика, чи похвала за внесок працівника, він має бути конкретно пов'язаний із більшою загальною метою, а не бути загальним, і повинен окреслювати курс дій.

Розвиваючи культуру зворотного зв'язку, організації можуть підвищити продуктивність співробітників, заохочувати

до навчання та розвивати почуття командної роботи та співпраці.

### *13. Підтримка співпраці*

Якщо ви хочете, щоб ваша організація забезпечувала продуктивне та інноваційне робоче середовище, в якому співробітники процвітають, підтримка співпраці та необхідні умови для успішної співпраці є обов'язковими.

Коли співробітники співпрацюють, вони можуть об'єднати свої навички, знання та перспективи для вирішення проблем, створення ідей і досягнення спільних цілей. Це може підвищити мотивацію працівників, залученість і задоволеність роботою, а також може призвести до кращих результатів та більш творчих рішень.

Стратегії підтримки співпраці включають регулярні заходи зі створення команди, надання інструментів і технологій для співпраці, проектування робочих просторів для заохочення співпраці, заохочення різноманітних команд і виховання культури, яка цінує співпрацю.

Підтримуючи співпрацю, організації можуть створити робоче середовище, яке використовує колективний інтелект їхніх співробітників, що призводить до збільшення інновацій, продуктивності та сталого успіху.

### *14. Запобігання токсичній поведінці*

Токсична корпоративна культура сприяє плинності кадрів у багатьох організаціях. Усунення токсичної поведінки на робочому місці має вирішальне значення для підтримки позитивного робочого середовища.

Токсична поведінка, така як залякування, зневага, плітки, доноси чи дискримінація, може демотивувати працівників, створити вороже робоче середовище та призвести до зниження продуктивності. Усуваючи токсичну поведінку, організації можуть створити робоче середовище, яке поважає та цінує всіх співробітників, що призводить до підвищення мотивації, а також до зменшення кількості прогулів і зниження плинності кадрів.

Щоб усунути токсичну поведінку, важливо встановити чітку політику проти неї, окресливши наслідки такої поведінки.

Співробітників і керівників слід регулярно навчати щодо шанобливої поведінки, розв'язання конфліктів, різноманітності та інклюзії.

Заохочуйте відкрите спілкування, де співробітники відчують себе в безпеці, повідомляючи про токсичну поведінку, не бояться помсти. Доцільно негайно вжити заходів, коли повідомляється про токсичну поведінку, включаючи проведення розслідування, посередництво в розв'язанні або застосування дисциплінарних заходів.

Найважливіше – створювати сприятливе, турботливе середовище, де співробітників заохочують підтримувати один одного та протистояти токсичній поведінці.

#### *15. Запровадження культури турботи*

Виховання культури турботи на робочому місці може мати численні переваги, наприклад, підвищення рівня задоволеності працівників, покращення морального стану та створення робочого середовища для більшої співпраці.

Коли працівники відчують турботу, вони більш зацікавлені, мотивовані та віддані організації. Щоб створити культуру турботи, система управління сприяє балансу між роботою та особистим життям, підтримує відкрите спілкування, пропонує підтримку та ресурси, а також сприяє командній роботі.

Крім того, важливе значення має сприяння створенню середовища, в якому співробітникам зручно ділитися своїми думками, ідеями та проблемами через регулярні реєстрації, політику відкритих дверей або командні зустрічі.

Надання необхідної підтримки та ресурсів, таких як навчальні програми, наставництво та доступ до інструментів та інформації, також може мати значний вплив. Сприяння командній роботі за допомогою діяльності з побудови команди, спільних проєктів або соціальних заходів може сприяти вихованню турботи про спільноту.

Впроваджуючи різноманітні методи мотивації, керівник може створити робоче середовище, де працівники відчуватимуть цінність, підтримку та щодня докладатимуть максимум зусиль для успіху організації.

#### **4.3. Управління конфліктами в комунікації керівника**

За родом управлінської діяльності керівникам усіх рівнів часто доводиться бути посередником у конфліктах, які виникають у підлеглих підрозділах чи відділах або між підлеглими. Керівнику для подолання бар'єру непорозуміння в конфліктних ситуаціях необхідно використовувати такі вміння:

1. Уміння слухати, в рамках якого необхідно: припинити говорити, тому що не можна слухати розмовляючи; зосередити увагу на тому, що говорить співрозмовник – стеження за значенням слів; спостереження за руками, виразом обличчя, очей; контроль своїх емоцій, оскільки вони заважають розуміти; відгукуватися, тобто надавати зворотний зв'язок; звертати увагу і на почуття співрозмовника та на зміст сказаного ним.

Активне слухання, яке іноді називають вдячним або уважним слуханням, означає приділяти пильну увагу тому, з ким ви спілкуєтеся. Замість того, щоб готувати те, що ви плануєте сказати далі, зосередьтеся на тому, що говорить співрозмовник і як він говорить. Якщо ви хочете щось пояснити, поставте додаткові запитання або перефразуйте те, що вони сказали, щоб підтвердити, що ви їх правильно зрозуміли. Практика активного слухання може сформувати повагу до ваших колег і підвищити розуміння на робочому місці. Коли ви активно слухаєте, зосередьтеся на динаміці та уникайте відволікаючих факторів, як-от мобільні телефони та ноутбуки.

2. Уміння говорити: визначаючи завдання, необхідно давати чіткі, короткі, конкретні вказівки замість розпливчастих інструкцій; бути впевненим, але не самовпевненим; розробляти достатньо детальні інструкції, щоб вони були зрозумілими; ставити запитання, щоб упевнитися, що слухач зрозумів суть повідомлення; залучати підлеглих до участі в обговоренні проблем; висловлюючи незадоволення, заперечення, несхвалення, потрібно вибрати слушний час та місце, а також приймати конструктивну критику; повідомляючи неприємні новини, не можна перекладати відповідальність на когось; треба робити це усно; не потрібно відкладати повідомлення про неприємне та уникати його;

необхідно почати говорити у дружньому тоні, розказати про можливі позитивні сторони, але до того необхідно перевірити неприємну інформацію; доцільно створити умови для спільного обговорення та обрати найзручніший для людини час.

3. Уміння спілкуватися без слів: необхідно слідкувати за жестами, позою, інтонацією, щоб не посилати суперечливих сигналів. Використання зазначених вмінь дозволить якомога швидше подолати бар'єри непорозуміння, які виникли в комунікативному процесі, та досягти максимального взаєморозуміння, конструктивної взаємодії та емпатії в спілкуванні. Слід зазначити, що емпатія – це увага до почуттів інших людей. Вдале використання емпатії може помітно зменшити можливість неправильного розуміння повідомлення, оскільки коли людина намагається зосередити увагу на почуттях іншої людини під час спілкування, співрозмовники становляться ближче та між ними виникає більш сильне порозуміння.

*Раціональна поведінка в умовах конфлікту.* Відомо, що сплеск емоцій у процесі вирішення проблемних ситуацій – поганий помічник, та, як правило, призводить до загострення конфліктів. Прояв емоцій заважає опонентам зрозуміти один одного, не дозволяє їм чітко викласти свої думки. Тому управління емоціями в конфліктній взаємодії є однією з необхідних умов конструктивного вирішення проблеми. Для ефективного управління конфліктами необхідно використовувати технології раціональної поведінки. Технології раціональної поведінки – сукупність способів психологічної корекції, спрямованої на забезпечення конструктивної взаємодії учасників конфліктів, на основі самоконтролю емоцій. Для забезпечення самоконтролю над емоціями в конфліктній взаємодії необхідно використовувати аутотренінг та соціально-психологічні тренінги, формування установок на конструктивну поведінку в конфліктах. Найчастіше в конфліктології використовують такі прийоми управління емоціями в комунікативному процесі:

1) емоційна витримка – спокійна реакція на емоційні дії партнера;

2) раціоналізація емоцій – обмін змістом емоційних переживань у процесі спокійного спілкування;



3) підтримка високої самооцінки в комунікативному процесі як основи конструктивної поведінки.

Зміст технологій раціональної поведінки передбачає виконання певних правил та норм спілкування: концентруйте увагу на тому, хто говорить, на його повідомленні; уточнюйте, чи правильно ви зрозуміли як загальний зміст інформації, так і її деталі; повідомляйте іншій стороні в перефразованій формі смисл отриманої інформації; при прийомі інформації не перебивайте потік інформації, не давайте поради, не критикуйте, не підводьте підсумок.

До цього можна повернутися після отримання інформації та її уточнення; добивайтеся, щоб вас почули та зрозуміли. Дотримуйтеся послідовності повідомлення інформації; підтримуйте атмосферу довіри, взаємної поваги, проявляйте емпатію до співрозмовника; використовуйте невербальні засоби комунікації: частий контакт очей; кивання голови на знак розуміння та інші прийоми, які призводять до конструктивного діалогу. Отож, досягнення раціональної поведінки в конфліктах залежить від уміння витримувати та дотримуватись «кодексу поведінки» в конфлікті.

#### Кодекс поведінки в конфлікті<sup>1</sup>

| № з/п | Правила поведінки                                                                                               | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | 2                                                                                                               | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 1     | Налаштуйтеся на позитивне (в крайньому випадку, на нейтральне) ставлення до опонента, створюйте базу для довіри | Перш ніж почати конфліктувати, необхідно спробувати «полюбити» опонента та з цим настроєм вступати у взаємодію з ним. Для цього доцільно спочатку поговорити на іншу тему, бажано легку, на яку ви маєте спільну точку зору, а потім спробувати обмірковувати достоїнство опонента, згадати добрі прояви його особистості |
| 2     | Переключитись з емоційного на раціональний режим роботи психіки                                                 | Емоційний підхід призведе до зміщення справи, проблеми та ставлення до опонента. Люди зупиняються на                                                                                                                                                                                                                      |

<sup>1</sup> EIT Culture & Creativity Code of Good Conduct & Conflict of Interest. URL: [https://eit-culture-creativity.eu/wp-content/uploads/2023/11/Code-of-Conduct\\_Draft\\_29052023.pdf](https://eit-culture-creativity.eu/wp-content/uploads/2023/11/Code-of-Conduct_Draft_29052023.pdf)

|   |                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                                                                                                                             | з'ясуванні відносин, а проблема так і залишається не вирішеною. Тому необхідно відокремлювати своє ставлення та емоції від самої проблеми                                                                                                                                                                                                                           |
| 3 | Збийте можливу агресію неочікуваними прийомами, скажіть комплімент                                                                          | Головним завданням при цьому є зниження рівня негативних емоцій, або, навіть, переключення опонента з негативних на позитивні емоції. Це можливо за рахунок використання таких прийомів: спитайте у опонента поради; задайте неочікуване запитання зовсім про інше, але важливе для співрозмовника; нагадайте про те, що зв'язувало вас у минулому та було приємним |
| 4 | Дайте опоненту «випустити пару», говоріть, коли він «охолоне»                                                                               | Під час «вибуху» опонента необхідно вести себе спокійно, впевнено, але не зарозуміло. Найбільш ефективними прийомами в напрямку зняття внутрішнього напруження опонента є мовчання, посмішка, рукостискання тощо                                                                                                                                                    |
| 5 | Вимагайте у опонента спокійного обґрунтування претензій, але зазначте, що будете враховувати тільки факти та об'єктивні докази, а не емоції | Для цього використовуйте різноманітні відкриті запитання, спробуйте скоротити перелік претензій, вимагайте виділити основні, спитайте у опонента поради – яким чином він пропонує усунути недоліки, обов'язково завершіть контакт на позитивній ноті                                                                                                                |
| 6 | Не бійтеся вибачитись, якщо відчуваєте, що винні, але зробіть це швидко, рішуче та не в кінці розмови                                       | Така поведінка, по-перше, обеззброїть опонента та випередить можливу критику, й, по-друге, зможе викликати у нього повагу, тому що до вибачення здатні тільки впевнені та зрілі особистості                                                                                                                                                                         |
| 7 | Запропонуйте опоненту висловити свої варіанти вирішення конфлікту                                                                           | При цьому не зупиняйтесь на першому більш менш нормальному варіанті, шукайте взаємоприйнятний варіант рішення                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 8 | Давайте оцінку тільки діям та вчинкам опонента,                                                                                             | Не можна зачіпати його людську гідність та достоїнства                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|    |                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                     |
|----|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | а не його особистості, не перестрибуйте з проблеми на особистість            |                                                                                                                                                                                                                                     |
| 9  | Відбивайте як луна сенс його висловлювань та претензій за допомогою запитань | Пам'ятайте, що ствердження викликають опір, а запитання – відповіді. Ця тактика усуває непорозуміння та демонструє увагу та повагу до людини                                                                                        |
| 10 | Оформіть прийняту домовленість та домовтесь про взаємовідносини на майбутнє  | Якщо ви під час вирішення конфлікту зайшли в глухий кут, то необхідно повернутися в ту точку, де ваші інтереси зі співрозмовником збігалися                                                                                         |
| 11 | Якщо конфлікт переходить у форму сварки, замовчіть першим                    | Люди почувають себе ніяково у мовчанні, особливо якщо вони не праві або невпевнені у своїх висловлюваннях. Мовчання часто сприймається як безвихідь та дозволяє вийти зі сварки з мінімальними втратами з обох конфліктуючих сторін |
| 12 | Будь-яким шляхом уникайте характеристик емоційного стану опонента            | Не можна застосовувати під час конфліктів так звані «заспокоїливі» фрази, наприклад, «Чого ти бісишся?», оскільки вони тільки закріплюють та посилюють розвиток конфлікту                                                           |

Для ефективного вирішення суперечних питань керівникам необхідно виконувати низку вимог: знати сутність конфлікту; мати велике терпіння та терпимість; позитивно ставитись до обох сторін, емоційно підтримувати учасників конфлікту, що не повинно означати згоду з будь-ким; давати опонентам можливість безперешкодно виразити свої почуття; з'ясувати не позиції (що пропонують супротивники), а інтереси (зادля чого вони пропонують це); вміти знаходити загальне в їх інтересах; вміти переводити конфлікт з емоційного стану в раціональне зважування та аналіз пропозицій.

Одним із аспектів раціональної поведінки керівника в умовах конфлікту є ефективна критика підлеглих. У спілкуванні з ними керівник часто стикається з необхідністю висловити незгоду з тими чи іншими діями підлеглих, а це часто призводить до різних видів конфліктів. Щоб критикувати підлеглих, керівникам необхідно оволодіти мистецтвом критики. Важливо набути

навички щодо ефективної критики на основі розуміння особливостей використання різних форм критики.

### Форми критики

| Назва форми критики     | Приклади висловлень                                                                                                                                                      |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Критика-підбадьорювання | «Нічого, наступного разу зробите краще. А зараз – не вдалося»                                                                                                            |
| Критика-докір           | «Ну що ж ви? Я на вас так сподівався!» «Ех, ви! Я був вас ліпшою думки!» «Що ж ви зробили так неакуратно? Та ще і не вчасно»?!                                           |
| Критика-надія           | «Сподіваюсь, наступного разу ви виконаєте це завдання краще»                                                                                                             |
| Критика-стурбованість   | «Я дуже стурбований станом справ, тому що за невиконання цього завдання в термін несе відповідальність весь колектив»                                                    |
| Критика-аналогія        | «Раніше, коли я був таким, як ви, молодим спеціалістом, я також зробив таку ж помилку. Ну й влетіло ж мені від начальника!»                                              |
| Критика-похвала         | «Робота виконана добре, але не для цього випадку»                                                                                                                        |
| Безособова критика      | «У вашому колективі є ще працівники, які не справляються зі своїми обов'язками. Не будемо називати їх прізвища. Гадаю, вони і самі зроблять для себе необхідні висновки» |
| Критика-співпереживання | «Я добре вас розумію, входжу у ваше становище, але і ви зрозумійте мене. Адже справу-то не зроблено»                                                                     |
| Критика-співчуття       | «Я дуже жалкую, але повинен відзначити, що ваша робота виконана неякісно»                                                                                                |
| Критика-здивування      | «Як?! Невже ви не зробили ще роботу? Не чекав...»                                                                                                                        |
| Критика-іронія          | «Робили, робили і ... зробили. Робітка що треба! Тільки як тепер в очі начальству дивитися будемо?!»                                                                     |

|                       |                                                                                                                                                     |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Критика-натяк         | «Я знав одну людину, яка вчинила точно так, як і ви. Потім їй довелося погано...»                                                                   |
| Критика-вимога        | «Роботу вам доведеться переробити!»                                                                                                                 |
| Критика-пом'якшення   | «Напевно, у тому, що відбулося, винуваті не тільки ви...»                                                                                           |
| Критика-зауваження    | «Не так зробили. Наступного разу радьтеся, якщо не знаєте, як виконати завдання!»                                                                   |
| Критика-попередження  | «Якщо ви ще раз допустите брак, нарікайте на себе!»                                                                                                 |
| Критика-виклик        | «Якщо допустили стільки помилок, самі і вирішуйте, як виходити з цієї ситуації»                                                                     |
| Критика-порада        | «Я вам раджу не гарячкувати, почекайте, заспокойтеся і завтра з новими силами проаналізуйте, що і як потрібно виправити»                            |
| Конструктивна критика | «Робота виконана неправильно. Що конкретно збираєтеся зробити?!»<br>«Робота не виконана. Розгляньте можливість використовування такого-то варіанту» |
| Критика-побоювання    | «Я дуже побоююся, що і наступного разу робота буде виконана на такому ж рівні»                                                                      |
| Критика-окрик         | «Стій! Що ти робиш? Хіба можна так виконувати цю роботу?»                                                                                           |
| Критика-образа        | «Ех, ви! Не чекав я від вас такого! Де ж ваша совість?!»                                                                                            |
| Критика-заступництво  | «Так! Не вдалося! Ну нічого, я вам допоможу»                                                                                                        |
| Критика-загроза       | «Я вимушений застосувати до вас найстрогіші дисциплінарні заходи»                                                                                   |

## Правила критики

*Якщо критикують Вас:*

- а) зробіть глибокий видих і видих, щоб стихити емоції;
- б) уточніть, в чому саме проявляється у вас, ваших діях те, що критикується;

в) спочатку знайдіть щось з чим Ви можете погодитись, а далі наголосіть на своїх успіхах і досягненнях в минулому;

г) завершити можна фразою «Я подумаю над Вашими словами».

### *Якщо критикуєте Ви*

Почати слід з того, з чим Ви згодні, і потім перейти до того, що Вас турбує.

1. Спокійно. Спілкуйтесь після того, як докладете зусиль, щоб стишити емоції, бо люди реагують більше на тон сказаного, а не на сутність.

2. Особисто та індивідуально. Не через когось, і хвалити можна на загал, а критика на загал – це прямий шлях до конфлікту.

3. Орієнтовано на поведінку. Не переходьте на особистість, критикуйте не риси, не індивідуальні особливості, а саме поведінку, не говоріть «...Ви завжди...», а тільки конкретно: «Ви запізнились цього тижня 3 рази».

4. Рекомендація відповідної поведінки.

Використовуйте схему: ПОЗИТИВ – НЕГАТИВ – ПОЗИТИВ.

Приклад: п. Маріє, ваші організаторські здібності в проведеній конференції проявились максимально! Шкода, що Ви, схоже, забули... надіслати запрошення, (сертифікат). Прошу Вас надіслати його тепер! Я знаю про Вашу завантаженість роботою, тому не дивно, що Ви щось могли забути. Дякую.

Критикуючи, не перекладайте усю відповідальність на нього (на підлеглого), частіше говоріть «Я», пропонуйте йому конкретні способи поліпшити ситуацію, а не висловлюйте тільки своє невдоволення.

Слід зазначити, що критика не подобається нікому. Також більшості людей не подобається критикувати інших, але критика може бути позитивною та ефективною, залежно від того, як її висловлюють. Наведемо основні правила критики:

1. Добре подумайте, перш ніж говорити. Пам'ятайте: треба бути швидким у похвалі, але повільним у критиці.

2. Пам'ятайте, що мета критики – допомогти людині поліпшити показники роботи.

3. Покажіть своє ставлення та прагнення допомогти.

4. Робіть усе для того, щоб утвердити та зміцнити повагу людини до самої себе.

5. Не нападайте на людину. Ви не зможете змінити людину, ваша мета – якомога більше змінити у поведінці цієї людини на краще.

6. Завжди критикуйте приватно, особисто.

Наведені «кодекс поведінки» та правила критики в конфліктах можуть стати у нагоді для всіх людей, які стикаються з проблемами у спілкуванні у будь-якій сфері життєдіяльності – побутовій, діловій, професійній тощо.

Отже, комунікація є одним із найважливіших важелів процесу управління. Бути керівником – означає не лише керувати організацією, а вміти координувати команду, проявляти лідерські якості та, що головне, – ефективно комунікувати.

### **Контрольні запитання**

1. Які функції виконує комунікація управління?
2. Дайте визначення поняття «комунікація».
3. Обґрунтуйте особливості використання керівником письмових та усних комунікацій.
4. Опишіть основні методики керівника для мотивації співробітників.
5. У чому полягає сутність комунікативного процесу в конфліктах?
6. Порівняйте комунікативний, інтерактивний і перцептивний аспекти спілкування та їх функції в конфлікті.
7. У чому полягає сутність вербальних і невербальних комунікацій?
8. Опишіть причини виникнення бар'єрів непорозуміння.
9. Охарактеризуйте види бар'єрів непорозуміння.
10. Які суттєві особливості методів досягнення взаєморозуміння, конструктивної взаємодії та емпатії в спілкуванні?
11. Опишіть технології раціональної поведінки в конфліктних ситуаціях.
12. Визначте склад «кодексу поведінки» в конфліктах.
13. Укажіть принципові відмінності основних форм ефективної критики.

## **СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ**

### **5.1. Зміст і поняття соціально-психологічного клімату**

Ефективність діяльності працівників поліції багато в чому залежить від соціально-психологічних явищ, що відбуваються в колективах, а саме: від соціально-психологічного клімату, характеру та емоційної складової взаємовідносин між співробітниками, їх згуртованості, рівня узгодженості формальних та неформальних структур; наявності, а також способів запобігання та вирішення міжособистісних конфліктів; відповідності стилю керівництва відповідно до рівня розвитку колективу.

Відомо, що найкращих результатів досягають у службовій діяльності ті колективи, у яких створено та підтримується сприятливий соціально-психологічний клімат. З цією метою керівникам необхідно проводити систематичну, цілеспрямовану та психологічно кваліфіковану роботу зі створення у колективах атмосфери співробітництва, довіри та взаємодопомоги. Особливе значення подібна діяльність має в умовах війни та значного рівня стресу, оскільки зусилля щодо формування гідного іміджу співробітника поліції спрямовані на підвищення довіри з боку суспільства до поліції та зниження рівня суспільної напруженості. І тому необхідна не лише управлінська грамотність, а й спеціальні знання, отримані сучасними науково-обґрунтованими методами, зокрема, у вигляді об'єктивного аналізу соціально-психологічних внутрішньогрупових процесів на усіх стадіях формування та функціонування колективу. Резервом для реалізації надійної роботи поліцейських є забезпечення якісного аналізу та прогнозування соціально-психологічного потенціалу колективу.

Аналіз сучасних вітчизняних і зарубіжних досліджень впливу соціально-психологічного клімату на ефективність діяльності у різних колективах вказує на значний внесок емоційних відносин у досягнення групових та індивідуальних результатів. Вітчизняні



психологи, незважаючи на певні розбіжності щодо природи соціально-психологічного клімату, розглядають його як психологічний стан групи, що виникає в системі міжособистісних стосунків, інтегрує соціальне і психологічне самопочуття членів групи та проявляється в поведінці. У зарубіжній психології більш поширеним є термін «організаційний клімат» як стійка характеристика організації з боку неофіційних стосунків між співробітниками, прийняття групою моральних норм та усвідомлення цілей і завдань організації. У багатьох психологічних дослідженнях показано, що сприятливий організаційний клімат є важливим суб'єктивним чинником, що підвищує ефективність функціонування організації. Найважливішу роль у забезпеченні ефективності організації виконують людські ресурси та умови їхньої професійної діяльності, зокрема: соціально-психологічний клімат, стилі керівництва в окремих підрозділах, рівень довіри до безпосереднього та вищого керівництва, лояльності організації в цілому тощо.

Соціально-психологічний клімат у службовому колективі – якісна характеристика міжособистісних стосунків, що проявляються у вигляді сукупності психологічних і моральних умов, які перешкоджають або сприяють продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку особистості співробітника в групі. Іншими словами, соціально-психологічний клімат – це результат спільної діяльності людей, їхньої міжособистісної взаємодії. Цей термін нині найбільш поширений. Його прийнято часто зіставляти із поняттями духовної атмосфери, колективного духу. У ньому переважає порівняно стійкий психічний настрій колективу, який знаходить різноманітні форми прояву в усій його життєдіяльності.

Часто як синонім замість дефініції «соціально-психологічний клімат» використовують словосполучення «психологічна атмосфера». Дійсно, соціально-психологічний клімат характеризується специфічною для спільної діяльності людей атмосферою психічного та емоційного стану кожного працівника і залежить від загального стану людей навколо. Можна визначити психологічну атмосферу на рівні з морально-психологічним кліматом як специфічний психічний стан групи людей, що проявляється у спілкуванні та стилі спільної діяльності та є нестійкою, динамічною стороною колективної свідомості. Атмосфера групи реалізу-

ється в модальності загальногрупового психічного настрою, який може бути діяльним, споглядальним, життєрадісним, песимістичним, цілеспрямованим, анархічним та ін.

На відміну від атмосфери, соціально-психологічний клімат має більш стабільний характер та визначає не ситуативні зміни в переважаючому настрої людей, а лише його стійкі риси. Отож, **соціально-психологічний клімат** – це переважаюча і порівняно стійка духовна атмосфера або психічний настрій колективу, що проявляється як у ставленні працівників один до одного, так і у ставленні їх до спільної справи.

Роль соціально-психологічного клімату у життєдіяльності організації визначається тим, що він:

- є найбільш суттєвим елементом в загальній системі організації спільної діяльності людей, оскільки зумовлює її безпосередні умови, характеризує внутрішні психологічні аспекти мікросередовища та оцінку результатів праці;
- забезпечує механізм зворотного зв'язку особистості з соціальним середовищем і сприяє її розвитку;
- визначає рівень включення кожного працівника у діяльність, а також характер її спрямованості та ефективність<sup>1</sup>.

Соціально-психологічний клімат проявляється в таких групових ефектах, як настрої та думка колективу, індивідуальне співчуття й оцінювання умов роботи і життя особистості в колективі. Ці ефекти виражаються у взаємовідносинах, пов'язаних із процесом діяльності та спільним вирішенням завдань колективу.

Соціально-психологічний клімат завжди характеризується специфічною для спільної діяльності людей атмосферою емоційного і психічного стану кожного його учасника і залежить від загального стану людей, що навколо. Також атмосфера групи проявляється через характер психологічної налаштованості людей, яка може бути діяльною або споглядальною, життєрадісною або песимістичною, цілеспрямованою або анархічною, святковою або буденною тощо.

---

<sup>1</sup> Лескова Л. Ф. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі установи соціальної. *Молодий вчений*. 2017. № 4 (44). С. 98–103.

Не лише в соціології, а й у психології усталилася точка зору, згідно з якою головною структурою, що утворює соціально-психологічний клімат, є настрій. Соціально-психологічний клімат (як властивість групи) є одним (хоча й найважливішим) із компонентів внутрішньої структури групи, що визначається міжособистісними відносинами в ній, які створюють стійкі настрої групи, від яких залежить ступінь активності в досягненні цілей.

У поліцейських колективах **соціально-психологічний клімат як комплексне психологічне явище характеризується такими особливостями:**

- соціальним сприйняттям особовим складом різних сторін життя і діяльності колективу;
- рівнем задоволеності співробітниками спільною життєдіяльністю;
- спонуканням членів колективу до успішного вирішення поставлених завдань.

До об'єктивних показників, що характеризують соціально-психологічний клімат у колективі, належать незадовільні умови несення служби, недостатність соціально-правової захищеності співробітників, ефективність виконання службово-бойових завдань, плинність кадрів тощо.

Суб'єктивними психологічними показниками вважають якісний склад співробітників, рівень компетентності та професіоналізму у розв'язанні поставлених перед підрозділом оперативно-службових завдань, рівень колективного настрою та його динаміка, стосунки між співробітниками, особливості сприйняття ними взаємних оцінок, їхній емоційний стан, який виражається в задоволеності або незадоволеності умовами служби, розв'язанням соціально-побутових питань тощо. Вкрай важливим критерієм є наявність або відсутність конфліктів на міжособистісному рівні, психологічної несумісності членів колективу, психологічної напруженості, розповсюдження чуток один про одного, прагнення до переходу до інших служб, запізнь, прихованої критики умов служби, низької активності в роботі.

Суттєвим елементом у загальній концепції соціально-психологічного клімату є його характеристика. Сприятливий со-

ціально-психологічний клімат стимулює всі види активності, підвищує працездатність людей, поліпшує настрій і самопочуття.

Виділяють такі **ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату**:

- доброзичлива атмосфера і довіра всередині колективу;
- задоволеність приналежністю до даного колективу;
- ділова критика і висока вимогливість членів колективу один до одного;
- вільне висловлення власної думки під час обговорення загальноколективних проблем;
- високий рівень емоційної залученості та взаємодопомоги у ситуаціях стану фрустрації у кого-небудь із членів колективу;
- відсутність тиску керівника на підлеглих і визнання за ними права ухвалювати рішення, значущі для групи;
- достатня інформованість членів колективу про поточний стан справ у підрозділі та його завдання;
- прийняття кожним членом колективу на себе відповідальності за загальний результат діяльності.

Несприятливий соціально-психологічний клімат знижує рівень працездатності, погіршує настрій і самопочуття співробітників.

**Ознаками несприятливого соціально-психологічного клімату є:**

- часті конфлікти між колегами й усунення колективу від їх вирішення;
- висока плинність кадрів, часті переходи в інші підрозділи на рівнозначні посади;
- систематичні запізнення і тривала відсутність на роботі, у тому числі й через хворобу;
- тривалі перекури в робочий час;
- марна трата робочого часу;
- поширення негативних чуток один про одного;
- обговорення вказівок керівників у «кулуарах»;
- прихована критика умов служби;
- низька активність під час обговорення службових і соціальних питань;

- часті порушення дисципліни;
- відсутність критики і самокритики.

Структура соціально-психологічного клімату складається з відносин співробітників:

- до діяльності, яка входить у загальне ставлення особистості до навколишнього світу;
- один до одного, що поділяються на стосунки між товаришами по роботі та стосунки в системі керівництва і підпорядкування;
- самого себе (самопочуття особистості), що визначаються психічним станом і мікрокліматом службового колективу.

Усе різноманіття стосунків розглядають через призму двох основних параметрів психологічного настрою – **емоційного і предметного**. Під предметним настроєм розуміють спрямованість уваги і характер сприйняття особою тих чи інших сторін її діяльності. Під емоційним – її емоційне ставлення (задоволеності або незадоволеності цими сторонами).

## 5.2. Чинники й умови, що визначають соціально-психологічний клімат у поліцейських колективах

На ефективність діяльності поліцейських службових колективів впливає низка відмінних особливостей (чинників), що формують соціально-психологічний клімат, як-от згуртованість, психологічна сумісність особового складу, задоволеність, напруженість, конфліктність, колективні ціннісні орієнтації тощо. Розглянемо деякі з них, а також їхній вплив на ефективність.

**Згуртованість.** Під нею розуміють відносини між співробітниками, що характеризуються інтенсивною міжособистісною взаємодією і прагненням підтримувати один одного.

У співробітників у колективах з високим ступенем згуртованості розвинене почуття групової ідентичності. Вони завжди готові прийти один одному на допомогу, залучені емоційно в ко-

лективні справи, віддані інтересам колективу, радіють його успіхам і переживають невдачі. У колективах із низьким ступенем згуртованості співробітники діють самі собою, на свій розсуд і ризик, інколи на шкоду колегам, намагаються продемонструвати індивідуальні результати.

**Психологічна сумісність** особового складу виражається у взаємній доброзичливості людей (емоційний компонент), в умінні в критичних ситуаціях зрозуміти один одного, наявності синхронності професійних дій (операційний компонент), схожості рівня розвитку уваги, мислення та інших властивостей особистості (особистісний компонент). Наявність таких подібностей між співробітниками сприяє їхній спільній діяльності. Антипод сумісності – психологічна несумісність.

**Стадії розвитку колективу (зрілість).** На першій стадії співробітники «придивляються» один до одного, взаємодія відбувається за відсутності колективної діяльності. На другій стадії в колективі утворюються угруповання, з'являються розбіжності, зав'язується боротьба за лідерство і шукаються компроміси між конфліктуючими сторонами. На третій стадії зростає потенціал колективу, виникає бажання й інтерес працювати краще, використовуючи інші методи і засоби, з'являється досвід успішного розв'язання проблем. На останній стадії всередині колективу формуються міцні міжособистісні зв'язки, співробітників оцінюють об'єктивно і гідно, а окремі особисті розбіжності швидко усуваються. Відносини виникають здебільшого неформально, що дає змогу демонструвати високі результати роботи і стандарти поведінки.

**Колективні ціннісні орієнтації**, іншими словами, цільова спрямованість колективу, орієнтація на зміст значущої діяльності в колективі, тобто на цінність. Згідно із концепцією ціннісно-орієнтаційної єдності (ЦОЄ) групи як показника групової згуртованості. ЦОЄ відображає рівень, ступінь збігу думок, оцінок, установок і позицій членів групи стосовно об'єктів (цілей діяльності, осіб, ідей, подій), які є найзначущішими для групи в цілому. Високий рівень ЦОЄ – показник зрілості колективу, високого рівня його розвитку.

**Організація міжособистісної комунікації.** Слід також враховувати кількість інформаційних зав'язків (каналів) кожного

співробітника (хто і з ким пов'язаний); частоту їхнього використання, характер спрямованості (однобічність або двобічність), специфіку розв'язуваних завдань. Під час вирішення складних професійних завдань важлива «повна» мережа комунікації (кожен співробітник обмінюється інформацією). Чим більша величина службового колективу за «повної» комунікативної структури, то швидше настає об'єктивна і суб'єктивна необхідність чіткого розподілу обов'язків між його співробітниками.

Визначальною у створенні повноцінної міжособистісної комунікації в колективі є роль керівника, який здійснює підбір співробітників. Необхідно підібрати людей так, щоб вони доповнювали один одного професійно і психологічно, недоліки одних компенсувалися достоїнствами інших, переважали колеги по роботі з однаковими взаємними очікуваннями й прагненнями, симпатизуючі та індіферентно налаштовані один до одного.<sup>1</sup>

Керівник через владні повноваження і специфіку служби у поліцейських підрозділах **має можливість впливати на:**

- характер взаємозв'язку між співробітниками;
- взаємну емпатію;
- ставлення співробітників до своїх службових обов'язків;
- мотиви їхньої діяльності;
- ступінь згуртованості та організованості;
- моральні норми, прийняті в колективі;
- задоволеність спільною діяльністю і міжособистісними стосунками в колективі.

Окрім зазначених, можна виокремити такі характеристики, що оцінюють три сторони соціально-психологічного клімату поліцейського колективу:

- рівень розгорнутості психологічного потенціалу колективу;
- ступінь його реалізації зараз;
- тенденцію подальших змін.

До соціально-психологічних властивостей особистості співробітника ОВС, що позитивно впливають на формування клімату, входять:

---

<sup>1</sup> Психологія управління : навч. посібник / В. Я. Брич, М. М. Корман. Київ : Кондор, 2018. 384 с.

- принциповість (єдність слова і справи), що визначає послідовність поведінки відповідно до моральних установок суспільства;
- відповідальне ставлення до справи і людей, турботу про їхнє благополуччя;
- дисциплінованість у праці та громадській діяльності;
- активність у міжособистісних і міжгрупових відносинах;
- товариськість або легкість установлення контактів з іншими людьми і колективом загалом, доброту, чуйність у поєднанні з високою культурою поведінки, тактовність у поводженні з людьми.

Властивостями особистості, що негативно впливають на клімат колективу, є:

- бездіяльність;
- егоїзм, що виявляється в користюлюбстві;
- непослідовність у поведінці;
- кар'єризм і зазнайство;
- нетактовність у зверненні (грубість, образливий тон);
- неповага до інтересів та гідності інших людей тощо.

Отож, сприятливий соціально-психологічний клімат характеризується:

- доброзичливою атмосферою і довірою членів колективу один до одного;
- діловою критикою і вільним висловленням думки;
- достатньою інформованістю членів колективу і прийняттям на себе відповідальності за стан справ;
- повною відсутністю тиску керівника на підлеглих і визнанням за ними права ухвалювати значущі для групи рішення;
- емоційною залученістю і взаємодопомогою.

Як засвідчує досвід, за несприятливого соціально-психологічного клімату в поліцейському колективі, як правило, знижується працездатність, згуртованість і задоволеність особового складу своєю діяльністю. Крім того, незадовільний морально-психологічний стан призводить до несумлінного виконання посадових обов'язків, порушення норм і правил службової поведінки, сприяє формуванню прихованих угруповань людей, негативно налаштованих один щодо одного, керівництва або його розпоряджень, що також призводить до збільшення службових порушень.



### **5.3. Методи і методики вивчення міжособистісних стосунків і соціально-психологічного клімату в поліцейських колективах**

Керівництво службовим колективом передбачає глибинне і всебічне його вивчення, точне знання стану справ загалом і в духовному житті особливо. У процесі аналізу рівня сприятливого клімату в колективі розглядають, як правило, організацію і результати колективної діяльності, зокрема й забезпечення своєчасного та якісного виконання завдань поліцейським підрозділом.

Дослідження соціально-психологічного клімату та міжособистісних стосунків у колективі охоплює вивчення:

- індивідуальних і психологічних особливостей його членів: товариськості, колективізму, дисциплінованості, організаторських здібностей, лідерських тенденцій, емоційної стійкості, рівня авторитетності тощо;
- психологічних якостей співробітників, які є лідерами в колективі;
- особливостей співробітників, які мають низький статус у колективі, з виявленням причин такого становища;
- мікрогруп, що сформувалися в колективі, засад їх утворення, склад і роль, яку вони виконують у підрозділі;
- спрямованості колективу, громадської думки, єдності думок, оцінки того, як відносини в колективі забезпечують виконання конкретних завдань;
- внутрішньокolleктивних традицій і колективного настрою, що визначається загальним станом справ, перемогами і досягненнями, наявністю невирішених проблем, незадоволених запитів, інших джерел занепокоєння і хвилювання.

Вивчення соціально-психологічного клімату потребує застосування комплексу соціально-психологічних методів, які визначають психологічні та непсихологічні параметри, а також мають можливість вимірювання основних компонентів, змістовних особливостей і чинників, що впливають на нього.

За **психологічними параметрами** визначається особливість сприйняття і розуміння членами колективу різних напрямів

діяльності на основі самооцінок і взаємних оцінок; емоційний стан, що виражається в задоволеності/незадоволеності аспектами своєї діяльності та побутовою сферою, який характеризується також рівнем настрою та динамікою його зміни в період робочого дня, тижня, декади та місяця.

**Непсихологічні параметри** виступають як об'єктивні показники, що визначаються ефективністю діяльності, станом службової дисципліни, забезпеченістю матеріально-технічними засобами, наявністю необхідних умов для діяльності колективу та окремих його членів, а також плинністю кадрів.

З метою створення в службових колективах клімату, що сприяє ефективному вирішенню оперативно-службових завдань, виявленню негативних чинників, профілактиці порушень службової дисципліни і законності, психологи Національної поліції здійснюють моніторинг соціально-психологічного клімату та морально-психологічного стану співробітників у підрозділах Національної поліції.

Для ефективного управління службовими колективами доцільно спиратися на дані, одержувані психологом у процесі соціально-психологічних обстежень поліцейських підрозділів. Для успішного проведення таких обстежень перед психологом мають бути чітко сформульовані завдання, він повинен володіти інформацією про особливості оперативної обстановки, про цілі, які обрав керівник, про ефективність службової діяльності, про стан дисципліни і законності в підрозділі. Крім того, психолог повинен мати свою спеціальну інформацію про особистісні особливості співробітників, їхній стан, наявні проблеми.

Під час роботи в службовому колективі психолог повинен:

- виявити проблеми, що впливають на ефективність службової діяльності;
- встановити психологічні причини, що впливають на рівень службової дисципліни в колективі та у конкретних співробітників;
- виявити чинники, що визначають особливості соціально-психологічного стану особового складу підрозділу;
- визначити стиль керівництва.

У підсумку психолог прогнозує розвиток ситуації, пропонує оптимальний варіант кадрової політики для різних ситуацій (кого

намітити в резерв, на кого спертися в колективі, як провести скорочення, кого заохочувати або карати тощо) і може окреслити свої завдання з індивідуальної психологічної допомоги співробітникам.

Соціально-психологічні дослідження рекомендується проводити в підрозділах, які мають досвід спільної роботи щонайменше 6 місяців, у яких уже виникли певні стійкі взаємовідносини та зв'язки. Водночас необхідно враховувати стаж служби на посаді безпосереднього керівника. Обстеженням охоплюються всі члени колективу. Перед їх проведенням слід ознайомитися з формальною структурою підрозділу, для чого вивчаються соціально-демографічні характеристики членів колективу за документацією підрозділу, а також показники успішності їхньої оперативно-службової діяльності. Перед обстеженням потрібно провести бесіду з особовим складом, пояснити його мету, проінструктувати про правила заповнення бланків або роботи з комп'ютером.

Під час проведення обстеження не допускається взаємне консультування або групове заповнення бланків, також необхідна обов'язкова присутність психолога або спеціально навченого інструктора з-поміж його організаторів, які можуть дати пояснення на можливі запитання обстежуваних.

Аналізом отриманої інформації займається психолог підрозділу. Найціннішою для практики управління є інформація, отримана в результаті комплексного аналізу за всім набором рекомендованих методик, оскільки з'являється можливість розкрити глибокі причини виявлених соціально-психологічних явищ та індивідуально-особистісні особливості кожного обстеженого.

Результати обстеження оголошуються з метою унеможливлення можливих особистих травм або погіршення соціально-психологічного клімату в колективі. Керівник має використовувати отриману інформацію суворо в інтересах справи, на благо колективу і кожного окремого співробітника.

Під час проведення досліджень широко використовують такі методики:<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Основи психологічної діагностики : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / В. Ф. Моргун, І. Г. Тітов. Київ : Видавничий Дім «Слово», 2009. 464 с.

- Анкета для оцінки морально-психологічного стану підрозділу;
- Експрес-методика оцінки соціально-психологічного клімату;
- Тест загальної оцінки психологічного клімату;
- Соціометрія» Дж. Морено;
- Референтометрія;
- Методика «Q-сортування» В. Стефансона;
- Експрес-методика з вивчення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі О. С. Михалюка і А. Ю. Шатило;
- Стимульний матеріал методики визначення індексу групової згуртованості Сішора;
- Методика діагностики соціально-психологічної адаптації К. Роджерса і Р. Даймонда;
- дослідження емоційного та ділового лідерства та ін.

Безумовно, названі та інші методики для оцінки соціально-психологічного клімату в службових колективах і морально-психологічного стану особового складу апробовані психологами МВС і перебувають у їхньому арсеналі.

Однак слід зауважити, що давно назріла необхідність використання більш універсальних, ефективних і якісних методів, що вирізняються своєю інтенсифікацією, особливо в частині опрацювання й аналізу зібраної інформації, що забезпечать подальші впровадження в цей процес штучного інтелекту.

#### **5.4. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в поліцейських колективах**

У службових колективах досягнення цілей забезпечується через професійну діяльність, що вимагає виконання вчасно всіх законних вказівок їхнього керівника. Зрозуміло, що взаємовідносини між співробітниками колективу визначають й інші відносини (моральні, етичні, психолого-педагогічні тощо), які заведено називати міжособистісними. Вони відображають характер зав'язків і взаємодії між членами службового колективу. Їхньою осно-

вою є особливості сприйняття співробітниками спільних цілей та інтересів. Оперативність і успішність реалізації поставлених перед підрозділом завдань залежить, зокрема, і від регулювання міжособистісних і службових відносин. Чимало аспектів визначено та уніфіковано Наказом МВС № 88 від 06.02.2019 «Про затвердження Порядку організації системи психологічного забезпечення поліцейських, працівників Національної поліції України та курсантів (слухачів) закладів вищої освіти із специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку поліцейських»<sup>1</sup>.

Процес формування міжособистісних стосунків, як між окремими членами колективу, так і між різними службами і підрозділами різноманітних правоохоронних структур, включає різні аспекти. Насамперед це створення соціально-психологічного клімату, що формуються, крім строго регламентованих субординаційних зав'язків, між співробітниками колективу. Такі відносини створюють клімат службового колективу, під яким розуміється рівень комфортності роботи в певних умовах, у конкретному службовому колективі.

Одним з основних чинників, що формують соціально-психологічний клімат у службовому колективі, є середовище функціонування, тобто соціально-виробничі, соціально-економічні, соціально-освітні, соціально-професійні, соціально-психологічні, соціально-культурні, соціально-моральні умови діяльності його членів.

Визначення соціального клімату службового колективу передбачає, що на основі досліджень слід проаналізувати й оцінити його рівень, виявити чинники, які або перешкоджають удосконаленню стосунків між його членами, або, навпаки, розвивають найпродуктивніші форми взаємовідносин, як-от моральність, професіоналізм, відповідальність, компетентність тощо.

Неформальні стосунки в колективі визначаються моральністю і мотивацією вчинку окремого його члена, поглядами, індиві-

---

<sup>1</sup> Про затвердження Порядку організації системи психологічного забезпечення поліцейських, працівників Національної поліції України та курсантів (слухачів) закладів вищої освіти із специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку поліцейських : Наказ МВС 06.02.2019 р. № 88. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0348-19#Text> (дата звернення: 01.10.2024)

дуальними рисами характеру і темпераменту кожної особистості, громадською думкою щодо якогось результату діяльності, вчинку, особистості. Тут теж дуже чітко виявляються симпатії й антипатії, сформовані навички й уміння, переважаючі звички, смаки, реакція на порушення дисципліни та інші негативні явища.

Важливо ще на ранній стадії формування соціально-психологічного клімату колективу виявити всі позитивні й негативні чинники, тому що групи таких чинників, які переважають, або активно сприяють моральній зрілості колективу та його членів, або, навпаки, істотно негативно впливають на членів колективу, а отже, і на результати їхньої роботи. У зв'язку з цим перед керівником службового колективу постає проблема розвитку одних чинників і зниження впливу інших з метою підтримання належного клімату, створення морально-психологічної сумісності його членів.

Істотне значення має не лише соціально-психологічний клімат службового колективу, а й його моральний потенціал. **Професійно-моральний потенціал кадрів** – це рівень моральної культури, тобто реальна сукупність моральних якостей співробітників і ступінь їхньої спроможності діяти відповідно до громадянського обов'язку, присяги, норм професійної етики, стандартів професійної поведінки, вимог законів; водночас це рівень моральної стійкості кадрів проти негативних соціальних і психологічних чинників, негативних впливів середовища функціонування в різноманітних життєвих і службових ситуаціях, зокрема й в екстремальних.

Екстраполюючи сказане на специфіку діяльності поліцейських, отримуємо, що професійно-моральний потенціал кадрів МВС – це моральна надійність кадрів, тобто ступінь їхньої здатності протистояти злочинності та корупції, гідно долати труднощі повсякденної служби й негативний вплив чинників, які послаблюють почуття громадянського обов'язку, відповідальності, честі, професійної та людської гідності.

Для ефективного функціонування службового колективу необхідно приділяти неабияку увагу професійному, правовому та морально-естетичному вихованню особового складу в дусі суворого дотримання дисципліни і законності, формуванню здорово-

го морально-психологічного клімату в колективі, пошуку резервів для покращення умов праці, побуту і дозвілля особового складу як об'єктивно необхідних передумов зміцнення законності та службової дисципліни.

На стан соціально-психологічного клімату поліцейського колективу впливають різні чинники. Їх можна поділити на загальні, характерні для всіх колективів, і специфічні, притаманні для колективів певних напрямів або сфер діяльності, що мають свої особливості. Прикладом специфічних колективів є поліцейські колективи, це зумовлено покладеними на них обов'язками безпосередньої участі в охороні законності та правопорядку, боротьбі зі злочинами та іншими правопорушеннями тощо. Ба більше, до членів цих колективів висувують особливі вимоги, оскільки честь поліцейських невіддільна від честі колективу, у якому вони працюють. Тому вони не можуть дозволити собі вчинити проступок, який ганьбить систему і колектив.

Наведемо приклади **загальних психологічних чинників**, що позитивно впливають на атмосферу в поліцейському колективі.

**Якісний підбір особового складу** для несення служби. Співробітник поліції повинен володіти підвищеною психологічною стійкістю до групового емоційного впливу з боку громадян, умінням адекватно оцінювати ситуацію, правильно спілкуватися з лідерами, авторитетними представниками неформальних об'єднань, а також із людьми, схильними до підвищеного емоційного прояву, проявляти гнучкість у вжитті заходів впливу.

**Психологічна сумісність** членів колективу слід враховувати під час комплектування підрозділів. Співробітники повинні мати спільні погляди, інтереси, думки, застосовувати ідентичні форми і методи роботи з громадянами в умовах несення служби.

**Згуртованість колективу** проявляється у взаємній допомозі та виручці його членів під час вирішення оперативно-службових завдань, наданні підтримки молодим співробітникам, опіці слабо професійно підготовлених співробітників.

**Взаємовідносини співробітників.** Необхідно приділяти постійну увагу розвитку ділових взаємних стосунків, елементам професійної етики, культурі спілкування, доброзичливому став-

ленню один до одного, запобігати та своєчасно розв'язувати конфлікти, що виникли на діловому або міжособистісному ґрунті.

**Ділове налаштування на роботу.** Під час проведення інструктажів і доведення завдань до виконавців слід домагатися чіткості, конкретності, об'єктивності та повноти інформації про майбутню діяльність. Доцільно орієнтуватися на успіхи і позитивні якості підлеглих.

**Стиль керівництва.** Безпосереднім керівникам необхідно бути ближчими до підлеглих, частіше спілкуватися з ними в період несення служби, надавати методичну і психологічну підтримку в складних, критичних ситуаціях спілкування. Позитивно сприймаються і схвально оцінюються підлеглими особистий приклад керівника, його професійно-грамотні рішення, об'єктивність оцінювання роботи підлеглих, прояв про них турботи й уваги.

**Особистісні якості керівника.** Важлива роль належить емоційно-вольовим якостям керівників (активності, наполегливості, рішучості, сміливості, мужності).

**Об'єктивна оцінка діяльності підлеглих.** Керівники мають піклуватися про матеріальну забезпеченість ввіреного особового складу, стимулювати сумлінне ставлення до служби, справедливо розподіляючи грошові премії, матеріальні винагороди і моральні заохочення з урахуванням заслуг кожного співробітника.

**Психологічна захищеність співробітників.** Підтримка позитивного досвіду і відстоювання правомірних дій співробітників у вищих інстанціях сприяє формуванню більшої впевненості в їхній діяльності.

**Оптимізація режиму роботи.** Періодичне чергування службових навантажень і відпочинку співробітників, тривалий час зайнятих вирішенням оперативно-службових завдань. Особливе незадоволення викликає прагнення деяких керівників забезпечувати виконання службових завдань за рахунок особистого часу підлеглих без подальшої компенсації витрат.

**Рівномірність розподілу навантажень** на всіх членів колективу з урахуванням їхньої професійної підготовленості, досвіду роботи, рівня теоретичних знань та індивідуально-психологічних особливостей особистості. Неприпустимо навантажувати співробітників, які сумлінно ставляться до виконання своїх



обов'язків, за рахунок осіб, які прагнуть ухилитися або свідомо не виконують поставлених завдань.

До **специфічних чинників**, що впливають на формування сприятливого клімату в поліцейських колективах, з деякими обмеженнями можна віднести, наприклад, воєнізованість поліцейської системи з її принципами субординації та єдиноначальності, яка виконує важливішу роль, ніж в інших трудових колективах, і впливає на характер взаємовідносин між співробітниками. З одного боку, ці принципи під час дій, наприклад, в екстремальних ситуаціях, пов'язаних із ризиком для життя, можуть виявитися вирішальними, але з іншого – у таких колективах можливе переважання директивної форми звертання керівників до підлеглих, що зумовлює формування помітної дистанції та негативно позначається на атмосфері в колективі.

### **5.5. Роль особистості керівника у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату поліцейського колективу**

Найважливішими чинниками, що визначають стан психологічного клімату службового колективу, є стиль і методи роботи його керівника. Керівник здійснює адміністративні функції, від нього певною мірою залежить підбір кадрів, заохочення або покарання членів колективу, просування їх по службі.

Насамперед керівник повинен володіти певними морально-вольовими якостями, доброзичливо ставитися до членів колективу, вміти зрозуміти співробітника, враховувати обставини його життя, особисті можливості та індивідуальні здібності.

Завдяки духовному багатству і високій моральності керівник завойовує серед підлеглих авторитет, який дієво впливає на поведінку і діяльність кожного члена колективу. За такого керівництва встановлюється стабільний позитивний клімат, що сприяє створенню сприятливої робочої атмосфери та оптимальних умов для ефективної роботи.

Для керівника важливими характеристиками є діловитість і здатність бачити перспективу, енергія і наполегливість. Управлінці, які не володіють організаторськими здібностями, високими моральними якостями і професійними знаннями, як правило, негативно впливають на соціально-психологічний клімат, що знижує життєвий тонус і продуктивність діяльності всього колективу загалом і кожного працівника зокрема.

**Вплив керівника на соціально-психологічний клімат** може бути **прямим**, інакше кажучи, **безпосереднім**, коли він висуває вимоги до підлеглих, вирішує їхні міжособистісні проблеми, і **непрямим (опосередкованим)**, у цьому разі керівник організації, наприклад, оптимізує умови праці. Добре організована праця забезпечує злагоджену роботу колективу і кожного з його членів без зривів і подальших авралів, сприяє психонервовій рівноваженості, позитивно відображається на настрої людей<sup>1</sup>.

Свідомо визначаючи тактику і стратегію управління колективом, керівник зобов'язаний насамперед знати, чого саме чекають від нього службовці, і за яких умов вони будуть задоволені роботою. Очевидно, що почуття задоволеності роботою свідчить про позитивність клімату в колективі та є одним із суттєвих показників. Безумовно, рівень задоволеності залежить і від особливостей людей.

Людина важко переживає байдуже, а тим паче негативне ставлення до неї керівника. Кожна людина розраховує, що її робота буде помічена і відзначена. Якщо керівник хоча б морально заохочує хорошу роботу, то людина відчуває глибоке задоволення. Глибоко нещасним буває той, чию сумлінну роботу ніхто не помічає і не відзначає. Навіть критика іноді переноситься легше, ніж байдуже або байдуже ставлення до того, що робить працівник.

Кожен сумлінний співробітник очікує просування по службі, з чим пов'язані не лише його матеріальне становище, а й престиж у колективі, а також самоповага. У своєму керівнику особливий склад бажає бачити авторитетну людину, висококваліфікованого співробітника і справжнього наставника. Якщо керівник

---

<sup>1</sup> Вольнова Л. М. Соціальна психологія: формування компетентності майбутнього фахівця. Київ : Вид-во НПУ ім. М. Драгоманова, 2011. 283 с.

відповідає очікуванням людей, то вони відчувають глибоке задоволення його роботою і своїм становищем у колективі.

Перелічимо **основні чинники, що чинять позитивний психологічний вплив** на службовий колектив і особистість поліцейського.

**Принциповість у відносинах, виняткова суб'єктивність в оцінках особистісних якостей.** Принциповий начальник керується у своїй управлінській діяльності не особистими, а суспільними інтересами, демонструє до всіх підлеглих однакові вимоги і сам виконує встановлені правила.

**Чуйність і уважність до співробітників** проявляються в турботі щодо необхідних їм матеріальних інтересів і моральних цінностей та передбачають участь керівника в долі кожного підлеглого.

**Вимогливість.** Без неї неможливий нормальний розвиток колективу й особистості. Важливим є як і встановлення «правил гри», так і контроль за їх дотриманням.

Негативно можуть впливати на соціально-психологічний клімат у колективі такі якості керівника, як запальність, нерівноваженість. Однак підлеглі можуть пробачити це добрій і справедливій людині, яка всією душею вболіває за спільну справу, але вони не пробачать запальності кар'єристів, корисливій людині.

Працівники особливо чутливі до форми звернення до них керівника, у якій вони вбачають непряму оцінку їхньої особистості та діяльності. Суворий погляд керівника, різкий тон критики, а тим паче грубі випадки чи висловлювання, які іноді виникають, травмують співробітників. І навпаки, дружнє слово, добрий погляд радують, окриляють людину, сприяють активізації її діяльності.

Досконале управління службовим колективом і його соціально-психологічним кліматом вимагає прогнозування можливостей розвитку і свідомого проектування трудової діяльності колективу, умов життя і діяльності кожного окремого члена, в цьому і є суть перспективного управління соціально-психологічним кліматом колективу.

Нерідко соціально-психологічний клімат у колективі порушується через те, що керівник не справляється з покладеними на нього обов'язками, не володіє необхідними професійними знан-

нями, не має достатнього досвіду роботи з підлеглими, допускає педагогічні прорахунки. Особливо це стосується тих випадків, коли керівнику доводиться працювати за наявності організаційних збоїв, проявів поведінки окремих членів колективу, яка відхиляється від норми, емоційних напружень, які виникають, тощо. У таких випадках до керівника висуваються підвищені вимоги, а його здібності мають використовуватися з урахуванням зазначених відхилень.

В умовах складної оперативно-службової ситуації керівнику поліцейського підрозділу необхідно максимально повно проявляти свої управлінські здібності, але не кожен із керівників має достатній багаж таких здібностей, а якщо і має, то не завжди може проявити їх максимально. У цьому разі можливі серйозні прорахунки, які призводять до певних соціально-психологічних наслідків: керівник виявляється не в змозі впоратися з труднощами, що виникли, а це, своєю чергою, зазвичай призводить до загострення стосунків із вищими керівниками та підлеглим особовим складом, погіршує психологічну атмосферу в трудовому колективі й нерідко спричиняє емоційне перенапруження самого керівника та афекти з його боку – брутальність, нестриманість, бажання зірвати злість на підлеглих тощо.

Виокремимо ті **здібності** та **властивості** особистості, які за різних умов і обставин необхідні керівнику.

**Організація діяльності підлеглих.** Тут від керівника за будь-яких умов насамперед потрібні організаторські здібності та професійна компетентність, тобто знання і досвід роботи в конкретній сфері. Некомпетентний керівник завжди викликає невдоволення з боку підлеглих. За підвищених вимог йому недостатньо користуватися звичними навіть високопрофесійними шаблонами, від нього має виходити ініціатива, самостійність рішень, а головне – здатність до творчого мислення. Саме ця здатність допомагає керівнику виходити переможцем зі скрутних і напружених ситуацій, тоді як її відсутність або недостатній розвиток робить його в такій обстановці безпорадним, викликає розгубленість, спричиняє невдоволення з боку підлеглих.

**Планування.** У нормальних умовах цей аспект діяльності керівника зводиться головню до вміння формулювати найближчі

та віддалені цілі, вибрати ефективні засоби для їх досягнення. В особливо важких умовах діяльності керівнику доводиться розраховувати ймовірні позитивні й негативні наслідки планування з урахуванням різних ускладнюючих обставин. Для цього йому необхідно виробити здатність передбачення результатів реалізації цілей і етапів планування, а це вже здатність вищого порядку, ніж передбачення самих цілей. Інші керівники такою здатністю не володіють, що нерідко призводить до несподіваних службових ситуацій і викликає «кліматичні збурення». Кліматичні збурення – це природні коливання емоційного стану в колективі, періодично виникають поліпшення і погіршення настрою в більшості його членів, які залежать від внутрішніх і зовнішніх чинників і які можуть відбуватися як упродовж одного дня, так і триваліше.

**Ухвалення рішень.** Ухвалюючи рішення, керівник природно спирається на свої знання і досвід. Головну роль у цьому виконує його інтелект – сукупність здібностей сприйняття, мислення, пам'яті, уваги та уяви. В умовах підвищених вимог інтелект має проявлятися максимально, що насамперед виражається в підвищеній критичності розуму, тобто здатності до оперативного контролю за логікою розвитку думки, актуалізації професійних знань, швидкої й точної оцінки наявних обставин та учасників діяльності. Нечіткість рішень керівника може стати причиною поганої організації роботи, матеріальних втрат для підлеглих і призвести до погіршення соціально-психологічного клімату в колективі.

**Сприйняття інформації «зверху».** У повсякденних умовах діяльності від керівника вимагається вміння розібратися в суті вказівок, інструкцій, завдань, а також забезпечити їх чітке доведення до підлеглих і виконання. Щоб заручитися підтримкою і повагою колективу, важливо проявити оперативність у розв'язанні складної нестандартної задачі та відстояти перед керівництвом у разі потреби власну точку зору або позицію людей, які перебувають у підпорядкуванні.

**Сприйняття інформації «знизу».** Головною якістю керівника тут є здатність до аудіювання, тобто вміння одночасно чути і слухати, запам'ятовувати та інтерпретувати усну інформацію. Взагалі правильне аудіювання – це неодмінна умова досягнення

чужої думки, відкриття ідей, які найчастіше окреслюються в результаті бесід, суперечок, обміну думками. Аудіювання є також важливим моментом у встановленні психологічних контактів між людьми, оскільки воно демонструє характер взаємин, що склалися між ними, шанобливих чи нешанобливих, довірчих чи підозрілих, дружніх чи ворожих тощо.

Проте в умовах діяльності за підвищених вимог навіть правильне сприйняття інформації керівником виявляється недостатнім, якщо відсутнє вміння, як кажуть, «спіймати думку на льоту»: швидко зрозуміти того, хто говорить, усвідомити раціональне зерно його висловлювань, а якщо треба, то заперечити в стислій, зрозумілій і шанобливій формі. Інакше кажучи, у цій ситуації від керівника потрібні кмітливість, винахідливість і вміння лаконічно висловити свої судження. Цю здатність називається *комунікаційною реактивністю*. Керівники, які в скрутних умовах діяльності такої здатності не виявляють, можуть викликати роздратування з боку підлеглих, провокувати в них почуття невпевненості в собі та в успіху справи.

**Постановка завдань.** У процесі роботи керівник дає інструкції, пояснює завдання, формулює вимоги до підлеглих. Недомінними умовами їх виконання за будь-яких обставин є чіткість формулювання, послідовність викладення завдання, але за підвищеної складності завдань, окрім цього, важливо проявляти холоднокрівність, витримку і самовладання. Плутані, незрозумілі, висловлені роздратованим тоном, суперечливі вказівки керівника створюють психологічного напруження, спричиняють афективні спалахи та коливання настрою в підлеглих, а також можуть стати причиною неправильного тлумачення слів.

**Прояв вимогливості до підлеглих.** За будь-яких умов діяльності від керівника потрібен педагогічний такт, гнучкість, уміння висловлювати свої вимоги з урахуванням індивідуальних особливостей членів колективу. Але у важких ситуаціях він, окрім цього, повинен виявляти свою принциповість, послідовність, твердість характеру. Тільки в складній взаємодії цих якостей народжується особлива здібність керівника – педагогічна принциповість, у якій поєднуються шанобливе ставлення до особистості, виховні цілі та послідовність вимог. Далеко не всі очільники здатні поєдна-

ти в собі ці якості, і тоді їхня поведінка немовби роздвоюється: у сприятливих умовах діяльності вони ввічливі, зважають на інтереси й особливості людей, а в напружених і складних обставинах стають різкими, діють авторитарно, схилиються до псевдовимогливості, підміняючи міркування педагогіки вказівним тоном. Така поведінка керівника може бути причиною або потенційного, або відкритого конфлікту його з особовим складом.

**Стимулювання інтелектуальної діяльності підлеглих.** Цей аспект діяльності керівника вимагає від нього здатності активізувати мислення колективу. Ця здатність полягає в тому, що керівник спирається у своїх рішеннях на ініціативи підлеглих, створює сприятливу атмосферу для обговорення планів, завдань, стимулює раціоналізаторство і винахідництво, вишукує засоби економії матеріалів тощо. Це особливо важливо робити в наукових, творчих колективах, основним завданням яких є виробництво ідей.

**Стимулювання службової діяльності підлеглих.** Визначальним є вміння керівника захопити справою, а в умовах підвищених вимог – уміння показати особистий приклад на найважчих ділянках роботи. На психологічний клімат у колективі та настрої окремих його членів несприятливе враження справляють ті керівники, які агітують тільки на словах, командують, а найвідповідальніші та найважчі ділянки роботи покладають на підлеглих.

Зрозуміло, очільник не повинен виконувати чийсь роботу, брати на себе неналежні функції, але йдеться про чесне виконання ним своїх прямих обов'язків, про його повнокровну і захоплену працю, що викликає до нього симпатії і об'єднує колектив.

**Вплив на підлеглих.** У нормальних умовах діяльності керівник проявляє здатність переконувати інших, діяти особистим прикладом, навіюванням, а в разі підвищених вимог діяльності важливим є ще й уміння підпорядковувати людей своїй волі.

**Виховання підлеглих.** Цей аспект діяльності, як відомо, передбачає наявність у керівника педагогічних здібностей. У разі виникнення особливих труднощів, коли, наприклад, член колективу вчиняє якусь провину, від управління потрібен прояв вищих гуманістичних принципів виховання: здатності бачити краще в людині, уміння підтримати людину, яка помилилася, в ту хвили-

ну, коли суспільство засуджує її вчинки, вселити віру в себе. Шляхетність, душевна доброта керівника в поєднанні з відповідальністю за долю людини, розуміння суті та тяжкості її проступку зміцнює авторитет керівника, допомагає об'єднати навколо нього колектив, урегулювати конфлікт, спричинений провиною будь-кого з працівників.

**Стосунки з підлеглими.** Головна вимога в цьому аспекті керівної діяльності – повага до гідності інших.

**Спілкування з підлеглими.** Обов'язковими умовами нормального психологічного клімату є комунікативність керівника (легкість вступу в спілкування з іншими людьми). Зрозуміло, сказане не повинно сприйматися як призма до всепрощення і беззребетності в стилі керівництва. Йдеться про ті випадки, коли людина справді заслуговує на поблажливість, коли розуміння і прощення стають ефективним заходом впливу, заходом єднання членів колективу.

**Робота над собою.** Основною якістю керівника є вимогливість до себе, а в умовах підвищених труднощів – здатність до повної самовіддачі.

**Ставлення до своєї діяльності.** Задоволеність роботою – неодмінна умова ефективної діяльності керівника. Людина, незадоволена виконуваною справою або результатом роботи, відчуває психічне напруження, що, як правило, негативно позначається на її ставленні до виконуваних обов'язків і до колег. Особиста незадоволеність (і не тільки з приводу виконуваних обов'язків) майже завжди вносить психологічний дисонанс у взаємовідносини з підлеглими і вищими особами. Настрій керівника завжди передається підлеглим. Позитивний настрій управлінця вселяє упевненість у перспективність справи, зміцнює авторитет керівника.

**Оцінка своєї особистості.** Важливими умовами діяльності керівника є його самокритичність, розуміння і правильна оцінка своїх переваг і недоліків, уміння ставити перед собою мету щодо самовиховання. За підвищених труднощів діяльності до цих якостей встановлюються особливі вимоги – лідер повинен виявляти готовність жертвувати особистими інтересами заради суспільних, колективних. Відданість справі – потужний засіб.



Розглянемо деякі неадекватні **засоби компенсації дефіциту здібностей**<sup>1</sup>.

**Резонанс.** Керівник зазнає труднощів у розв'язанні завдання, погано розуміє його, відчуває, що в чомусь помилився, вибрав неправильний шлях, а вийти з такої ситуації намагається за допомогою звучних фраз і недоречного моралізування.

**Підвищення рівня претензій.** Відсутність або брак якихось здібностей (інтелектуальних, організаційських, професійних тощо) спричиняють у керівника психологічний дискомфорт, прагнення піднятися над оточуючими. Нерідко в такій ситуації керівник починає вимагати до себе особливої поваги та підходу. Як наслідок, у нього формується завищена самооцінка, що погіршує стосунки з підлеглими, які усвідомлюють необґрунтованість претензій керівника.

**Скептицизм.** Невміння зрозуміти чиясь ідею, нездатність визнати перевагу іншої людини, заздрість до чужих досягнень можуть проявлятися в скептичній оцінці, огульній критиці (не плутати з обґрунтованими сумнівами і діловою критикою). Скептицизм виявляє внутрішній дискомфорт особистості, її нездатність тверезо осмислити своє ставлення до оцінюваної ідеї або людини, а також бажання придушити ірраціональні мотиви й упередження.

**Загострення уваги на дрібницях.** Дефіцит інтелектуальних здібностей, невідання зрозуміти суть справи і водночас розуміння того, що оточуючі чекають на рішення, оцінку або вказівки, спонукають керівника говорити хоча б що-небудь. Зазвичай у таких ситуаціях починається повторення відомого, обговорення і без того зрозумілого.

**Відмова від серйозної аргументації.** Керівник прагне уникнути розв'язання проблеми, прямої відповіді на запитання, бо знає, що з поставленим завданням буде важко впоратися. Нерідко в таких випадках він схиляє підлеглих не сприймати все всерйоз, не ускладнювати собі життя. У хід ідуть такі аргументи, як «і не з такими справлялися», «згодом усе владнається», «це мені слід хвилюватися, а не вам» тощо.

---

<sup>1</sup> Board R. D. The Psychoanalysis of Organizations. L., 2008. 278 p.

**Натиск.** Замість обмірковування, всебічного зважування обставин справи, шляхів і засобів розв'язання проблеми іншому керівнику легше діяти напором. Подібний неадекватний засіб компенсації дефіциту здібностей негативно діє інших. Вони не витримують натиску, звикають до такого стилю керівництва. Це, своєю чергою, додає енергії любителям діяти не розумом, а силою, слугує для них самовиправданням: ось, мовляв, раз вдається, отже, так і треба. Виникає прагнення виправдовувати «пробивних керівників», «енергійних людей», «штовхачів», які приносять не стільки користі суспільству, скільки заважають налагоджувати нормальні виробничі стосунки, поглиблюють неналагодженість деяких організаційних моментів.

**Псевдоаргументація.** Своє невміння або небажання діяти відповідно до суті справи керівник прагне завуалювати нібито серйозними аргументами. Однак він не бере до уваги заперечень і обґрунтувань інших, не доводить справедливості своєї аргументації, чим і виявляє її необґрунтованість. Псевдоаргументація – складна перешкода у взаєминах із керівником і у вирішенні питань, вона створює ілюзію діловитості керівника, який посправжньому проблему не вивчив або вирішувати її не хоче.

Перебільшення значущості власної думки. Відсутність гнучкості, невміння або небажання йти на поступки, упертість інший керівник видає за якусь моральну цінність, прикриваючись заявами на кшталт «я не звик міняти своїх думок», «як я сказав, так і буде», «я не кидаю слів на вітер», «я начальник, мені видніше». Замість того щоб прийняти на себе всю повноту відповідальності, такий керівник заявляє: «Ви раніше звернулися до мого заступника, нехай він це питання і вирішує. Я не люблю, коли починають справу без мене, а мені несуть папірці на підпис».

**Переадресування енергії (сублімація).** Керівник охоче береться за розв'язання другорядних, а часом сторонніх питань, що виходять за межі безпосередніх його обов'язків і службових інтересів. Тут він завзято виявляє свою енергію, виставляє напоказ свою діяльність, виправдовуючи тим самим упущення в основній роботі.

**Самовиправдання (раціоналізація).** Це виправдання людиною самої себе перед ким-небудь або у власних очах. Раціоналі-

зація – свого роду брехня з метою пом'якшення конфлікту з оточуючими або внутрішньоособистісної напруги, яку вона переживає. Вдаючись до раціоналізації, людина досягає психологічного комфорту за допомогою самообману, подібно до езопівської лисиці, яка не змогла дістати виноград і знайшла формулу для самозаспокоєння – «виноград зелений». Інший керівник, ухваливши помилкове рішення, запевняє себе й оточуючих, що воно було єдино правильним, хоча це не так. Запізнившись на нараду з неповажної причини і відчуваючи осуд підлеглих, керівник на виправдання каже, що в нього були невідкладні справи, або що його викликало начальство.

**Роздратованість.** Маються на увазі випадки, коли людина, відчуваючи психічне напруження у зв'язку з тим, що питання не вирішується, справа не клеїться, знаходить «цапа-відбувайла» – об'єкт, на якому зганяють невдачу, енергію, що накопичилася, і поганий настрій. Наприклад, керівник, як то кажуть, під «гарячу руку», робить різке зауваження підлеглому, а від нього негативна енергія та емоції передаються по посадовій ієрархії до нижчих працівників. Хвиля агресивності здатна «виходити» за межі служби і проявлятися в домашній обстановці.

**Проекція.** Свої дискомфортні психічні стани, недоліки, що засуджуються суспільством, мотиви та настрої інша людина схильна приписувати іншим людям, відчуваючи в результаті деяке полегшення. Так, наприклад, грубий і підозрілий керівник легко знаходить ці якості у своєму підлеглому. Природно, такі звинувачення зачіпають людей, викликають протест або провокують різку реакцію з їхнього боку.

**Відхід від реальності.** Керівник відчуває труднощі у вирішенні питання, усвідомлює свою некомпетентність і тому намагається обмежити свою причетність до справи. Водночас робляться такі заяви, як «із цим ви впораєтесь і без мене», «подивлюся, як це вам удасться», «тут нічого не зробиш» тощо. Керівник обережний, але не тому, що він не має достатньої інформації або справа нетермінова, а тому, що він уникає відповідальності, неприємних переживань, боїться розчарувати себе або оточуючих своєю неспроможністю. Відхід від реальності виявляє незрілість лідера і боязнь проявити самостійність. Такий керівник дотриму-

ється принципу «особистий спокій – насамперед», однак така тактика викликає осуд з боку інших і здатна призвести до «кліматичного обурення».

Описані деструктивні засоби компенсації дефіциту здібностей керівника не сприяють успішному розв'язанню ділових і міжособистісних питань, викликають протест з боку оточуючих, спричиняють нервозність і деградацію настроїв, а в окремих випадках породжують конфлікти. Авторитет керівника, який вдається до подібних засобів, опиняється під загрозою. «Кліматичне обурення» в колективі, викликане його прагненням компенсувати дефіцит здібностей, завдає шкоди інтересам підрозділу, а також здоров'ю підлеглих.

З метою виключення подібних явищ на практиці ще раз звернемо увагу на психологічні причини, що призводять до «кліматичних збурень» у колективі. До них насамперед належить відсутність у керівника необхідних якостей, необхідних для успішного виконання обов'язків, що викликає в нього психологічний дискомфорт. Це спонукає керівника вдаватися до неадекватних засобів зняття психічного напруження. Однак такі засоби, як правило, не тільки не сприяють усуненню внутрішньоособистісного конфлікту, але часто призводять до виникнення міжособистісних конфліктів керівника з підлеглими. Кожен управлінець має усвідомлювати таку залежність психологічних явищ, уміти спостерігати за собою ніби збоку і не використовувати неадекватні засоби компенсації дефіциту якихось здібностей. Нестачу знань і вмінь такими засобами заповнити не можна, керівнику необхідно дбати про своє творче зростання, звертатися за порадами до найдосвідченіших помічників. Такі засоби компенсації дефіциту здібностей можуть забезпечувати успіх діяльності очільника і підтримувати нормальний соціально-психологічний клімат у колективі.

Із діловими навичками та вміннями тісно екстраполюють також професійно-організаторські риси, оскільки одним з основних завдань керівника є створення команди однодумців, тобто формування умов для оптимізації процесу самоорганізації трудового колективу. З цього погляду важливими якостями керівника є заповзятливість і діловитість, науковий і системний підхід до розв'язання проблем.

## **5.6. Оптимізація соціально-психологічного клімату в службових колективах Національної поліції**

Діяльність керівників щодо поліпшення умов формування соціально-психологічного клімату може здійснюватися за кількома напрямками та залежить власне від чинників, що негативно впливають на колектив<sup>1</sup>.

**Поліпшення умов діяльності.** Це важливо, оскільки умови служби не тільки формують ставлення до неї, а й об'єктивно зумовлюють кінцевий результат роботи. Удосконалення організації праці здійснюється за різними напрямками: раціоналізація режиму праці та відпочинку, поліпшення технічної оснащеності робочих місць, добір і підбір кадрів, удосконалення форм поділу і кооперації праці, підвищення кваліфікації співробітників тощо.

Привабливість роботи, безсумнівно, підвищується від рівня задоволеності оплатою праці, системою матеріального і морального стимулювання, соціальним забезпеченням, режимом роботи, розподілом відпусток, інформаційним забезпеченням, перспективами кар'єрного зростання, можливістю підвищити рівень свого професіоналізму, рівень компетентності, характером ділових і особистих стосунків у колективі тощо.

Потенційними джерелами напруженості стосунків у групі можуть стати: нечіткий розподіл функціональних обов'язків, відсутність своєчасної, повної і точної інформації, невідповідність співробітника його професійній ролі.

**Контроль соціально-психологічних характеристик службового колективу.** Загальновідомо, що особистостям, схожим один на одного, легше налагодити взаємодію. Подібність сприяє появі почуття безпеки і впевненості в собі, підвищує самооцінку. Істотним чинником сприятливого соціально-психологічного клімату і високої ефективності роботи колективу також може стати відмінність якостей особистості за принципом взаємодоповнюваності. У такому разі умовою і результатом сумісності є симпатія

---

<sup>1</sup> Базалійська Н. П., Гук А. В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2016. Т. 21. Вип. 2. С. 56–60.

учасників взаємодії один до одного. Так, наприклад, у змішаних за статтю колективах вищою є культура спілкування, молодіжні колективи є більш мобільними до прийняття нововведень, а поєднання різних вікових та освітньо-кваліфікаційних груп створює передумови для скорочення термінів адаптації.

**Удосконалення взаємовідносин у колективі.** Взаємини в колективі – найважливіший індикатор, що вказує на стан соціально-психологічного клімату. Тому стосунки між співробітниками мають вибудовуватися так, щоб їхнє повсякденне спілкування сприяло постійній підтримці в колективі оптимального психологічного клімату. Для цього насамперед потрібно уникати рольової неясності. Крім посадових обов'язків кожен керівник покладає на підлеглого очікування (рольові очікування), пов'язані з його психологічними властивостями, які не завжди роз'яснюються і зрозумілі. Співробітники інстинктивно побоюються невизначеності та мінливості, вони хочуть знати, що від них очікують, які завдання вони мають вирішувати, і які ролі виконувати.

Часто про взаємини в колективі розглядають за ступенем конфліктності на певному відрізку часу. Конфлікти при цьому малозначущі, крім того, без них неможливий робочий процес. Головне, щоб конфлікт був конструктивним: унаслідок його розв'язання зникало все старе, що заважає розвитку колективу і зростанню людей як особистостей. Конструктивний конфлікт здебільшого виявляє приховані суперечності, сприяє зняттю напруження між учасниками, їхньому згуртуванню, зумовленому спільним розв'язанням проблеми, підвищенню в учасників почуття власної гідності та самоповаги тощо.

**З метою оптимізації соціально-психологічного клімату у службовому колективі перед керівником виникає постановка низки завдань:**

- формувати однастайність і узгодженість щодо норм, прийнятих в організації;
- створювати в межах підрозділу такі умови, які забезпечили б можливість актуалізації ціннісних орієнтацій особистості в процесі роботи;
- розвивати вміння цілеспрямованого впливу на мотиваційну сферу підлеглих для того, щоб, не пригнічуючи початкових

прагнень, сформулювати альтернативні, більш доступні та привабливі цілі в організації;

- підвищувати впевненість членів організації у власних силах і здібностях, формувати переконаність у тому, що причетність до організації дасть змогу краще контролювати як свою долю, так і майбутнє членів усієї організації;

- проголошувати принцип рівних можливостей, справедливого розподілу винагород, створювати атмосферу, що стимулює дискусію, обмін знаннями та досвідом;

- надавати гнучкість у здійсненні контролю, деяку автономність у процесі вирішення організаційних завдань. Прагнути уникати надто ретельного і безперервного контролю, який може негативно позначатися не тільки на ефективності діяльності, а й на моральному настрої колективу;

- використовувати процеси наслідування, імітування, моделювання.

Слід зазначити, що стиль взаємодії керівників верхньої ланки з керівниками середньої ланки відтворюється останніми у взаєминах з підлеглими.

Науковці рекомендують застосовувати такі **форми впливу на соціально-психологічний клімат** у колективі.

**Створення груп соціально-психологічного тренінгу.** У них застосовують велику кількість психологічних вправ, спрямованих на розвиток здатності усвідомлювати свої почуття і відчувати свою підсвідомість, своє сприйняття світу та реакції інших людей, аналізувати й розуміти їх. Така психологічна підготовка вважається важливою для актуалізації свого потенціалу, поліпшення контактів у групі, а отже й соціально-психологічного клімату в ній.

**Проведення комунікаційних ігор.** Є багато варіантів ігор, розроблених для аналізу взаємовідносин в організації, розвитку стосунків у групі, ліквідації психологічних бар'єрів, що перешкоджають спілкуванню і самовираженню. У процесі ігор такого типу спонтанно або під керівництвом консультанта-психолога завжди виникає дискусія, що аналізує виявлені взаємовідносини і сприяє зміні соціально-психологічного клімату в групі.

**Організація обговорень.** Є доповненням ігор і засобом прояснення стосунків. Організовані в різний спосіб вербальні контакти рекомендуються для розв'язання організаційних проблем, зводяться до обговорення і обговоренням закінчуються будь-які спроби регуляції соціально-психологічного клімату будь-якої групи. Збори-дискусії є основним засобом регуляції соціально-психологічного клімату на підприємстві, способом з'ясування думок працівників колективу з різних питань. Для їх організації існують певні правила. Організатором і регулятором часто виступає психолог як нейтральна особа. Для ефективності обговорень важлива демократична атмосфера, що панує в колективі, коли ніхто не боїться висловити свою думку.

**Зміна розташування меблів у робочому приміщенні.** Прикладом такої зміни може слугувати розміщення столів у робочому приміщенні не впорядковано, а хаотично, відповідно до симпатій або за принципом спільної роботи.

**Пошук спільних інтересів,** які об'єднали б персонал і дали змогу на їхній основі організовувати спільні справи: спільний відпочинок, туристичні поїздки, походи, дні здоров'я тощо.

**Формування традицій колективу.** Із цією метою необхідно організовувати і проводити спільні заходи на дозвіллі, такі як спортивні змагання, виступ художньої самодіяльності, відвідування театрів і концертних майданчиків, екскурсійні поїздки тощо. Створювати атмосферу прагнення колективу до емоційного включення в життя кожного співробітника.

**Розвиток комунікативної культури, навичок спілкування та співпраці,** які сприяють удосконаленню таких умінь, як говорити легко і невимушено, красиво вибудовувати розповідь, слухати і чути, домовлятися.

**Розвиток емпатійних здібностей** членів службового колективу, вміння і потреби в пізнанні інших людей, толерантного ставлення до них.

**Рекомендації щодо поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі.** Для цього *керівник повинен:*

- роз'яснювати цілі та завдання організації всім співробітникам. Це перший і, можливо, найважливіший принцип роботи над поліпшенням соціально-психологічного клімату;



– виявляти увагу до всіх підлеглих без винятку, що також є невід’ємною складовою на шляху створення здорового психологічного клімату. Бажано індивідуальне спілкування керівника з кожним зі співробітників не рідше одного разу на два місяці;

– звертатися до співробітника на ім’я й по батькові, що дає співробітникові відчуття значущості, а керівнику дає змогу збільшити авторитет в очах підлеглого і привернути його до розмови, бо звук власного імені є приємним і важливим для людини. Усе це сприяє позитивній взаємодії керівника з підлеглим;

– оптимізувати процес виконання підлеглим роботи. Для цього потрібно спочатку забезпечити умови для її виконання, щоб сам підлеглий чітко уявляв суть доручення, свої завдання, точний термін завершення роботи і форму її подання. Допомога в автоматизації службової діяльності підвищить авторитет керівника в колективі і стане одним із дієвих способів поліпшення його соціально-психологічного клімату;

– підбирати правильний спосіб мотивації співробітника, що підвищить його ефективність і опосередковано позитивно вплине на соціально-психологічний клімат. Прояснити мотивацію підлеглого, не використовуючи наукові психологічні методи, можна прямим запитанням: «Що може стимулювати тебе працювати краще?» Для мотивування слід використовувати і моральні, і матеріальні засоби;

– унеможливлювати всілякі недомовки, які виникають у процесі діяльності чи найчастіше в разі конфлікту між підлеглими. Саме визнання керівником наявності конфлікту зніме багато негативних моментів і стане відправною точкою до його врегулювання.

Впливаючи хоча б на один із чинників соціально-психологічного клімату, керівник може істотно вплинути на характер стосунків між співробітниками, на їхнє ставлення до спільної діяльності, задоволеність умовами та результатами праці, ефективність роботи організації загалом. Упевненість колективу в тому, що дії очільника продиктовані діловими інтересами і шанобливим ставленням до співробітників, впливає як на авторитет керівника, так і на формування сприятливого психологічного клімату в колективі.

### **Контрольні запитання**

1. У чому полягає відмінність між соціально-психологічним кліматом і психологічною атмосферою?
2. Які ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату?
3. Вкажіть визначальні особливості (чинники), що впливають на соціально-психологічний клімат поліцейських службових колективів.
4. Що охоплює процес дослідження соціально-психологічного клімату та міжособистісних стосунків у колективі?
5. Які загальні психологічні чинники позитивно впливають на атмосферу в поліцейському колективі?
6. Які можливі неадекватні засоби компенсації дефіциту здібностей керівником?
7. За якими напрямками може здійснюватися поліпшення умов формування соціально-психологічного клімату?
8. Які є форми впливу на соціально-психологічний клімат у колективі?
9. Які методики використовують для проведення досліджень соціально-психологічного клімату?
10. Вкажіть властивості особистості, що негативно впливають на клімат колективу.

## **СТЕС І СТРЕСОСТІЙКІСТЬ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА**

### **6.1. Психологічна стійкість в умовах воєнного стану**

Робота керівника полягає в управлінні підлеглими так, щоб вони досягали максимальної ефективності, працювали злагоджено. Компетентність очільника це вміння комунікувати, вести та підтримувати діалог таким чином, щоб мотивувати. В умовах впливу довготривалого (перманентного) стресу кожен може виснажитись або втратити рівновагу. Постійне перебування в стресових умовах є травмуючим досвідом. За таких обставин змін зазнають і управлінські функції. Актуальності набуває потреба індивідуального підходу та регулярної психологічної підтримки. Саме в особі керівника підлеглі хочуть бачити потрібну опору.

Взаємодія управлінця в умовах впливу стресу та особливо хронічного стресу повинна мати підтримуючий характер, бути ресурсною для колег та підлеглих. Підлеглі, які відчуватимуть необхідну турботу та опору у складні часи, а водночас впевненість та спокій, здатні зробити набагато більше, ніж від них очікують, а також, своєю чергою, зможуть надавати підтримку іншим. Позитивним досвідом у роботі підрозділу чи органу може стати наявність, окрім керівника, такої людини, до якої б кожен працівник міг звернутись у потрібний момент по пораду, допомогу. Наприклад, це неформальний лідер чи інша особа, яку можуть обрати у колективі.

Для розуміння здатності людини протистояти кризовим ситуаціям важливо поглиблено вивчати умови збереження психологічної стабільності та розвитку резильєнтності (життєстійкості). Поняття резильєнтності (життєстійкості) вивчають нейробіологи, соціальні психологи, нейропсихологи та фахівці інших

галузей<sup>1</sup>. Вона трактується як збереження позитивної адаптації, незважаючи на значний досвід перебування у стресових ситуаціях, тобто відновлення після травми; позитивне реагування на негативні життєві події, компетентне функціонування в стресових умовах; здатність долати труднощі.

Американська психологічна асоціація визначає резильєнтність, як процес адаптації людини в умовах виснаження, травми, після трагедій, загроз; в умовах постійних джерел стресу (наприклад, проблеми в сім'ї та у стосунках, серйозні проблеми зі здоров'ям, постійний стрес на роботі та фінансові проблеми (American Psychological Association 2010))<sup>2</sup>.

Психологічно стійкі люди мають такі характеристики: стабільне прийняття реальності; глибоке переконання, підкріплене сильними цінностями, що життя має сенс; потужна здатність до імпровізації (Coutu, 2002).

Американський професор і психіатр Д. Хелерстейн виокремлює два компоненти життєстійкості: фізичний і психологічний. Фізична складова є показником стресостійкості та толерантності, тоді як психологічна включає всі етапи соціалізації, соціальні зв'язки, відновлення та пошук нових життєвих орієнтирів і сенсів у складних ситуаціях. До другої складової, на думку професора Хелерстейна, також належить процес оволодіння психологічними техніками, методами та підвищення освітнього рівня, що дозволяє долати негативні наслідки стресу.

Олег Романчук, лікар-психотерапевт, порівнює життєстійкість з «психологічними м'язами», які необхідно тренувати. На його думку, це саме те, що допомагає протистояти певним викликам, зберігаючи психічне здоров'я та особистісну цілісність. Життєстійкість формується життєвим досвідом, взаємодією із зовні-

---

<sup>1</sup> Професійно-психологічна підготовка поліцейського : навч. посіб. / Я. М. Когут, Ю. Ц. Жидецький, Ю. І. Кіржецький, С. С. Гнатюк, Р. М. Андрусишин ; Львів. держ. ун-т внутрішніх справ ; за ред. Я. М. Когут. Львів : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2022. 403 с.

<sup>2</sup> Лазос Г. П. Резильєнтність: концептуалізація понять, огляд сучасних досліджень. *Актуальні проблеми психології*. Том 3.: Консультативна психологія і психотерапія. Вип. 14. Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України ; Вінниця, ФОП Рогальська І. О., 2018. Вип. 14. С. 32.

шнім середовищем і тісно пов'язана зі здатністю контролювати, керувати та аналізувати власні емоції та емоції інших людей, а також з техніками особистісного усвідомлення.

Американські психологи J. T. Cacioppo, H. T. Reis, A. J. Zautra використовують поняття соціальної стійкості. Вони розглядають її як здатність соціальних груп відновлюватися після стресових подій шляхом збереження позитивних соціальних відносин. Соціальна стійкість підкреслює здатність людини взаємодіяти з іншими людьми для реалізації важливих цілей, незважаючи на кризові ситуації.

Існує психологічна стійкість як окремої людини, так і всього суспільства. Це підкреслює Мікі Дорон, психіатр Армії оборони Ізраїлю. Модель психологічної стійкості складається з трьох компонентів: це фізична вісь, ментальна вісь і вісь соціальної системи. Всі вони взаємозалежні та взаємопов'язані. Кожен реагує на травму по-різному: хтось плаче, хтось виконує монотонну роботу, хтось молиться. Кожен використовує свій метод. Фізична вісь – людина використовує фізичну активність. Психічна вісь – це можливість працювати зі змінами, адаптуватись до них. Людина звертається до релігії, медитації, прикмет, намагається зрозуміти символічне значення того, що відбувається. Вісь соціальної системи – це найближчі рідні і близькі, робота, громадська активність.

За теорією Г. Лазос, життєстійкість – це біопсихосоціальний феномен, який охоплює особистий, міжособистісний та соціальний досвід і є закономірним результатом різних процесів розвитку в часі; вона пов'язана зі здатністю психіки відновлюватися після несприятливих умов; може розглядатися і як певна особистісна характеристика, притаманна людині, і як динамічний процес та виконує важливу роль у здатності та формуванні посттравматичного стресового зростання людини.

Найбільш узагальнене визначення пропонує Всесвітня організація охорони здоров'я (далі – ВООЗ), згідно з яким резильєнтність (життєстійкість) – це «здатність відносно добре справлятися зі складними ситуаціями та особиста винахідливість, яку можна розвинути завдяки захисним факторам (наприклад, сприятливому зовнішньому середовищу та розвитку адаптивних механізмів подолання)».

Резильєнтність містить такі найважливіші складові: життєві цінності та цілі; оптимізм, позитивне мислення; соціальні зв'язки та підтримку; віру та духовність; функціональність та активність, здатність бути в моменті, турботу про себе; позитивні емоції, саморегуляцію та самосвідомість; почуття гумору; самовдосконалення. Можна від народження зберігати спокій і ясність мислення. Однак цю здатність також можна розвинути, оскільки експерти вважають, що люди можуть вчитися і розвивати навички, які допоможуть їм краще впоратися з труднощами. Оскільки резильєнтність (життєстійкість) – це процес ефективного подолання негараздів, найцікавішим і найціннішим у ній є те, що вона не визначається лише особистісними рисами, а включає нашу увагу, мислення та поведінку, тому кожен може навчитися бути життєстійким.

Фактори, що впливають на нашу стійкість:

- розвиток комунікативних навичок, зокрема асертивності (вміння ввічливо і доброзичливо обстоювати себе, висловити свої почуття і думки, не ображаючи інших);
- вміння будувати реалістичні плани та втілювати їх у життя;
- культивування цінностей та планування життя відповідно до них;
- розвиток власної «системи підтримки»: змістовні та глибокі стосунки з близькими людьми, природою, Богом, самим собою;
- плекання надії;
- розвиток здатності вирішувати проблеми.

Наша активність, включеність (йдеться про докладання волевових зусиль), здатність до опору (яка ґрунтується на тому, що людина усвідомлює власну роль у подіях), готовність визнавати свої емоції та почуття сприяє розвитку резильєнтності. Зокрема, не забувати планувати власне майбутнє, турбуватись про стосунки, про їх розвиток чи відновлення у разі потреби, вирішувати важливі питання послідовно, не відкладаючи на потім, управляти власними емоціями.

Ключовим фактором у формуванні стійкості є соціальне середовище та соціальні зв'язки. Разом зі стресовими подіями ми пам'ятаємо, як взаємодіяли з іншими в цей час, хто надавав і отримував допомогу і за яких умов. Відчуваючи підтримку з боку

суспільства та дбаючи про вчасне поповнення власних ресурсів, зменшення витрат енергії зміцнить нашу стресостійкість.

У ситуації перманентного, тривалого стресу актуалізується потреба в самозбереженні, а цей шлях лежить через функціональність, особисту і соціальну. Усвідомлення для себе «я зміг», «я це зробив, я це зробила» сигнал про відновлення функціональності. Події, які вже відбулись під час тавмівного чи стресового впливу, сприймаються такими, що не можуть бути зміненими, і це посилює нашу неспроможність. Тому особистісний вимір функціональності пов'язаний з тим, що людині дають елементарні завдання за кризовим протоколом (потисни руку, відкрий пляшку води, відведи людей в укриття, спакуй речі...), що повертає відчуття спроможності, яке підкріплюється зворотним зв'язком (дякую, ти молодець, ти це зробив...). Також ця спроможність дає можливість зменшити відчуття безпорадності, перебудовувати часову лінію подій і діяти раціонально. Якщо лімбічний мозок домінує в цей момент, то менш активною буде кора головного мозку. І навпаки, вмикаючи думаючий мозок, ми вимикаємо емоції (О. Кухарук). Особистісна функціональність добре поширюється не тільки на момент гострої кризи, але й є особистою стратегією під час впливу хронічного стресу. Які наслідки ми отримаємо від стресу, залежатиме не тільки від потужності самої події, а і від того, як швидко ми можемо відновити свою життєздатність, як ми натренували себе у наданні самопомогі. Тому особистісна функціональність є основою для формування психологічної гнучкості, власної здатності до адаптації<sup>1</sup>.

## 6.2. Поняття, види, стадії стресу

Стрес – реакція нашого організму на зовнішній вплив. Підготовка до можливих стресових ситуацій буде позитивною профілактикою стресу. Усім відомо, що профілактика набагато краще за

---

<sup>1</sup> Професійно-психологічна підготовка поліцейського : навч. посіб. / Я. М. Когут, Ю. Ц. Жидецький, Ю. І. Кіржецький, С. С. Гнатюк, Р. М. Андрусишин ; Львів. держ. ун-т внутрішніх справ ; за ред. Я. М. Когут. Львів : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2022. 403 с.

лікування. Тренуючи та зміцнюючи свою стійкість та психологічну пружність, ми сприяємо тому, щоб послабити або нейтралізувати зовнішній вплив. Необхідно навчитись ідентифікувати свій стан, і тоді на основі цього досвіду ідентифікувати стрес у інших. Основне правило взаємодії в умовах хронічного стресу – спочатку потурбуйся про себе, а потім допоможи тим, хто цього потребує. Важливо вміти «прочитати» співрозмовника та вчасно розпізнати актуальний психоемоційний стан людини та її запит. Особливий вид взаємодії – це комунікація телефоном. За такої взаємодії ви не бачите людину, тому слід зосередити свою увагу на структурі її повідомлення, на скільки логічно вона викладає свої думки, на тональність її голосу та ідентифікувати її психоемоційний стан за такими критеріями: 1) швидкість мовлення; 2) ввічливість спілкування; 3) лексика, яку вона використовує. Використовуйте такі техніки активного слухання, як уточнення й перефразування.

Сучасна професійна діяльність працівників поліції характеризується професійним стресом через високу складність, відповідальність, темп роботи, необхідність постійного контролю та прийняття рішень в умовах дефіциту часу.

Стресові фактори, пов'язані з роботою, розглядають як персоніфікований специфічний вид стресу. Важливо розкрити поняття стресу для того, щоб зрозуміти роль стресу в житті та професійній діяльності поліцейського, його місце у внутрішній структурі життєдіяльності та професійній сфері<sup>1</sup>.

Стрес – це реакція організму на обставини зовнішнього середовища, яка мобілізує захисні сили для подолання або уникнення загрози.

Цей термін уперше ввів у фізіологію і психологію в 1932 році Волтер Бредфорд Кеннон у своїх класичних роботах про універсальну реакцію «бий або тікай».

Ганс Сельє, канадський психофізіолог, почав використовувати поняття стресу для пояснення загального адаптаційного напруження. Зокрема, в 1936 році Сельє опублікував свою першу ро-

---

<sup>1</sup> Бардин Н. М., Жидецький Ю. Ц., Кіржецький Ю. І. та ін. Стресостійкість : навчальний посібник / за ред. Я. М. Когута. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. С. 16.



боту про загальний адаптаційний синдром, при цьому він розглядав стрес як неспецифічну відповідь організму на будь-яку висунуту йому вимогу. Він наголошував, що вирішальне значення має не стільки ситуація стресу, скільки наша реакція на стресову подію.

Р. Лазарус першим спробував розмежувати фізіологічне і психологічне розуміння стресу, розрізняючи фізіологічний стрес, пов'язаний з впливом реального безумовного подразника, і психічний (емоційний) стрес, пов'язаний з оцінкою людиною ситуації як загрозливої або важкої. Однак і цей поділ є досить умовним, оскільки фізіологічний стрес завжди містить елементи психічного (емоційного) стресу, а психічний стрес не може не мати фізіологічних змін.

Г. Сельє назвав два типи стресу:

- дистрес, пов'язаний з негативними емоційними реакціями;
- еустрес (пов'язаний з позитивними емоційними реакціями, такий, що змобілізує, спонукає до пошуку рішення, адаптовує людину)<sup>1</sup>.

Немає однозначного визначення стресу. Д. Механік розглядає стрес як реакцію індивіда на ситуацію. Г. Сельє, Б. Догренвед та інші визначають стрес як стан, що викликає виникнення перешкод, що є внутрішньою реакцією на стресори. Ф. Александер аналізує стрес і як якість стимулу, і як реакцію індивіда на нього. Через ракурс напруженості тлумачать стрес Н. І. Наєнко, Р. Скотт, А. Говард.

Розглядаючи різні варіанти визначення стресу, Н. Г. Різві зазначає, що:

1) іноді цим поняттям позначають стан тривоги в організмі, який він прагне усунути або зменшити; в цьому сенсі поняття «стрес» мало чим відрізняється від неприємних станів, зокрема тривоги або аверсивних мотивацій, легкого болю і дисонансу;

2) стрес також розглядається як психологічна та поведінкова реакція, що відображає стан внутрішньої тривоги або її придушення; такі стрес-захисні реакції або індикатори спостеріга-

---

<sup>1</sup> Психологія екстремальної діяльності : навч. посіб. / І. І. Приходько, О. С. Колесніченко, О. В. Тімченко та ін. / за заг. ред. проф. І. І. Приходька. Харків : НА НГУ, 2016. С. 378.

ються в різноманітних функціональних проявах, включаючи емоційні, когнітивні та поведінкові;

3) стрес визначається як подія або стан у фізичному або соціальному середовищі, що призводить до вжиття заходів для уникнення агресії, прийняття рішення про усунення та послаблення загрозливих умов; поняття «стресори» є близьким до понять «небезпека», «загроза», «тиск», «конфлікт», «фрустрація», «екстремальна ситуація».

У психологічному словнику (автор Синявський В.) стрес визначений як стан максимального психічного напруження, що виникає у людини в процесі діяльності або поведінки під впливом несприятливих, значних за силою і довготривалістю зовнішніх і внутрішніх неспецифічних дій, умов середовища<sup>1</sup>.

Трактування стресу у китайській культурі відрізняється. Китайський ієрогліф, що символізує поняття «стрес», трактується як «криза». Він складається з двох ієрогліфів, розташованих один над одним: верхній – це «небезпека», а нижній це – «можливість». Кожна подія у внутрішньому чи зовнішньому середовищі людини, яка вимагає змін у звичному способі життя та додаткових витрат енергії, є потенційно стресовою.

Фактор, що викликає стан стресу у організмі людини, називають *стресором*.

1. Короточасний – щоденний стрес, спричинений незначними ситуаціями. Приклади: сварка з начальником, колегою по роботі, випадкова пляма на сорочці, несподівана зустріч, раптова вечірка з друзями.

Період адаптації: швидкий, середньої тривалості.

2. Критичний – стрес, спричинений критичними життєвими ситуаціями. Наприклад, травма, смерть близької людини, розлучення, народження дитини, зміна роботи, закінчення навчання, одруження. Адаптаційний період: Тривалий, може вимагати значних змін у житті.

3. Хронічний – тривалий стрес, який неодноразово впливає на людину. Окрім впливу на соматичне здоров'я людини, він також

---

<sup>1</sup> Психологія стресу та стресових розладів : навч. посіб. / уклад. О. Ю. Овчаренко. К. : Університет «Україна», 2023. 266 с.

змінює її життя. Наприклад, складна ситуація на роботі, тривалий конфлікт у сім'ї, переживання та спогади про травматичні події. Період адаптації: Тривалий. Хронічні стреси, як найбільш небезпечні, мають довготривалий руйнівний вплив стресора. Потребує значних змін у житті, ставленні до стресорів та допомоги фахівця.

Розглянемо, як розгортається стресова реакція. Г. Сельє виділив три стадії стресу:

- 1) тривога (мобілізація);
- 2) опір (стійкість);
- 3) виснаження.

1. Стадія тривоги може тривати від 2 годин до кількох днів, під час якої активується симпатичний відділ нервової системи та загальне збудження. В цей час в організмі відбувається викид гормонів, які максимально швидко зможуть пристосувати його до стресових умов. Характеризується прискоренням швидкості психічних і рухових процесів (загострюється нюх і слух), емоції швидко змінюються. На цій стадії важливо оцінити ситуацію, рівень небезпеки для себе. Якщо загроза помічена і отримано підтвердження, то адреналін активує реакцію «бий, захищайся». Якщо перемогти не виходить, тоді «біжи, втікай».

2. Стадія резистентності або стійкості виникає, якщо стрес не вдалося подолати на попередній стадії тривоги. Це стадія, завданням якої є адаптація до нових процесів. Підготовлений на першій стадії, організм у необхідний момент спроможний реалізувати максимум своїх можливостей. В цей період відбувається формування нашої стресостійкості, підвищується психологічна гнучкість, відбувається чітке усвідомлення власної ролі в моменті. Інтенсифікується пошук необхідного рішення, посилюється самоконтроль, оцінюється навколишнє середовище. Може відбуватися реорганізація поведінки (еустрес) або дезорганізація поведінки (дистрес). Хронічне переживання дистресу викликає серйозні порушення в організмі.

3. Стадія виснаження, під час якої знижуються можливості протистояння стресу внаслідок зменшення резервів людини. Якщо стресор достатньо сильний, то загальна опірність організму знижується критично і згодом опірність організму може знизитися до нуля. У цей період, коли всі ресурси вичерпані, людина пот-

ребує усунення стресора або психологічної допомоги, інакше стрес стає хронічним.

Який вплив матиме стрес на організм людини залежить від сили напруги, яка в цей момент діє, від тривалості стресової ситуації та від індивідуальної витривалості.

Американський нейрофізіолог Пол Д. Маклін запропонував модель мозку, що складається з трьох частин. Згідно з його теорією, мозок людини складається з трьох частин, розташованих одна над одною.

Людський мозок – це триєдина система, яка містить:

- а) рептильний мозок (ретикулярна формація);
- б) емоційний мозок (лімбічна система);
- в) візуальний мозок (кора головного мозку, неокортекс).

#### *1. Рептильний мозок (R-комплекс)*

Ця частина мозку існує вже 100 мільйонів років і є еволюційним розвитком стовбура головного мозку. Рептильний мозок знаходиться у задній і центральній частині мозку і містить стовбур мозку та мозочок. Будова цієї ділянки людського мозку майже ідентична до мозку рептилій, що зрозуміло з назви.

Рептильний мозок є найслабшим компонентом інтелекту у людини. Ця ділянка мозку відповідає за сенсорно-моторні реакції (роботу п'яти органів чуття, через які ми сприймаємо матеріальний світ). Мозок також відповідає за безпеку виду та контроль базової поведінки. Поведінкові стереотипи, закладені в мозку рептилій, пов'язані з інстинктом виживання, з бажанням продовжувати рід.

Мозок рептилій контролює фундаментальні, найпримітивніші функції організму – дихання, травлення, рух, рівновагу, серцебиття тощо. Сюди відносяться інстинкт розмноження, захист своєї території, агресія, бажання володіти і контролювати все, слідувати зразкам, імітація, обман, боротьба за владу, прагнення до ієрархічних структур, ритуальна поведінка, контроль меншості. Це також центр контролю примітивних поведінкових патернів – спарювання, боротьби, полювання тощо.

Функції його досить прості: «бігти – захищатися – завмерти». Він дуже корисний для миттєвих реакцій: спочатку реакція, потім осмислення. У цьому сенсі це людський «автопілот», який не підда-

ється свідомому контролю. Основне завдання мозку – захист тіла, він налаштований на оборону, він завжди «на сторожі» і пильно стежить за небезпекою для тіла, тому завжди негативно сприймає навколишній світ, який сповнений загрози і небезпек<sup>1</sup>.

Коли рептильний мозок домінує, людина втрачає здатність мислити на інших, вищих рівнях. Розвиток мозку і мислення йде тільки через навчання, іншого шляху немає: або ти його напружуєш, або ти його втрачаєш! Коли «втрачаєш» мозок, людина деградує. Рептильний мозок часто плутає уявну небезпеку з реальною загрозою, а потім буквально бере під контроль людський розум і тіло.

## *2. Емоційний мозок (лімбічна система)*

Ця ділянка мозку розташована набагато вище, ніж мозок рептилій, на еволюційних сходах і присутня у всіх ссавців. Її функції – емоційні та когнітивні. Ця частина мозку відповідає за відчуття, досвід, пам'ять і навчання, контролює біоритми, голод, кров'яний тиск, сон, метаболізм, частоту серцевих скорочень і стан імунної системи. Емоційний мозок відповідає за виживання індивіда, самозбереження і самозахист, контролює соціальну поведінку, материнську турботу і виховання. Він бере участь у регуляції функцій внутрішніх органів, нюху, інстинктивної поведінки, почуттів, пам'яті, сну, неспання тощо. Цей мозок на 98% ідентичний мозку ссавців. Емоційний мозок вважається головним генератором емоцій, пов'язуючи емоційну та фізичну активність. Тут народжуються страх, веселощі та зміни настрою. Маклін виділяє шість основних емоцій: бажання, гнів, страх, смуток, радість і ніжність. Лімбічна система, надаючи емоційного забарвлення отриманому досвіду, сприяє навчанню; та поведінка, яка приносить «задоволення», буде підкріплюватися, а та, що тягне за собою «покарання», буде поступово відкидатися. У союзі з рептильним мозком він переносить уроки минулого в теперішній момент і не думає про майбутнє. Емоційний мозок пов'язує всі спогади так, ніби події відбуваються зараз, а почуття та емоції з минулого досвіду відчуються як реальні.

---

<sup>1</sup> Томас Вебер. Травмафокус. Спеціалізований психотерапевтичний метод для роботи зі стресом, травмою та хронічним боєм ; переклад з німецької Гладун І. М. Х. : вид-во «ЛІТЕРА НОВА», 2020. С. 91.

### *3. Мозок, що мислить (неокортекс, кора головного мозку)*

Раціональний розум – наймолодша структура, вік якої 1,5–2,5 мільйона років. За вищу нервову діяльність відповідає неокортекс – кора великих півкуль головного мозку. Неокортекс – це сіра речовина кори головного мозку, яка є тільки у людини. Його товщина становить від 1,5 до 5 мм, а його «вирівняна» поверхня могла б зайняти квадрат з довжиною сторони 63 см. Неокортекс розташований зверху і з боків лімбічної системи, його маса становить 80% від загальної маси мозкової речовини. Це центр вищої психічної діяльності – осередок інтелекту. Неокортекс сприймає, аналізує і сортує повідомлення, що надходять від органів чуття. Йому притаманні такі функції, як міркування, мислення, прийняття рішень, реалізація творчих здібностей людини, адекватний контроль рухових реакцій, мовлення та реалізація особистості в цілому.

Саме ця частина мозку є найбільш розвиненою у *Homo sapiens* і визначає людську свідомість. Саме тут приймаються раціональні рішення, здійснюється планування, засвоюються результати і спостереження, вирішуються логічні задачі. У цій частині мозку формується людське «Я» (его), і це єдина частина мозку, де можна свідомо відстежувати процеси.

Саме там будується образ навколишнього світу, розвивається усна і письмова мова, що дозволяє людині звільнитися від влади прямого, безпосереднього досвіду і перейти від повторення до передбачення. Передбачення ґрунтується на сукупності досвіду, записаного в лімбічній системі, і є екстраполяцією того, що відомо з минулого, на ймовірні майбутні події.

Неокортекс є шостим (ментальним, інтуїтивним) органом чуття. Його розвиток активує так зване ментальне чуття, яке дозволяє нам відчувати найтонші вібрації Всесвіту, молекули ДНК, думки інших людей – сприймати всі несвідомі процеси, усвідомлювати і, отже, керувати ними.

Когнітивні процеси відбуваються в неокортексі, і саме він відповідає за когнітивну поведінку. Неокортексу притаманне просторове мислення, візуалізовані картини, спрямованість на майбутнє, його дослідження та аналіз. З його допомогою можна уявити все, що завгодно!

Ці три частини мозку накладаються одна на одну, стресова подія зазвичай локалізується в рептилійній частині. Коли людина перебуває в стані безпеки, її емоції під контролем, а всі когнітивні процеси активні. Коли людина перебуває в стані небезпеки, контролює рептильна частина мозку, яка вмикає емоції і призупиняє когнітивні процеси.

### *Причини та наслідки стресу*

Існують хибні уявлення про стрес, які повинні знати правоохоронці, коригувати їх психолог, знати керівник підрозділу, щоб запобігти впливу стресу на себе та своїх підлеглих. Зокрема:

1. «Симптоми, пов'язані зі стресом, не можуть завдати реальної шкоди, оскільки існують лише в уяві».

Ця поширена думка є хибною, адже стрес впливає не лише на психіку, а й на весь організм. Психосоматичні захворювання, які розвиваються в результаті стресу, є реальними хворобами, такими як гіпертонія або виразка шлунку тощо.

2. «Від стресу страждають лише «слабкі» люди».

Наслідки надмірного стресу частіше відчувають зайняті люди, ті, хто має дуже високі очікування, і ті, хто надзвичайно відповідальний. Певною мірою ми всі є потенційними мішенями для стресу.

3. «Я не відповідаю за стрес у своєму житті – стрес неминучий у наш час, ми всі є його жертвами».

Насправді ми відповідальні за більшість стресів у нашому житті, оскільки стрес – це не стільки результат того, що з нами відбувається, скільки того, як ми на це реагуємо.

4. «Я завжди знаю, коли у мене надмірний стрес».

Чим сильніший стрес, тим менш чутливі ми до його симптомів, доки стрес не досягне такого рівня, коли його симптоми вже не можна буде ігнорувати.

5. «Легко розпізнати джерела надмірного стресу».

Це не зовсім так. У деяких людей ознаки стресу не розвиваються доти, доки не зникне стресор. У таких ситуаціях симптоми стресу проявляються у вигляді фізичного та психічного виснаження.

6. «Всі люди реагують на стрес однаково».

Це твердження не відповідає дійсності. Кожен з нас є індивідуальністю. Ми відрізняємося один від одного джерелами стресу.

су, симптомами і захворюваннями, які розвиваються в результаті надмірного стресу.

7. «Коли я відчуваю надмірний стрес, все, що мені потрібно зробити, – це сісти і розслабитися».

Це твердження також неправильне, оскільки релаксація корисна, але насправді мало хто знає, як правильно розслабитися, і, крім того, зняття наслідків стресу не обмежується лише розслабленням.

До поширених причин стресу належать:

1. Вплив навколишнього середовища (шум, забруднення, спека, холод тощо).

2. Навантаження (висока інтенсивність):

- фізичні (м'язові);
- фізіологічний стрес (хвороба, розлад, травма);
- (надмірна кількість інформації, яку потрібно запам'ятати, переробити);
- емоційні;
- виробничий (значні зміни на роботі, труднощі та конфлікти);
- специфічні навантаження у професійній діяльності.

3. Монотонність у трудовій діяльності, в емоційних контактах.

4. Повсякденні подразники: відсутність необхідних зручностей, дрібні сварки, напружена психологічна атмосфера, очікування, запізнення.

5. Відсутність звичних, бажаних соціальних зв'язків, соціальна ізоляція, порушення емоційно значущих міжособистісних стосунків.

6. Складні життєві ситуації: хвороба, смерть близьких, труднощі, які переживають близькі, втрата роботи або загроза її втрати, швидка зміна умов життя.

7. Переломні моменти в житті (життєві кризи): розлучення, народження дітей, початок і закінчення навчання, перехід на нову роботу, вихід на пенсію тощо.

8. Особистісна дисгармонія: внутрішньоособистісні конфлікти, кризи невідповідності між реальним і бажаним «Я», кризи розвитку особистості.



9. Незадоволеність матеріальним забезпеченням.

10. Невизначеність або конкретна загроза.

11. Соціальні та психосоціальні фактори<sup>1</sup>.

Поряд із загальними для всіх людей стресовими факторами, правоохоронці мають низку професійних стресорів: відповідальність, необхідність постійного контролю та оцінки, постійне доведення своєї компетентності, тимчасова мінливість діяльності.

Професійне середовище значно впливає на психологічний стан людини.

Університет штату Нью-Йорк та Національний інститут досліджень професійного здоров'я та здоров'я навколишнього середовища провели дослідження і з'ясували, що поліцейські переживають в середньому більше трьох травмуючих подій за кожні шість місяців служби. Звичайно, така кількість стресу не сприяє стабільному психічному здоров'ю, тому існує висока ймовірність розвитку посттравматичного стресового розладу у вищезгаданих професійних групах<sup>2</sup>.

На розвиток стресу у правоохоронців впливають:

1) особистісна тривожність, особистісний адаптаційний потенціал, нервово-психічна стійкість, комунікативні навички, моральна нормативність;

2) інтелектуальні, поведінкові, емоційні, фізіологічні ознаки стресу та комплексна оцінка стресу;

3) загальна ерудиція, широта інтересів, стійкість і послідовність поведінки, увага до інших і продуктивність поведінки;

4) самоаналіз особистості.

Стресори, які негативно впливають на правоохоронців, можуть бути як пов'язані з їхньою роботою, так і не пов'язані безпосередньо з нею.

Їх можна розділити на чотири основні типи.

---

<sup>1</sup> Бардин Н. М., Жидецький Ю. Ц., Кіржецький Ю. І. та ін. Стресостійкість : навчальний посібник / за ред. Я. М. Когута. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. С. 22.

<sup>2</sup> Психологічні засади забезпечення службової діяльності працівників правоохоронних органів : *матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю*, м. Кривий Ріг, 07 лютого 2019 року. Кривий Ріг, 2019. С. 37.

1. Організація та зміст професійної діяльності. Стресогенними факторами є: незадовільні умови праці; ненормованість праці; надмірне робоче перевантаження, інтенсивна розумова діяльність або, навпаки, недостатній обсяг виконуваної роботи, що призводить до монотонності та одноманітності, рутинності праці; негативні зміни тривалості або умов праці; незручний графік роботи, відсутність вихідних днів; вплив зовнішніх факторів середовища (приміщення, температура, шум тощо); психотравмуючі фактори (вигляд розчленованого трупа, крові, людських страждань тощо), раптове або систематичне відволікання від основних завдань (несподіваний подразник або постійний вплив перешкод і, як наслідок, розвиток передчасної втоми); складність виконуваної роботи, в тому числі відсутність необхідної інформації, дефіцит часу, підвищені вимоги до якості та швидкості дій; змінна система роботи; небезпека для життя і здоров'я, професійний ризик; новизна, реорганізація на роботі; ситуація невідомості; підвищена відповідальність; занепокоєння наслідками можливих помилкових дій, страх припуститися помилки; несприятливий функціональний стан організму в процесі виконання діяльності; порушення біологічних ритмів (порушення сну); необхідність прийняття великої кількості рішень; відсутність впливу керівництва на

2. Професійна кар'єра. Такими стресорами можуть бути: проблема відповідності статусу працівника; відсутність перспектив просування по службі; нечітко визначене коло повноважень, притаманних посаді; зміна посадових повноважень; перспектива скорочення (загроза звільнення, безробіття) або передчасного виходу на пенсію; фрустрація у зв'язку з досягненням межі кар'єри; відчуття себе «заручником» виконуваної роботи; відсутність необхідних професійних знань і навичок; надмірні вимоги, завищені амбіції; невинуваті сподівання; перехід на іншу роботу; вихід на пенсію.

3. Економічні стимули до праці. Сюди можна віднести несправедливість в оплаті праці; переживання невідповідності між витраченими зусиллями на виконану роботу та її оплатою; нерівна оплата праці; неприємності (конфлікт) з начальством; некваліфіковане керівництво; погані стосунки з колегами, конфлікти;

обмеження свободи поведінки; несприятливий психологічний клімат у робочому колективі, інтриги, ізолюваність у робочому колективі та ін.

4. Неорганізаційні джерела стресу. До стресорів належать: сімейні проблеми (конфлікти, значні побутові навантаження тощо); життєві кризи (вікові, екзистенційні тощо); фінансові проблеми; загальна соціальна незахищеність (відсутність власного житла, комунальні проблеми, проблеми зі здоров'ям, транспортні проблеми, проблеми з правовим статусом тощо); конфлікти особистих цінностей із загальноприйнятими; проблеми зі здоров'ям.

Стрес має цікавити роботодавців не лише через психічне здоров'я та безпеку працівника, а й через наслідки, які можуть виникнути. Вміння справлятися зі стресом та використання інноваційних методів подолання організаційного стресу має бути пріоритетом для тих роботодавців, які хочуть запобігти економічним втратам, що відбуваються в державі та пов'язані з плінністю кадрів, зокрема в правоохоронних органах, яка часто спричинена стресом.

Зокрема, до працівників поліції висуваються особливі вимоги. Специфіка такої діяльності пов'язана з рівнем публічної безпеки та порядку, а тому, як наслідок, передбачає значні психічні та фізичні навантаження. І стрес є невід'ємною частиною цієї роботи. Стресогенність правоохоронних професій є перманентною. Це пов'язано з постійною участю у виснажливій правоохоронній діяльності, систематичним ризиком для власного життя і здоров'я, конфліктним середовищем, відсутністю стабільності завдань, публічністю діяльності, необхідністю прийняття швидких рішень, застосуванням фізичної сили, спеціальних засобів, зброї тощо.

Особливі умови праці в правоохоронних органах зумовлені характером роботи, особливостями системи управління, специфікою розумової діяльності. Працівники цих служб зазнають ризику потрапляння в різні загрозливі ситуації:

- конфлікти, які можуть призвести до поранення, каліцтва або загибелі в результаті дій осіб, щодо яких проводяться відповідні профілактичні заходи;
- участь у діях під час надзвичайних ситуацій, переслідування злочинців;

- виконання службових обов'язків, незважаючи на несприятливі погодні умови;

- виконання завдань в умовах, коли є можливість контакту з хворими на інфекційні захворювання або із зараженим біологічним матеріалом, вибуховими речовинами, наприклад, під час проведення антитерористичних заходів.

Ситуації, що вимагають значних розумових та емоційних зусиль, мають різні наслідки, такі як абсентеїзм (часта відсутність на роботі через хворобу), зниження ефективності роботи, що в підсумку призводить до професійного вигорання. Погіршення здоров'я, як фізичного, так і психічного, може стати причиною поганого настрою і навіть депресії<sup>1</sup>.

Про це свідчить рівень самогубств, який є вищим у цій професійній групі порівняно із загальною популяцією. Постійний стрес спричиняє зниження захисних функцій організму та створює умови для виникнення захворювань.

Професійна діяльність правоохоронців спричиняє послаблення сімейних та родинних зв'язків, дружніх стосунків, що є похідним від цілодобового робочого ритму та труднощів у плануванні особистого часу.

Таким чином, основною психологічною проблемою в роботі правоохоронців є періодично виникаючий стан напруженості, пов'язаний з необхідністю внутрішньо налаштовувати себе на певну поведінку, мобілізувати всі сили для активних і адекватних дій.

Повсякденний стрес спричиняють різноманітні стресори низького рівня, звичайні неприємності на роботі, в побуті та сімейному житті. Люди часто недооцінюють наслідки цього впливу.

Індивідуальні стресори правоохоронців зумовлені психофізіологічними, психологічними та поведінковими особливостями особистості:

- на психофізіологічному рівні характер розвитку професійного стресу буде визначатися конституційними особливостями, типом нервової діяльності, циклічністю перебігу фізіологічних функцій, наявністю захворювань (зокрема зумовлених цією професією) тощо;

---

<sup>1</sup> Недря К. М. Стресостійкість у роботі поліцейського : навчально-практичний посібник. Дніпро : ДДУВС, 2020. С. 113.

– на психологічному рівні до таких факторів належать ступінь розвитку основних психічних функцій, наявність різноманітних здібностей, рівень сформованості волевих якостей, особливості організації мотиваційної сфери, які в комплексі визначають індивідуально-психологічні властивості особистості;

– на поведінковому рівні розвиток професійного стресу буде залежати від наявності певних поведінкових схем або патернів поведінки у конкретного індивіда.

На характер індивідуальної варіативності стресу впливає низка опосередкованих чинників, до яких належать: вік, генетичні (наприклад, гендерні) відмінності, ступінь навчання та рівень індивідуальної професійної підготовки.

Специфіка діяльності правоохоронців містить елементи негативного впливу на особистість офіцера та сприяє кризі мотиваційної сфери в професії, зниженню професійно значущих цілей та інтересів, втраті задоволеності службою, постійному відчуттю фізичної втоми та емоційного спустошення і, як наслідок, зростанню кількості психосоматичних та соматичних захворювань. Нерідко це призводить до порушень закону, службової дисципліни та професійно-етичних норм. Це відбувається тоді, коли у працівника немає достатнього рівня психологічної та моральної стійкості, що призводить до розвитку професійної деформації. Специфіка роботи, особливо необхідність зберігати службову таємницю, неможливість обговорювати емоційно чутливі аспекти професійної діяльності з близькими, викликає відчуження, психологічні травми, сприяє підвищенню конфліктності у вирішенні сімейних і побутових питань. Постійна небезпека, необхідність ризикованих дій при виконанні професійних обов'язків підтримують високий фон (рівень) емоційного та фізіологічного напруження.

### **6.3. Таймменеджмент у професійній діяльності**

Спосіб запобігання та профілактики стресу – використання планування, розподіл, визначення пріоритетів, першочерговості справ та вміння відмовитись від виконання неважливих завдань

та казати «ні» у потрібний момент, делегувати завдання. Необхідно обов'язково встановити контроль над власним часом.

Планування є корисним не тільки для виконання службових завдань але і відпочинку, сну, рутинних справ, саме це додає нам впевненості, можливість контролювати ситуацію, а це, своєю чергою, дозволяє усунути перевтому, негативний психоемоційний стан, відчуття невизначеності, яке є потужним подразником та провокує стрес для нашого організму. Психолог і професор Стенфорда Келлі Макгонігал у книзі «Добрий стрес» пише, що мозок виживання постійно оновлює наш світ, роблячи висновки про те, що є безпечним, а що – ні. У його розумінні невизначеність – це те саме, що й небезпека. Планування – це про включення раціональної частини мозку, неокортексу, а в стресі ми діємо імпульсивно, керуючись емоційною частиною мозку. Військовий психолог Андрій Козінчук наголошує на тому, що в стресі складно задіяти когнітивні процеси, потрібно нейтралізувати вплив стресу, усвідомивши свій актуальний психоемоційний стан, зосередитись на активності такій, що підходить саме вам, та обов'язково включити до плану окремим пунктом перерви і відпочинок, для поповнення ресурсу, відновлення сил та енергії. Також А. Козінчук радить до процесу планування залучати сучасні технології (календарі, плани, голосові записи на диктофон та ін.), але ідеальний спосіб фіксації власного плану дій – це прописування власноруч ручкою на папері (виконуючи пункт плану, викреслювати його зі списку).

Час є єдиним обмеженим ресурсом та таким, який, на жаль, неможливо відновити, відшкодувати, збільшити або замінити, а можна лише максимально ефективно використати. Управління часом у разі підвищує особистісну ефективність персоналу. Роль керівника визначається через його первинну функцію – планування<sup>1</sup>.

Правильне використання власного часу дозволяє ефективно виконати необхідну роботу та завдяки цьому уникнути стресів, які пов'язані з непродуктивною витратою часу.

---

<sup>1</sup> Шпанчук Г. В., Чайковська О. Є. Застосування тайм-менеджменту у військово-адміністративній діяльності військових організаційних структур Збройних Сил України. URL: <http://znp-cvds.nuou.org.ua/article/view/267489/263348>

Таймменеджмент (time management – управління часом) – це технологія ефективного планування часу, як робочого, так і особистого. Тобто це активна діяльність щодо грамотного розподілу часу на виконання кожного завдання. Головна мета таймменеджменту – зробити якомога більше, при цьому звести до мінімуму часові витрати та знизивши рівень стресу. Людина, яка керує своїм часом, стає впевненою в собі і своїх діях та зосереджена навіть у кризових умовах.

Для ефективного управління власним службовим (робочим часом) часом та часом своїх підлеглих керівник може використовувати широкий перелік методів і технологій, які розглядають цей процес із різних боків. Для початку керівник може спробувати такий метод, який найбільше враховує його індивідуальні психологічні особливості, риси характеру, темпераменту та умов професійної діяльності. Першочерговість під час планування надається завданням із фіксованим терміном виконання; далі необхідно приділити увагу тим, на виконання яких витратиться дуже багато робочого часу; також справи, які небажано відкладати. Після цих справ плануються повсякденні обов'язки. І насамкінець ураховуються другорядні та епізодичні справи.

**Правило 6 «П»** говорить: правильне попереднє планування попереджує погані показники. Планування необхідно здійснювати у письмовій формі. Якщо мети немає на папері, то вона не існує. Робота із переліком справ, які були попередньо заплановані, в перший же день збільшує продуктивність на 25%. Підготовку завдань, які потрібно зробити завтра, необхідно робити вчора, і тоді завжди буде орієнтир, з чого почати день. Викреслюйте завдання, яке виконали. Планувати слід від більшого до меншого, від довгострокового до короткострокового. Кожній задачі обов'язково ставити фіксований дедлайн (крайній строк виконання), розбиваючи складні завдання на простіші<sup>1</sup>.

**Закон Тейлора.** Порядок виконання дій впливає на ефективність. Не потрібно займатися рутинною, коли відчуваєте на-

---

<sup>1</sup> Тайм-менеджмент : навч. посіб. для закладів вищ. освіти / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини ; уклад. Н. М. Малярчук. Умань : Видавець «Сочінський М. М.», 2024. 175 с. С. 8.

тхнення та приплив сил, відразу беріться до головного завдання. Та коли енергія вичерпалась – час приділити увагу саме рутинним справам щоб стабілізувати свій стан.

**Закон Паркінсона.** Робота заповнює весь час, відпущений на її виконання. Тому виходить, що чим більше ми виділяємо часу на виконання завдання, тим більше ми на нього й витратимо. Зберегти час та підвищити ефективність дозволить встановлення жорстких термінів виконання. Це дасть змогу працювати швидше та запобігти вигоранню.

**Закон Парето (80/20).** 80% наших результатів – від 20% наших зусиль. Нескладні завдання створюють уявлення продуктивності процесу, хоча не дуже допомагають у просуванні до цілі та не спряють змінам. Тож ці 20% найефективнішого часу слід присвячувати найважливішому і найскладнішому. Потрібно знайти баланс між використанням правила 80/20 та виконанням інших завдань.

**Метод «слона».** Цей метод передбачає розподіл глобальних і складних завдань на поступове виконання їх. Під слоном у тайм-менеджменті варто розуміти великі важливі завдання, що потребують багато сил, енергії та часу. Для того, щоб подолати слона, потрібно не боятися масштабів, а спробувати розбити велику справу на основні етапи, продумати всі важливі кроки, чітко встановити терміни та послідовно йти до мети.

**Метод «швейцарського сиру».** Це метод організації виконання складних і неприємних завдань. Він передбачає відмову від поетапного та послідовного виконання. Починати такі справи доцільно з найцікавіших і найпростіших складників, поступово переходячи до більш складних. Дотримуватись точної послідовності справ не потрібно, робіть із задоволенням те, що вам найбільше подобається. В результаті – легкодоступні шматочки сиру будуть «відкушеними». Отримавши енергію від задоволення та відчуття наповненості, переходите до більш складних та неприємних для вас справ.

**Метод «з'їсти жабу».** Цей метод передбачає першочергове виконання найскладніших і найбільш неприємних складників завдання. Це так звані «жаби». Тому свій ранок потрібно починаати з того, щоб ліквідувати або «з'їсти» жабу, а потім із задоволен-



ням займатися іншими справами за списком. Це дозволить відчувати прилив сил та енергії для нових звершень і ви не будете весь день налаштувати себе на неприємну справу, тиснути на свою психіку. Ліквідуйте жабок спокійно, не провокуйте внутрішній стрес. В результаті вам вдасться зекономити час та налаштувати себе на позитив.

**Матриця Ейзенхауера або Закон примусової ефективності**, суть якого полягає в тому, що на все часу завжди бракує, але його завжди достатньо для найважливішого. Тому найперше слід виконувати те, що є результативним.

|            | ТЕРМІНОВО                   | НЕ ТЕРМІНОВО                            |
|------------|-----------------------------|-----------------------------------------|
| ВАЖЛИВО    | <b>Блок А</b><br>Зробити    | <b>Блок В</b><br>Запланувати та зробити |
| НЕ ВАЖЛИВО | <b>Блок С</b><br>Делегувати | <b>Блок D</b><br>Відмінити, видалити    |

Принцип «не всі термінові справи важливі та далеко не всі важливі справи – термінові». Співвідношення важливості та терміновості – головний критерій у розстановці пріоритетів. За наявності множини завдань складається матриця Ейзенхауера. Це квадрат, розбитий на 4 блоки. Кожен блок іменується однією з перших 4-х букв латинського алфавіту (А, В, С, D).

Блок А – важливі і термінові справи. Такі завдання потребують негайного виконання керівником без зволікання. Компетентний керівник робить такі справи ще на тій стадії, коли вони важливі, але не термінові.

Блок В – важливі, але не термінові справи. Саме в цьому квадраті будуть зосереджені найбільш пріоритетні завдання. Вони не критичні, що дає змогу виконувати їх якісно, та бажано їх

не відкладати, щоб вони не набували статусу «термінових». Тому доцільним для цього блоку завдань є *визначення дедлайну*.

Блок С – неважливі, але термінові справи. Завдання цього блоку заважають виконавцю зосередитися, тому доцільно їх виконання *делегувати* підлеглим.

Блок D – неважливі та не термінові справи. Їх виконання забирає велику частину робочого часу, але якщо є можливість, то **видалити, відмінити** їх зі списку запланованого.

Розподіливши актуальні завдання за матрицею Ейзенхауєра, у вас виникне можливість зосередити свої сили на ключових моментах і питаннях, надаючи перевагу блоку А і В. Важливо врахувати виникнення непередбачуваних завдань, тому складати план потрібно лише на частину наявного часу, а саме – 60%, залишаючи 40% часу вільним для використання його як резерву. На 60% – планувати власну активність, 20% – несподівана активність (резерв для буферного часу й непланова активність, величини перешкод, пожирач часу). Приблизно 20% – спонтанна активність (керівна діяльність, творчий час, соціальна та комунальна активність)<sup>1</sup>.

Звільнити час для виконання важливих та термінових завдань дозволяє такий інструмент управління, як делегування. Делегування визначають як процес передачі завдань і повноважень щодо їх вирішення особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання. Делегування є засобом, за допомогою якого керівництво розподіляє серед співробітників численні завдання, які повинні виконуватись для досягнення мети організації<sup>2</sup>.

Виконання якої роботи та завдання можна і треба делегувати?

- рутинну роботу;
- спеціалізовану діяльність;
- підготовчу роботу.

---

<sup>1</sup> Кісіль З. Р., Швець Д. В. Психологія управління : навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях Д. В. Швець. Одеса : Видавництво ОДУВС, 2023. С. 91.

<sup>2</sup> Тайм-менеджмент : навч. посіб. для закладів вищ. освіти / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини ; уклад. Н. М. Малярчук. Умань : Видавець «Сочінський М. М.», 2024. С. 85.

Не підлягає делегуванню:

- встановлення цілей, контроль результатів;
- керівництво співробітниками, їх мотивація;
- завдання особливої важливості;
- завдання високого ступеня ризику;
- актуальні, термінові справи, які не залишають часу для пояснення і повторної перевірки.

#### **6.4. Профілактика та управління стресом**

Показником психологічної стійкості є не стабільність як така, а саме гнучкість поведінки, швидкість пристосування до мінливих обставин життєдіяльності, висока лабільність (адаптивність) психіки при переході від одного завдання до іншого.

Наявність стресу в нашому житті не означає, що він є проблемою для нашого організму, якщо ми правильно і вчасно на нього реагуємо, якщо у нас достатньо ресурсів для мобілізації, ми зможемо продовжувати ефективно працювати. Якщо ж ресурсів недостатньо, або вони взагалі відсутні, то людина не здатна правильно відреагувати на загрозу, що виникла, і це призведе до негативних наслідків. Необхідно накопичувати набір інструментів для зниження психоемоційного напруження, щоб за потреби використовувати найефективніший з них і не давати цьому стану застигнути. Неправильне рішення в ситуації стресу – приховувати його, сподіваючись, що все буде добре. Негативні наслідки лише відкладатимуться в часі, а коли стрес проявиться в професійній діяльності, це означатиме, що людина перебуває під впливом тривалого стресу.

Автоматичною реакцією на стресові стани є залучення таких фізіологічних стратегій поведінки, як боротьба/втеча, замирення. Стратегія боротьби/втечі (мобілізації) спрямована на повернення організму в режим безпеки. Стратегія замирення (заморожування, знерухомлення) активується для того, щоб якомога довше продовжити життя.

Наше тіло контролюється вегетативною нервовою системою, яка поділяється на дві гілки: симпатичну нервову систему і

парасимпатичну нервову систему. Якщо нервова система гнучка і стабільна, то після стресу вона швидко і без негативних наслідків відновлює свою роботу і повертається до стану спокою; якщо ж гнучкості немає, то стрес стає хронічним і шкодить фізичному та емоційному здоров'ю.

У безпечному стані мобілізація (активація симпатичного відділу нервової системи) – це активність, робота, гра, спорт, секс, а імобілізація (активація парасимпатичного відділу нервової системи) – відпочинок, спокій, сон, медитація. Симпатичний відділ нервової системи відповідає за стресову поведінку. Саме ця гілка реагує на сигнал небезпеки і запускає викид адреналіну, який активує реакцію боротьби/втечі. Парасимпатичний відділ нервової системи забезпечує відновлення після стресу.

Позитивні емоції створюють довгострокові ресурси. Переживання позитивних емоцій заспокоює вегетативну нервову систему в режимі «виживання» і покращує баланс між симпатичною і парасимпатичною гілками нервової системи. Баланс між цими системами є запорукою психологічного здоров'я людини.

Стан, спровокований небезпечною ситуацією, яку організм розпізнає як «загрозу», пропонує стратегії подолання (подолання або уникнення). Якщо це не спрацьовує, активується «гальмування» симпатичної нервової системи. Це відбувається для того, щоб зменшити активацію і полегшити розслаблення

Еволюційно найновішою стратегією і першою в ієрархії є система соціального залучення, яка власне і забезпечує соціальну комунікацію. Згідно з багатоваріантною теорією, в ситуації безпосередньої загрози здоров'ю та життю, тобто потенційно травматичних ситуаціях, людина реагує на стресори за трьома фізіологічними стратегіями, кожна з яких пов'язана з окремими нейронними ланцюгами вегетативної нервової системи. Вони діють відповідно до філогенетичної ієрархії, успадкованої від наших далеких предків. Найновіша стратегія активується першою. Якщо вона припиняє функціонувати, її місце посідає старіша. Якщо і вона не спрацьовує, починає домінувати найархаїчніша примітивна стратегія, яка виникла найраніше в процесі еволюції. Еволюційно найновішою стратегією і першою в ієрархії є система соціального залучення, яка, власне, і забезпечує соціальну комунікацію.

Якщо нам не вдається створити відносини безпеки, ми вдаємося до еволюційно старішої і примітивнішої стратегії «бий або тікай», або мобілізації всіх сил організму. Але перед обличчям небезпеки, від якої немає порятунку, коли стратегія мобілізації перестає працювати, ми автоматично переходимо до наступної стратегії – знерухомлення або повного підпорядкування.

Полівагальна теорія полягає в тому, що вона поєднує такі, здавалося б, несумісні речі, як тіло, емоції та соціальна поведінка. Теорія стверджує, що гнучкість нашої соціальної поведінки перед обличчям серйозної небезпеки і стресу закладена в нейронній структурі вегетативної нервової системи і захисних стратегіях соціальної взаємодії, мобілізації та іммобілізації.

Стратегія соціальної взаємодії пов'язана з соціальним зростанням, відновленням, підтримкою, взаємодопомогою, соціальною єдністю та комунікацією. Стратегія мобілізації запускається перед обличчям зовнішніх викликів, які загрожують системі соціальної взаємодії. Емоційно вони пов'язані з симптомами гіперзбудження і страху, що мобілізує організм і синхронізує поведінку і свідомість із завданням порятунку. Мобілізаційні поведінкові стратегії можуть швидко змінюватися і пристосовуватися до нових змін у навколишньому середовищі. На відміну від мобілізації, іммобілізація викликає поведінкові патерни, які неможливо свідомо контролювати та адаптувати до зовнішніх обставин. Активність поведінки під час іммобілізації знижується, соціальне та сексуальне життя практично припиняється. Емоційно іммобілізація супроводжується апатією, байдужістю, відчуттям безпорадності та тотального жаху під час травматичної події та уникненням згадування цього досвіду в майбутньому.

Теорія С. Порджеса ґрунтується на трьох принципах: 1) ієрархія; 2) нейроцепція; 3) кореляція. Стівен Порджес увів термін «нейроцепція», що означає виявлення без усвідомлення. У цьому випадку нервова система вловлює та ідентифікує сигнали безпеки та небезпеки без залучення мислячої частини мозку. Наприклад, під час спілкування нервова система розпізнає не лише слова, а й ритм голосу, вираз обличчя, позу тощо.

Як боротися зі стресом?

- фізична активність;

- проводити час з важливими для вас людьми;
- бути соціально активним;
- планування свого розпорядку дня.

**Техніки заземлення** допомагають у ситуаціях «емоційного вибуху», покращують стан, коли ви відчуваєте підвищену тривогу, депресію або переживаєте панічні атаки, маєте флешбеки або нав'язливі спогади, дозволяють залишатися сфокусованими, в моменті «тут і зараз» і усвідомлювати, що зараз ви в безпеці. У цьому стані слід спрямувати свою увагу на оточення, зосередитися на тому, де ви зараз перебуваєте, в якому місці, що ви робите в цей момент, що відчуваєте тощо. Термін «заземлення» використовується в різних значеннях: 1) як опора, здатність стояти на власних ногах. У нашому тілі цю роль відіграють ноги, коли зайва напруга, пов'язана з емоціями, переходить у землю; 2) як потреба бути в контакті з тілом, емоціями через наші органи чуття; 3) як здатність бути в контакті з навколишнім середовищем, звертатися по допомогу в потрібний момент і надавати самопомогу.

До таких технік належить вправа 5-4-3-2-1: назвіть 5 речей, які ви бачите навколо себе. Назвіть 4 почуття, які ви відчуваєте в цей момент (я голодний, у мене болить спина, у мене напружена шия, ...). Назвіть 3 приємні для вас звуки (муркотіння кота, спів пташки...). Назвіть 2 приємні для вас запахи (свіжої кави, парфумів, сухої трави...). Назвіть 1 досягнення, яке ви здобули за останній період (день, тиждень...).

Інший варіант вправи «5-4-3-2-1»: назвіть 5 предметів, які ви бачите навколо себе, згадайте 4 звуки, які вам приємні або які ви чуєте зараз, назвіть 3 предмети, до яких ви можете зараз доторкнутися, і коротко опишіть їх, назвіть 2 запахи, які вам приємні, і 1 смак, який вам приємний.

Зосередьтеся на конкретному відчутті, наприклад, коли ви тримаєте в руках чашку кави. Що ви відчуваєте? Сконцентруйтеся на її смаку.

Відчуйте опору і перенесіть вагу на п'яти. Нагадайте собі, що ви фізично пов'язані із землею. Тупніть ногами, якщо це допомагає. Ви також можете спробувати це босоніж на м'якому килимку.

По черзі напружуйте і розслабляйте м'язи. Спробуйте стискати, напружувати і розслабляти кулаки. Ви також можете на-

пружити все тіло і зосередитися на повільному розслабленні, починаючи з чола, щелепи, плечей і закінчуючи пальцями ніг.

Основні когнітивні методи заземлення: прослуховування улюбленої музики, перегляд телевізора або малювання; розмова з другом; гра з домашнім улюбленцем.

Виберіть фігуру (трикутник, коло, квадрат) і спробуйте знайти всі предмети цієї форми навколо себе. Те ж саме можна зробити з кольорами – наприклад, знайти всі відтінки зеленого в кімнаті.

Важливо зазначити, що стрес може супроводжуватися проявами тривоги, напруги тощо. За твердженням Ч. Д. Спілбергера, стан тривоги може варіювати за інтенсивністю та змінюватися в часі, як функція рівня стресу, якого зазнає особистість<sup>1</sup>.

Тривога – це емоція, яка виражає хвилювання, стурбованість та не прив'язана до часу. Вона може бути фоновая та ситуаційна. Тривога може стосуватися подій в минулому або в майбутньому часі, які ми переносимо на цей момент. Звісно, тривога є фундаментом нашого інстинкту самозбереження, може допомогти підготуватися до потенційно небезпечної ситуації.

Спілберг розрізняв два типи тривоги: особистісну та ситуативну (реактивну). Особистісну тривожність можна розглядати як досить стійку рису особистості, яка проявляється як схильність до постійного переживання тривоги в різних життєвих ситуаціях, навіть тих, яких об'єктивно не існує. Вона характеризується неусвідомленим станом страху, невизначеним відчуттям загрози, готовністю розглядати будь-яку подію як несприятливу і небезпечну.

Людина, схильна до цього, завжди насторожена і роздратована, майже завжди перебуває в депресії, має труднощі в спілкуванні. Депресивна людина має труднощі у спілкуванні з навколишнім світом. Таким людям дуже важко прийняти самостійне рішення. Саме тому особиста тривожність відзначається як внутрішнє особистісне утворення (самосвідомість).

---

<sup>1</sup> Перша психологічна допомога в роботі поліцейського: практичний порадник / Ю. Бойко-Бузиль, О. Давидова, І. Пампура та ін. ; за заг. ред. д-ра юрид. наук, проф., заслуженого юриста України В. Криволапчука. Київ : «Видавництво Люділа», 2023. 48 с.

Інший тип тривожності, який називається ситуативною (реактивною) тривожністю тривожність, зумовлюється певними ситуаціями, які об'єктивно виникають як реакція занепокоєння. Це може статися з кожною людиною в очікуванні можливих напередодні можливих неприємностей. Цей стан характеризується суб'єктивними емоціями, напруженням, тривогою, занепокоєнням, хвилюванням, напруженістю, що можуть бути різними за інтенсивністю та силою .

Причини, що викликають тривогу та впливають на зміну її рівня різноманітні і виникають у всіх сферах життя людини. Їх умовно умовно поділяють на суб'єктивні та об'єктивні. До суб'єктивних причин належать інформаційні, пов'язані з неправильною інтерпретацією майбутніх результатів, що призводить до переоцінки суб'єктивної значущості майбутніх результатів подій. До об'єктивних причин занепокоєння можна віднести екстремальні умови, пов'язані з невизначеністю результату ситуації.

Посилювати тривогу можуть:

- проблеми зі сном (недосипання, сон, що переривається);
- неправильне харчування (шкідлива їжа, недостатня кількість води, пропускання прийомів їжі, порушений харчовий баланс);
- запальні процеси в організмі (застуда, втома);
- брак повноцінного відпочинку;
- соціальна ізоляція (почуття самотності);
- відсутність контакту з природою;
- ослаблений імунітет.

Що допомагає знизити тривогу?

- фізична активність (у будь-якому прийнятному для вас вигляді: фізичні вправи, похід у спортзал, біг, ходьба, прибирання, танці та ін., є відеозаняття в інтернеті, достатньо 10–15 хвилин щодня);
- отримання задоволення: якщо є можливість приділити час тому, що раніше приносили задоволення (музика, кулінарія, малювання, шопінг);
- інформаційне обмеження (дозований перегляд новин, ізолюйтесь інформаційно від усіх осіб, що розповсюджують паніку та недружні вам думки та емоції);



- контакт з водою (прийняти душ, плавання, занурити руки у воду, умитись холодною водою ...);

- спілкування (з ресурсними людьми, обговорення буденних питань, можна використовувати соцмережі, де є групи за інтересами);

- сон, прогулянки на свіжому повітрі, відпочинок;

- психотерапія: якщо у вашому підрозділі є психолог, зверніться туди. Можна також дзвонити на телефони «гарячих ліній» та шукати собі консультанта онлайн. Поговорити з фахівцем ніколи не зайве, особливо якщо у вас високий рівень тривожності;

- гумор. Допомагає прийняти ситуацію та задіяти зони мозку, відповідальні за тамування тривоги. Психологи вважають гумор найбільш зрілим способом психологічного захисту.

Також важливо чітко розмежовувати те, на що Ви можете впливати, і що Ви не можете контролювати, що не залежить від Вас. Пропишіть чи намалюйте схематично.

Наприклад, я можу контролювати: 1) свій сон, харчування, фізичну активність; 2) піклуватись про своїх рідних і близьких. 3) виконання своїх обов'язків; 4) залишатись добрим до себе і близьких.

Я не можу контролювати: 1) що повідомляють у новинах; 2) чи дотримуються інші правил безпеки; 3) дії інших людей; 4) реакції інших людей.

Корисні рекомендації: починайте свій день з мінімальної фізичної активності, плануйте свої активності та час для себе, переключіть фокус уваги, старайтесь контролювати свій сон, слідкуйте за станом свого здоров'я, використовуйте медитацію, техніки майндфулнесу, виконуйте дихальні вправи.

Можна ввести в практику роботи колективу щоденне (нетривале, наприклад 10–15 хвилин) обговорення самопочуття та актуального психоемоційного стану (розробити певні правила для цього процесу). Під час обговорення вголос власного стану (це позитивна практика як індивідуального виконання, так і для групового) значно знижується рівень поведінкової тривожності, є можливість виконати нетривалі та нескладні вправи, а також почути думку інших колег, поділитись власними порадами, прак-

тиками та джерелами поповнення сил та ресурсів, про які іншим може бути невідомо або ж вони просто забули про їх існування. Можливість допомогти комусь серед свого оточення сприяє власному заспокоєнню, підвищенню особистої впевненості. Це дозволить знизити рівень напруги у колективі, оптимізувати психоемоційний стан, не допустити виникнення конфліктів, емоційного чи професійного вигорання, покращити мотивацію, інтерес до роботи отримати натхнення від колективного спілкування та загалом підвищити ефективність службової діяльності та оптимізувати стиль керівництва.

Варто нагадувати загальну мету та цілі роботи, використовувати позитивні приклади, проговорювати спільно з колективом найближчі плани роботи.

У зоні ризику можуть опинитись: працівники, які не дозволяють собі відпочивати та мають почуття провини, коли відчують у цьому потребу; ті, хто не вміють делегувати, тому що, наприклад, не довіряють іншим, або ж їм здається, що лише вони можуть виконати це завдання ідеально; працівники, які забагато часу витрачають на обмірковування варіантів, довго вагаються та не переходять до реалізації; хто звик лише до конкуренції, не має навичок групової взаємодії.

Підлеглий, який звертається до керівника з проблемним питанням чи будь-якою невизначеністю, повинен не отримати готове рішення, а активізувати власні ресурси для пошуку потрібних варіантів за допомогою та правильно сформульованих запитань керівником. «А що ти думаєш? Чому саме так ти вважаєш? Як саме б ти запропонував зробити? – ці прості запитання активізують роботу пізнавальних процесів та підлеглий задіє власну активність.

Як можна підвищити ефективність роботи колективу та свою? Розвивати навички саморегуляції психоемоційного стану та турботу про наповнення ресурсних джерел для їх вчасної мобілізації.

Ознаки стресу:

- відсутність апетиту;
- постійне переїдання (як результат надмірного напруження);
- постійні розлади травлення і печія;

- безсоння;
- постійне почуття втоми;
- підвищене потовиділення;
- постійний стан знервованості;
- головний біль;
- м'язові судороги;
- нудота;
- змінене дихання;
- втрата свідомості;
- нездатність сидіти на одному місці;
- підвищений кров'яний тиск.

Розглянемо деякі симптоми стресу, які проявляються на психічному рівні. До них належать:

- постійна дратівливість під час спілкування;
- почуття, що не вдається впоратись з проблемами на роботі і в сім'ї;
- втрата інтересу до життя;
- страх захворіти;
- постійне очікування невдачі;
- відчуття ненависті до себе;
- труднощі в прийнятті рішень;
- втрата інтересу до інших людей;
- відчуття непривабливості своєї зовнішності;
- постійне відчуття стримуваного гніву;
- почуття ворожості з боку інших;
- втрата гумору і здатності сміятись;
- байдужість до всього;
- страх перед майбутнім;
- почуття, що нікому не можна довіряти;
- знижена здатність до концентрації;
- нездатність довести до кінця справу;
- страх відкритого або замкненого простору.

#### Візуалізація

Наукові спостереження засвідчили, що коли людина чітко сприймає різноманітні власні стани або подразники, що їх поро-

джують, які генерують такі стани, в організмі можуть відбуватися відповідні фізіологічні зміни (зміна частоти серцебиття та дихання). Під час уявлення (візуалізації) відбуваються реальні зміни в діяльності систем організму, які можуть бути зафіксовані за допомогою спеціальних вимірювальних приладів. Чим яскравіша візуалізація, тим сильніший її вплив на організм. Слова визначають різні об'єкти дії, тому в процесі оволодіння мовою відбувається зв'язок між словами та образами тих об'єктів, які позначаються певними словами, в корі головного мозку встановлюються міцні нейронні умовні зв'язки. Саме тому слова, які ми бачимо, чуємо і вимовляємо, викликають у корі головного мозку образи об'єктів, які позначаються цими словами, словосполученнями або фразами. Якщо вам важко уявити яскраву картину шматка лимона у вашому роті, вам допоможе при заплющених очах промовляння певних фраз, думаючи про те, що вони означають.

Вправа «Лимон» (текст В. І. Водейко, Г. У. Мазо, адаптаційний переклад І. О. Гурської):

«Я тримаю у руці яскраво жовтий лимон і відчуваю його пружну, пористу поверхню... Я кладу лимон на тарілку, беру ніж і починаю різати пружну шкірку лимону. Ніж заглиблюється у м'якоть фрукта і я відчуваю свіжий і гострий запах ... Приємний, кислий, освіжаючий цитрусовий запах. Кислий, гострий аромат цитруса розходитьсь приміщенням. Прозорий сік бризкає і рясно стікає на тарілку. Соковита м'якоть лимону відкривається моєму погляду. Сонячні промені поблискують у соковитих ядрах лимону. Який соковитий лимон! У повітрі освіжаючий, гостро-кислий запах цитруса... Я відрізаю тоненьку дольку лимона, прозорий сік стікає по пальцях і капає на тарілку... А потім повільно кладу його до рота ... Притискаю язиком до піднебіння, і гострий кислий смак обпікає мій язик... Який кислий лимон!!! Гострий смак! Оскома скувала мої щелепи. Який соковито кислий лимон!»

#### Дихання

Наша нервова система контролює наше мимовільне дихання. Дихання – це процес, безпосередньо пов'язаний зі стресом. Коли ми опиняємося в складній ситуації, нам потрібно більше кисню, дихати частіше і глибше, але люди намагаються

керувати цим процесом, контролювати його і часто не дозволяють собі дихати, так народжується хронічна тривога, а за нею настає втома, яка так добре знайома всім нам. У ситуації стресу або небезпеки ми починаємо швидше вдихати більше повітря, активізуючи таким чином симпатичну нервову систему. В такому випадку кисень швидше потрапляє в кров, серцебиття прискорюється, і ми готові активувати стратегію боротьби/втечі. Коли людина починає робити акцент на повільному, тривалому видиху, це призводить до заспокоєння дихання і серцебиття. Свідоме дихання може регулювати і контролювати нашу нервову систему, оскільки дихання підпорядковане фізіології мозку. Дихання – це інструмент, яким ми завжди можемо скористатися (особливо в кризовій ситуації, адже в цей час когнітивні методи не працюють). Коли людина починає контролювати своє дихання, вона розуміє, що контроль можливий, і для неї йдеться про функціональність.

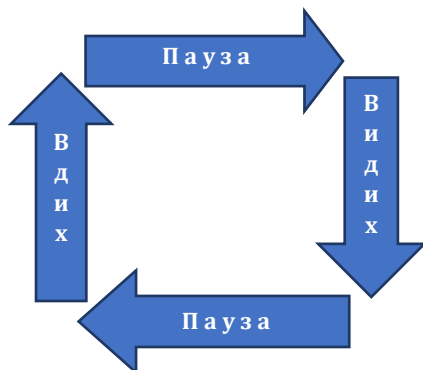
Щоб збалансувати нервову систему, психотерапевт Томас Вебер (керівник Інституту нейропсихотерапії, (Відень, Австрія) радить використовувати техніку усвідомленого дихання (прислухатися до власного дихання, відчувати підйом грудної клітки під час вдиху і її опускання під час видиху): повільно вдихати через ніс і повільно видихати через рот, тоді з'являється шанс відрегулювати роботу нервової системи. Коли ви усвідомлюєте, що саме ви контролюєте своє дихання, мозок отримує сигнал, що ви в безпеці. Згідно з технікою усвідомленого дихання, слід зробити 20–30 вдихів і видихів.

У тому випадку, коли вдих довший, ніж видих, ми активуємо симпатичну гілку нервової системи. Та навпаки: у разі переваги видиху, коли він довший, ніж вдих, ми активуємо парасимпатичну гілку нервової системи.

«Дихання по квадрату» – техніка для зняття напруги, зменшення тривожності, впорядкування власних емоцій<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Професійно-психологічна підготовка поліцейського : навч. посіб. / Я. М. Когут, Ю. Ц. Жидецький, Ю. І. Кіржецький, С. С. Гнатюк, Р. М. Андрусишин ; Львів. держ. ун-т внутрішніх справ ; за ред. Я. М. Когут. Львів : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2022. 403 с.



Ця техніка ґрунтується на диханні, яке є ритмічним, триває однаковий проміжок часу. Знайдіть у просторі будь-який об'єкт, схожий на квадрат, і рухайте очима вздовж сторін цього об'єкта (або спробуйте уявити об'єкт у формі квадрата і подумки рухатися вздовж його сторін). Можна також додати до цієї вправи рахунок (1, 2, 3, 4 ... для кожної сторони квадрата), таким чином ми допомагаємо швидше переключити увагу і дистанціюватися від стресу, даємо можливість вирівняти і стабілізувати дихання, а також збалансувати симпатичну і парасимпатичну нервову систему. Також рекомендуємо використовувати цю вправу в поєднанні з тактильними відчуттями. Для цього потрібно використовувати власну долоню і рухати пальцем по сторонах долоні. Таким чином людина бере під контроль не тільки дихання, а й тактильні відчуття, починає відчувати своє тіло.

У ситуації, коли потрібно мобілізуватися при виконанні своїх професійних обов'язків, слід використовувати вправу дихання «трикутник» (вдих, пауза, видих), яке активізує організм людини.

Важливо навчитися переключати переживання, пов'язані зі стресом, на фізичну активність, яка допоможе зняти тілесну напругу і відпрацювати адреналін, що виділяється під час стресу.

Експрес-методи стабілізації:

- вмийтеся;
- зробіть самомасаж активних точок;
- розітріть обличчя, шию, руки, ноги;
- протрусіть всім тілом;

– випийте склянку води маленькими ковтками (невеликий ковток – повільний вдих – повільний видих; наступний невеликий ковток – повільний вдих – повільний видих);

– обійміть безпечну людину.

Коли ми говоримо про розвиток стресостійкості, ми зосереджуємося насамперед на ресурсах, які можемо активувати, коли виникає потреба. Тому ми повинні дбати про власні ресурси, їх відновлення та своєчасне поповнення. Адже в ситуації, коли стрес є частим явищем або це тривалий, хронічний процес, наші ресурси будуть виснажуватися. Відновити ресурси допоможуть чотири методи регуляції:

1. Екорегуляція – відновлення через природу (прогулянки на свіжому повітрі, погляд на небо, робота на городі, походи в гори).

2. Кореляція – це спосіб відновлення через проведення часу разом з важливими, цікавими, приємними людьми, це відновлення через стосунки та взаємодію з соціумом (час з сім'єю та друзями, клуб за інтересами).

3. Саморегуляція – це відновлення через взаємодію з собою, коли ми дбаємо про себе (читання, спорт, догляд за собою, фотосесія... те, що я хочу і люблю робити).

4. Теорегуляція – відновлення через віру, цінності, смисли (медитація, перегляд цінностей, смислів, звернення до віри, до Бога, молитва).

Необхідно проаналізувати, які ресурси я використовую зараз, чи є ресурси, які зараз не задіяні, як я можу це зробити, використовуючи всі види ресурсів?

Щоб запустити механізми подолання негативних емоцій, необхідно сприяти активізації ресурсів. Це відновлює функціональність і відчуття власної ефективності<sup>1</sup>:

– прийняття себе;

– п'ять почуттів: потрібно назвати щось для кожного з п'яти почуттів: те, що ви можете бачити, чути, нюхати, торкатися, пробувати на смак;

---

<sup>1</sup> Царенко Л., Вебер Т., Войтович М., Гриценко Л., Кочубей В., Гридковець Л. Основи реабілітаційної психології: подолання наслідків кризи : навчальний посібник. Т. 2. Київ, 2018. С. 60.

– гравітація: спробуйте відчувати, як ваші ноги торкаються підлоги, а тіло – стільця.

Тілесний контакт може допомогти стабілізувати стан:

– дотик: попросіть дозволу покласти свою руку на його плече, руку або коліно. Такий дотик може допомогти йому «заземлитися» і врегулювати свій стан. Якщо потрібно, станьте для нього опорою, дозвольте йому спертися на вас;

– тиск: покладіть руки на коліна, ноги або плечі людини, щоб допомогти їй відчувати себе заземленою. Ногами м'яко, але сильно натискайте на його/її стопи. Попередньо запитайте дозволу.

Речі, які допомагають стабілізувати людину:

– тактильні предмети. Дайте людині предмет, який можна добре помацати. Наприклад, м'яч, камінці, шишки або інші природні матеріали, іграшку, м'яку ковдру. Попросіть її обмацати предмет, пом'яти його в руках, зосередитися на тому, що вона відчуває, і описати свої відчуття вголос;

– кубики льоду. Дайте потерпілому шматочок льоду і попросіть його відчувати це;

– м'яка іграшка. М'яка іграшка асоціюється з комфортом, дайте жертві потримати її в руках.

Вправа на п'ять сенсорних ресурсів (Т. Вебер):

1) Зір: уявіть щось красиве, що буквально притягує ваш погляд. Дайте собі трохи часу. Якщо ви його знайдете, заплющте очі і збережіть це візуальне враження всередині себе;

2) слух: уявіть щось приємне, що буквально притягує ваш слух, ваші вуха починають слухати. Дайте собі трохи часу. Якщо ви його знайдете, заплющіть очі і тримайте це акустичне враження всередині себе;

3) нюх: уявіть щось прекрасне, де у ваш ніс вливається чудовий аромат, який ви найбільше хотіли б вдихнути. Дайте собі трохи часу. Якщо ви його знайдете, заплющіть очі і утримуйте запах усередині себе;

4) смак: уявіть щось дуже смачне, воно потрапляє вам на язик або розчиняється, де всередині з'являється «ням..». Дайте собі час. Якщо ви його знайдете, заплющіть очі і тримайте цей улюблений смак всередині себе;



5) доторкніться і відчуйте: Уявіть щось неймовірно, що відчувається м'яким і приємним на дотик, що ви найбільше хотіли б притиснути до щік, або природну стихію, таку як вітер або вода, яка приємно торкається вашої шкіри. Дайте собі трохи часу. Якщо ви його знайдете, заплющіть очі і утримуйте це враження всередині себе.

Розвиток рефлексії неймовірно важливий для зміни особистості на краще. Аналізуйте свої емоції та дії після важливих подій і складних рішень. Спробуйте адекватно оцінити себе з боку. Подумайте про те, що ви відчували, що переживали, як діяли, як ваші дії виглядали в очах інших. Подумайте, чи була у вас можливість вчинити правильно або зробити це ефективно. Оцініть, який досвід ви отримали після тієї чи іншої події. Намагайтеся закінчувати кожен робочий день аналізом минулих подій. Подумки проаналізуйте всі епізоди, які відбулися за минулу добу, сконцентруйтеся на тих, якими ви повністю задоволені. Оцініть невдалі моменти очима стороннього спостерігача. Періодично перевіряйте свою думку про інших людей. Аналізуйте, наскільки ваші уявлення відповідають дійсності. Це непросте завдання, але якщо ви відкрита і комунікабельна людина, це не буде для вас проблемою. В іншому випадку вам варто покращити свої комунікативні навички, які також забезпечують розвиток особистої рефлексії. Більше спілкуйтеся з людьми, які відрізняються від вас, мають відмінну від вашої точку зору. Якщо вам це вдасться, можна сказати, що ви опанували ще одну позицію рефлексії. Не варто боятися зрозуміти іншу людину, оскільки це не означає повного прийняття її позиції. Широкий погляд на ситуацію зробить ваш розум більш гнучким і дозволить знайти більш ефективне і послідовне рішення. Якщо ви розглянете проблему під іншим кутом, ви побачите в ній щось смішне. Це вміння свідчить про високий рівень рефлексії. Не завжди легко знайти щось смішне в проблемі, але це допомагає відкрити шлях до її вирішення. Розвиваючи свою здатність до рефлексії, ви помітите, що навчилися краще розуміти людей і себе.

### **Контрольні запитання**

1. Які зовнішні ознаки стресу Ви знаєте?
2. Які стадії стресу вирізняв Г. Сельє?
3. На якій із стадій відбувається активне формування стресійності?
4. У чому суть матриці Ейзенхауера?
5. Чим відрізняється негативний стан тривоги від стану страху?
6. Що дозволяє знизити тривогу?
7. Що таке стресор?
8. Назвіть експрес-методи стабілізації психоемоційного стану.
9. Що таке психологічний ресурс?
10. Що таке резильєнтність?

## ВПЛИВ МОТИВАЦІЇ ТА ВИГОРАННЯ НА ВЗАЄМОДІЮ КЕРІВНИКА ТА ПІДЛЕГЛИХ

### 7.1. Поняття мотивації та її роль в управлінні

**Мотиваційний процес** – це психічний процес, який спричиняє внутрішній стан готовності до дії, стимулювання енергії, спрямовування зусиль або мети. Коли він нас супроводжує, ми ігноруємо невідповідні стимули і зосереджуємося лише на найважливіших аспектах дій<sup>1</sup>.

Є два основні типи мотивації: зовнішня і внутрішня.

Внутрішня мотивація виникає, коли ми діємо без будь-якої видимої зовнішньої винагороди – ми робимо щось, тому що це приносить нам задоволення, це дає нам можливість відкрити щось нове, розширити свій кругозір і розвинути свій потенціал. Це сприяє творчості – завдяки внутрішній мотивації нам легше займатися певною діяльністю, тому що діяльність, яку ми виконуємо, приносить нам винагороду. Цікаво, що якщо хтось починає отримувати значну зовнішню винагороду за свою діяльність, яка приносить йому задоволення, відчуття задоволення, яке виникає в результаті діяльності, зменшується.

Щоб визначити, внутрішні чи зовнішні мотиви керують моєю поведінкою, необхідно знайти відповідь на запитання: *чому я це роблю?* Деякі приймають виклики, тому що хочуть щось змінити в собі (внутрішня мотивація), інші – бо бояться наслідків, наприклад, догани на роботі (зовнішня мотивація).

Як підвищити внутрішню мотивацію?

Ми визначили кілька факторів, які підвищують внутрішню мотивацію:

**Цікавість** – якщо нас щось цікавить, підвищується мотивація глибше вникнути в тему. Тому спробуйте знайти щось цікаве в діяльності/завданні, яким ви займаєтеся.

---

<sup>1</sup> Локк Е. Прив'язка цілей до грошових стимулів. *Академія менеджменту виконавчого*. 2004. № 18. С. 130–133.

**Відчуття впливу** – можливість вибору, наприклад, різних способів виконання певної роботи, допомагає стимулювати внутрішню мотивацію. Даючи собі та іншим можливість вибирати між різними видами діяльності, ми стимулюємо внутрішню мотивацію.

**Визнання** – люди зазвичай люблять, коли їх хвалять, і коли ми відчуваємо це, підвищується внутрішня мотивація, яка, у свою чергу, збільшує бажання займатися певною діяльністю. Коли ми надаємо людям позитивні відгуки, мотивуємо їх до прикладання зусиль. Подібно і в нас, коли ми отримуємо позитивний відгук, наша готовність продовжувати докладати зусилля зростає.

**Співпраця** – коли ми співпрацюємо з кимось і отримуємо від цього задоволення, і коли ми бачимо прихильність іншої людини, ми найчастіше хочемо посилити свою прихильність. Віддаючи співпрацюючи з іншими людьми, ми підвищуємо свою мотивацію та мотивацію наших колег.

**Конкуренція** – можливість порівняти результати нашої діяльності з іншими людьми також може бути добрим мотиватором, особливо коли ми помічаємо, що наші досягнення схожі з досягненнями інших людей.

**Виклики** – встановлення цілей, можливість відстежувати прогрес у їх досягненні та здатність їх досягати сприяють внутрішній мотивації. Найчастіше це відбувається, коли поставлена мета пов'язана з нашими особистими цінностями і її досягнення можливе, але не на 100% впевнена. За досягнення цілей важливо забезпечити можливість моніторингу прогресу в їх реалізації, наприклад, шляхом фіксації досягнутих результатів.

Зовнішня мотивація працює зовсім по-іншому, це як вісклюк, батіг і морква – джерело сили, що штовхає нас до дії, йде ззовні. Це може бути, наприклад, похвала і слова вдячності. Коли у нас є чим зайнятися і ми задаємося питанням, «що я насправді отримаю від цього?», ми майже завжди керуємося зовнішньою мотивацією.

Однак надія отримати задоволення не є єдиним зовнішнім мотиватором. Бачення неприємних наслідків і бажання їх уникнути цілком можуть спонукати до дії, наприклад, наслідки невжиття заходів для впровадження необхідних змін. Сама внутрішня мотивація ґрунтується на прагненні до чогось, що нам дуже подобається, чого ми хочемо (винагорода), або на уникненні чо-

гось неприємного (покарання). Цей мотиватор, нерозривно пов'язаний із поняттями винагороди та покарання, його застосовують до всіх ситуацій, у яких ми маємо з ним справу<sup>1</sup>.

**Мотивація** – це стан готовності до дії. Це внутрішній стан, на який впливають як свідомі, так і несвідомі фактори. Мотиваційні процеси спрямовують поведінку людини, яка призводить до досягнення нею намічених результатів. Свідомо очікуваний результат діяльності, яку здійснюють можна визначити як мету. З іншого боку, мотив – це досвід людини, який спонукає її вжити заходів або утриматися від дій. Наша поведінка може мати як внутрішні так і зовнішні мотиви.

**Внутрішньо мотивована** людина є більш автономною та самодостатньою. Її мотивація базується на особистих перевагах. **Внутрішньо мотивована** людина прагне задовольнити свої потреби. Вона отримує задоволення від дій, тому що вона розуміє, чому вона береться за певну діяльність. **Внутрішня мотивація** стимулює креативність, допитливість і відданість справі. Внутрішньо мотивована людина є неоднорідною і може бути зорієнтована на знання, досягнення або досвід.

**До детермінант внутрішньої мотивації належать:**

Показники активності **внутрішньої мотивації**, наприклад, здійснення дії заради задоволення, а не для отримання винагороди. Бажання пізнати нове також свідчить про наявність **внутрішньої мотивації**. Займатися новою діяльністю для задоволення та самозадоволення. Вивчення різних тем з цікавості, для підвищення особистісних якостей та отримання матеріальних благ.

**Переваги внутрішньої мотивації**

**Внутрішня мотивація** може бути джерелом великої радості та задоволення, оскільки вона походить із нас. Це значно підвищує інтерес до власних дій і цікавість до вивчення тем, пов'язаних з досягненням поставленої мети. Сприйняття докладених зусиль може знизитися. **Внутрішня мотивація** підвищує самосвідомість, роблячи дії, яких ми дійсно хочемо і які впливають з наших внутрішніх потреб.

---

<sup>1</sup> Кордзінський Я. Сила мотивації – як заохотити себе та людей, з якими працюєш. URL: <https://onepress.pl/pobierz-fragment/silmot/pdf>.

**Зовнішня мотивація.** У випадку **зовнішньої мотивації** сили, які впливають на наші дії, надходять ззовні. Вона виникає, коли людина міркує, яку користь принесе вчинена нею дія. Вона заснована на прагненні отримати щось, що нам приносить користь, або уникнути щось, що нам неприємно. Її характерною рисою є керованість і прагнення досягати більш високих рівнів.

#### **Фактори зовнішньої мотивації**

Є багато факторів, які зумовлюють **зовнішню мотивацію**. Вони виникають з ними щодня. Найбільш універсальною вважають грошову винагороду за працю. Іншим фактором є шкільна система оцінювання за принципом покарання та винагороди за досягнуті результати. Визнання в групі та наша роль у групі також впливають на бажання діяти. Якщо нами захоплюються інші, наша відданість, швидше за все, буде більшою. Негативним фактором може бути страх перед наслідками, з якими ми зіткнемося, якщо ми не будемо мотивовані діяти і виконувати контракт.

#### **Переваги зовнішньої мотивації**

**Зовнішня мотивація** може підвищити ефективність виконання завдань, оскільки людина відчуває мотивацію через винагороду, яку вона може отримати. Зовнішні винагороди чи покарання можуть допомогти нам зосередитися на досягненні мети швидше, оскільки ціль конкретна. Це може призвести до більшого залучення. Коли ми отримуємо позитивний відгук або похвалу за досягнення, це може підвищити нашу відданість завданням. Перевагою **зовнішньої мотивації** є побудова соціальних стосунків. Люди, яких мотивує винагорода або соціальний тиск, можуть приділяти більше уваги формуванню стосунків з іншими. Це сприяє їх кращому функціонуванню в групі.

#### **Амотиваційний синдром<sup>1</sup>**

**Амотиваційним синдромом** можна назвати ситуацію, в якій люди не бачать зв'язку між дією і досягнутим результатом. Вони вважають, що їхня поведінка та дії зумовлені факторами, які не залежать від них, наприклад, обставинами непереборної сили. Людина не відчуває потреби діяти. Бездіяльність може бути ре-

---

<sup>1</sup> Bayton J. Motivation, Cognition, Learning: Basic Factors in Consumer Behavior. *Journal of Marketing*. № 22, 1958. P. 282–289.

зультатом відсутності самоефективності та відсутності контролю. Людина, яка відчуває немотивацію, може відчувати огиду, апатію або байдужість до того, що колись було цікаво. Амотиваційний синдром призводить до зниження ефективності на роботі чи в інших сферах життя. Це може призвести до почуття розчарування та невдоволення власними діями.

### **Як збільшити бажання діяти?**

Підвищення готовності до дії може здатися складним завданням. Однак є багато способів збільшити вашу готовність діяти. Нижче наведено деякі з них:

**Постановка мети.** Щоб підвищити **мотивацію** діяти, найголовніше – поставити мету, до якої потрібно прагнути. Ставлячи мету, ви вже налаштовуєтеся на її досягнення. Чим конкретнішу мету ви поставите перед собою, тим легше вам буде її досягти. Бажано записати свої цілі, а якщо вони великі, розбити їх на менші. При постановці мети важливі цінності, якими ми керуємося в житті. Подумайте про те, що для вас важливо. Це наблизить вас до постановки більш конкретної мети. Не менш важливою є візуалізація досягнутої мети. Чим детальніше уявна мета, тим краще.

**Причини дії.** Подумайте, чому ви хочете досягти своїх цілей. Пошук вагомих причин, які спонукатимуть вас до дій, може стати ключем до досягнення успіху. Ви можете записати свої причини на аркуші паперу, щоб краще уявити свою мету. Нам буде легше вжити заходів, якщо у нас буде багато причин для цього.

**План дій.** Дуже корисно спланувати, що вам потрібно зробити, щоб досягти своєї мети. План формує детальне уявлення про мету. Створіть план із кроками, які потрібно виконати, термінами та способами моніторингу прогресу. Ретельно складений план допоможе досягти поставлених завдань. Організація та дотримання визначених кроків значно підвищує **вашу мотивацію** до дій.

**Джерело натхнення.** Пошук джерела натхнення підвищує вашу готовність діяти. Шукайте натхнення у людей, які досягли успіху в цікавій для вас сфері. Ви можете шукати джерела інформації про сферу, яка вас цікавить. Використовуйте тематичні книги та мотиваційні відео. Якщо можете, познайомтеся з людьми, які вас надихають. Користуйтеся їхніми порадами та способами досягнення успіху. Ви також можете шукати партнера для спіль-

ної роботи. Вплив іншої людини може бути дуже **мотивуючим**. Співпраця може виявитися більш плідною, ніж робота поодиночі.

**Позитивне ставлення** допомагає вам досягати ваших цілей і підвищує вашу впевненість у собі та самооцінку. Налаштовуючись на успіх, ми стимулюємо свій розум до творчих рішень. Позитивний настрій підвищує мотивацію. Зосередьтеся на своїх сильних сторонах. Зверніть увагу на те, чого ви вже досягли. Цінують себе за кожен, навіть найменший, успіх. Ви можете винагородити себе за те, чого ви вже досягли. Винагорода повинна відповідати досягненням і допомагати підтримувати **мотивацію**.

**Оцінка прогресу**. Регулярна оцінка вашого прогресу може бути корисною для підвищення **вашої мотивації** до дій. Відстеження прогресу допоможе вам визначити, що працює, а що потрібно змінити для досягнення ваших цілей. Крім того, спостерігаючи за нашим прогресом, **ми підвищуємо мотивацію**, спостерігаючи за тим, скільки зусиль ми докладаємо для досягнення мети.

Пам'ятайте, що кожна людина індивідуальна, тому деякі з цих методів можуть працювати краще, ніж інші. Важливо експериментувати та знаходити способи, які найкраще відповідають вашому стилю життя та особистості.

**Внутрішня мотивація** зумовлена внутрішніми факторами, такими як пристрасть, цікавість і потреба в досягненнях, а **зовнішня мотивація** зумовлена зовнішніми стимулами, як-от винагороди, покарання та соціальна думка. Хоча обидві форми можуть призвести до досягнень, **внутрішня мотивація** вважається більш тривалою та приносить задоволення людині, тоді як **зовнішня мотивація** може призвести до залежності від винагород і покарань і нижчої готовності діяти за їх відсутності. Проте як **внутрішня**, так і **зовнішня мотивація** спонукають нас розвиватися та досягати наших цілей.

## 7.2. Психологія мотивації: ієрархія потреб та їх мотиваційна функція

Усі люди мають фізіологічні, соціальні та психологічні потреби. Однак потреби людей відрізняються через їхні індивідуаль-



ні відмінності. Правильне задоволення потреб, пов'язаних з різними рівнями життя, є умовою досягнення задоволеності власним функціонуванням на цих рівнях. Оскільки всі ми прагнемо досягти максимального задоволення, потреби, які є своєрідною нестачею чогось, спонукають нас діяти, спрямовані на його забезпечення і таким чином на досягнення задоволення. Виконання діяльності, щоб забезпечити те, чого нам не вистачає, називається зменшенням потреби. З іншого боку, виникнення потреб може бути і результатом діяльності людини, оскільки в міру розвитку людини в її житті можуть з'являтися нові бажання. З цієї причини процес створення та задоволення бажань може тривати протягом усього життя людини.

### Ієрархія потреб

Мотиваційна функція потреб стала основою найвідомішої теорії людської мотивації, розробленої гуманістичним психологом Абрахамом Маслоу (Maslow, 1970). Ця теорія ґрунтується на «піраміді потреб» Маслоу, яка ілюструє ієрархію людських потреб, розташованих за пріоритетом задоволення. За словами А. Маслоу, щоб задовольнити потреби на вищих рівнях піраміди, ви повинні спочатку задовольнити потреби на нижчих рівнях. Окремі рівні піраміди пов'язані з рівнями життя, де з'являються певні потреби. Маслоу поділяє вісім рівнів піраміди на ті, що пов'язані з дефіцитом або бажанням росту (розвитку). Потреби дефіциту включають:

- фізіологічні – категорія найбільш примітивних потреб, що включає потреби в факторах, необхідних для життєдіяльності організму, таких як: повітря, вода, харчування або сон. Ці потреби змушують нас повністю зосереджувати свою увагу та енергію на спробах їх задовольнити.

- потреба в безпеці – стає найактуальнішою після задоволення фізіологічних потреб; його депривація (незадоволеність) може бути наслідком, наприклад, соціально-політичних конфліктів, які переживає особа, або її нестабільного матеріального становища чи хвороби;

- потреба належати – з'являється після задоволення потреби в безпеці і пов'язана з потребою в любові; викликає звернення до людей і прагнення змінити життєву ситуацію так, щоб можна було забезпечити відчуття причетності до когось і їх любов;

– потреба в повазі – її позбавлення є результатом низького соціального становища та низької оцінки особистості оточуючими; спроба задовольнити його може виражати гонитву за досягненнями, престижем і владою.

Після того, як потреби дефіциту задоволено, людина може почати помічати потреби, задоволення яких дало б можливість розвиватися. Ці потреби стосуються одних і тих же уявлень для всіх людей, але те, що їх задовольняє, може бути різним для кожної людини (наприклад, потреба в естетичних переживаннях може бути задоволена в одного індивіда переглядом пейзажів, а в іншого – переглядом модного показу). Потреби зростання включають:

- когнітивні потреби – стосуються бажання отримати знання та краще розуміння механізмів і явищ, які спостерігаються у світі;

- естетичні потреби – вони є вираженням творчої сторони кожної людини і пов'язані з бажанням відчувати красу і гармонію;

- потреба в самоактуалізації – прагнення використати власний потенціал; впливає з високого рівня самосвідомості, соціальної чутливості, творчої особистості, високої самооцінки, спонтанності та відкритості до нових викликів; Задоволення потреби в самоактуалізації дає людині відчуття самореалізації;

- потреба в трансцендентності – вихід за межі потреб, зосереджених на власному щасті, прагнення вийти за межі власного Я та відчувати духовну єдність із космосом; прагнення задовольнити його передбачає входження у вищі стани свідомості.

А. Маслоу постулював вроджену природу потреб на кожному рівні, в той же час вказуючи на роль культури в їх прояві та формі їх вираження. Він також вказав на депривацію потреб на окремих рівнях як на причину патології, тип і сила якої залежить від того, яка сходинка сходів була знехтувана і в якій мірі.

Надзвичайно цікавим є спосіб, у який діти вчаться від своїх батьків стимулювати появу потреб у зростанні та задовольняти багато з перелічених потреб у дефіциті, перш ніж вони самі їх відчують. Це надзвичайно адаптивна поведінка, оскільки вона дозволяє уникнути переживання стресу дефіциту та формує моделі розвитку. Варто зауважити, що наше суспільство побудоване таким чином, щоб задовольняти потреби своїх членів, а не просто реагувати на них.

### 7.3. Професійна мотивація в організації

У психології під мотивом розуміються певні спонукання до дій. Люди не завжди усвідомлюють, чому вони роблять так чи інакше Але, незважаючи на це, їхня поведінка завжди визначається тими чи іншими мотивами.

Тобто мотив є спонукальною силою, приводом до конкретної дії. Мотив – це ідеальний або матеріальний предмет, досягнення якого визначає зміст діяльності. Це опредмечена потреба, те навіть людина починає діяти. Вся сукупність мотивів, що розвиваються протягом усього життя людини називається потребо-мотиваційною сферою особистості.

Вирізняють стрижневі мотиви, що визначають спрямованість особистості, її цінності, переконання.

Набагато частіше, ніж термін «мотив», психологи застосовують інше поняття – «мотивація». Мотивація – психологічний процес, який керує поведінкою людини, що задає їй спрямованість, організованість та стійкість.

Сприятливі фактори поділяють на 2 класи – потреби, інстинкти як джерело активності та мотиви, які визначають та спрямовують нашу діяльність.

Потреба – це відчуття потреби. Це внутрішня напруга, яка визначає нашу активність на досягнення того чого нам не вистачає.

Усвідомлені потреби набувають форми мотиву.

**Мотивація** – це «психічна система» , тобто особливий вид психічних процесів, що регулюють людську діяльність.

Найважливішою складовою мотиваційного ядра особистості є спрямованість, основу якої становлять потреби. Найкращою мотивацією для успіху є наявність мети.

**Структура мотивації:** мотиви, бажання, потреби.

Мотив – це те, що спонукає людину до певних дій (викликає певну реакцію).

У сучасних соціально-економічних умовах, коли зростає роль та значення людського фактора, особливого значення набуває мотивація людини.

Ще з часу Ф. Тейлора існувала система грошової винагороди за працю.

Одним із способів стимулювання є також психологічний вплив – це схвалення і похвала. Майже всі люди цінують цей спосіб «винагороди».

**Менеджер однієї хвилини.** 87% виконавців після похвали покращують свою роботу, тоді як 40–50% працівників після публічного «рознесення» протягом двох-трьох місяців працюють гірше.

**Похвала однієї хвилини.** Найважливіший принцип управління – винагороджена поведінка повторюється.

Якщо помилку підлеглого пропустити, вона тиражуватиметься.

Практика ефективного менеджменту описує і третій спосіб винагороди, пов'язаний із придбанням акцій підприємства службовцями, коли вони стають співвласниками цієї організації.

Застосовується також просування по службі, надання самостійності та ін.

П'ять факторів, що впливають на задоволеність роботою та мотивацією:<sup>1</sup>

1. Різноманітність вимог щодо майстерності, які висуваються на роботі (самовираження, використання сильних якостей).

2. Зрозумілість змісту завдання та відчуття його ототожнення з роботою (робота як вона є).

3. Уявлення про значення завдань для організації (цінність, статус) відчуття значення роботи.

4. Зворотний зв'язок.

5. Самодіяльність.

*Можливість працювати самостійно, збалансованість влади та відповідальності.*

Люди ставлять перед собою певні цілі та намагаються їх реалізовувати, мають відповідні спонування для досягнення цих цілей.

Вони можуть бути різними: прагнення досягнути успіху у професійній діяльності, отримати визнання серед людей, задовольнити матеріальні потреби та ін.

У людині існує певний «стрижень», тобто риси, які впливають на всю її поведінку.

---

<sup>1</sup> Матієнко Т. В. Структура та фактори формування професійної мотивації поліцейських. *Підприємництво, господарство і право*. 2019. № 10. С. 228–231. DOI: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2019.10.401>.

Тому одні люди керуються матеріальними спонуканнями, інші – почуттям обов'язку, ще інші – намагаються уникати критики, засудження.

Але в будь-якому випадку мета є внутрішнім двигуном поведінки людей.

Одиницею мотиваційної системи є спонукання. Його структурну особливість виражає суперечливий стан двох явищ – бажаного та дійсного.

Дії різних керівників можуть детермінувати одні і ті ж цілі. Але можливою є також ситуація, коли ці дії суттєво відрізнятимуться одна від одної за ступенем завзятості та енергійності.

В поведінці людини проявляються найрізноманітніші мотиви, часто мало сумісні один з одним.

Можливою є ситуація, коли «спрацьовують» кілька взаємозалежних мотивів.

Наприклад, людина, яка працює заради особистого інтересу, розраховує також і на те, що отримає винагороду за свою роботу.

#### *Позитивна та негативна мотивація*

У психології розрізняють мотивацію двох видів – позитивну та негативну.

Позитивна мотивація – це прагнення досягнути успіху у своїй діяльності. Вона передбачає прояв свідомої активності та пов'язана з проявом позитивних емоцій і почуттів, наприклад, зі схваленням тих, з ким працює даний людина

Негативна мотивація – пов'язана із застосуванням засудження, несхвалення, що тягне за собою, зазвичай, покарання у матеріальному, та психологічному значенні слова.

Боязнь покарання зазвичай призводить до виникнення негативних емоцій і почуттів. А наслідком цього є небажання працювати у цій галузі.

Багаторазове застосування покарання суттєво знижує його дію. Така психологічна закономірність. В результаті люди звикають до впливу покарання і зрештою перестають реагувати на нього, подібно до того, як дитина звикає до побоїв.

Парадоксально, але факт, що таку дію також має і матеріальна винагорода.

Якщо людина постійно отримує матеріальну винагороду (наприклад, у вигляді премії), то з часом вона втрачає своє мотиваційне навантаження, тобто перестає діяти.

Психологи довели, що негативна мотивація, що тривало діє, шкідливим чином відбивається як на результатах праці, так і на самій особистості працівника.

Матеріальне заохочення – це зовнішній стимул до роботи, тобто зовнішня мета.

Багато керівників, які не знають закономірності дії стимулів, мотивуючу силу праці вбачають лише у матеріальній винагороді.

Матеріальна винагорода діятиме лише тоді як стимул, коли вона постійно збільшуватиметься. Це доведено у системі японського менеджменту.

У однієї й тієї ж людини не може бути завжди та сама мотивація. Життя постійно змінюється. Під його впливом змінюється сама особистість, та пов'язана з нею мотивація як система сил що спонукають.

Одна і та ж поведінка у працівників може мати різну мотивацію.

І якщо її вміло використовувати, то на можна успішно впливати на них.

Кожен керівник повинен вміти знайти підхід до кожного працівника, використовуючи його індивідуальну мотивацію, тобто його інтереси, прагнення, потреби тощо.

Вченими доведено, що найпотужнішим мотивуючим засобом трудової поведінки є інтерес до роботи. Найтяжчою для людини роботою є монотонна робота, наприклад, конвеєр при обробці алмазів тощо.

В умовах монотонії можна говорити лише про вдосконалення окремих рухів та їх швидкості.

Чим більше знань має людина, чим вищою є її кваліфікація, тим більше вона буде прагнути до цікавої роботи.

Задоволення приносить зміст роботи, її процес, а не лише плата за працю.

У цікавій роботі людина самоактуалізує здібності, реалізує свій психологічний потенціал.

Якою б не була праця, вона завжди має певний сенс та зміст. Сенс – це те, заради чого вона здійснюється, тобто її кінцева ціль.

Зміст праці – це те, що переживає працівник як щось важливе та суттєве і пов'язане з його потребами.

Якщо праця абсурдна, позбавлена сенсу, це викликає у людини психологічний дискомфорт. Відомий міф про Сізіфа показує це дуже яскраво. Він уособлює собою гору людського нещастя.

***В основі людського існування лежить задоволення базових (основних) потреб.***

До них насамперед належать матеріальні та фізіологічні потреби, а також потреба бути захищеним (як у фізичному, і у психологічному сенсі).

Крім того, людина задовольняє також соціальні та духовні потреби у спілкуванні, прихильності, визнанні, дружбі, коханні, самовираженні.

До духовних уходять потреби у визначенні сенсу життя, розуміння інших людей, визначення місця людини серед людей.

*Істотним фактором, що дозволяє мати позитивну мотивацію, є потреба у сенсі життя.* Ґрунтовний аналіз цієї людської потреби здійснив відомий австрійський учений В. Франкл (лого-терапія). Він розглядав потребу в сенсі життя як найважливішу у структурі особистості, стосується різних видів діяльності людей, включаючи трудову. Незадоволення потреби в сенсі життя, яке люди не завжди можуть усвідомити і сформулювати, часто на думку Франкла, призводить до виникнення «екзистенційної фрустрації». Задоволення цієї потреби знаходиться у прямій залежності від особистісних особливостей людей та виховання. У ряді випадків це може набувати потворних форм і висловлюватися у прагненні влади, грошей та іншого.

**Співвідношення матеріального та нематеріального стимулювання підлеглих у діяльності керівника<sup>1</sup>:**

|    |                                                                                                                                                                              |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Задоволення потреби в самовираженні: розкриття власних здібностей у творчості, повна реалізація внутрішнього потенціалу;                                                     |
| 2. | Задоволення потреби визнання та повага: набуття влади, престижу, авторитету в будь-яких сферах життя, суспільства, держави, сім'ї, самоповаги та оцінки особистих досягнень. |

<sup>1</sup> Bryk Pl. Motywacja – Zarządzanie. URL: <https://www.bryk.pl/wypracowania/pozostale/zarzadzanie/10037>

|    |                                                                                                                                                                               |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. | Задоволення потреб у соціальних контактах: можливість встановлювати дружні відносини у складі різних груп, належати до різних організацій.                                    |
| 4. | Задоволення потреб у безпеці та захищеності: мати постійне джерело доходів; житло; мирні умови життя; декларація про гарантовану пенсію; кваліфіковану медичну допомогу тощо. |
| 5. | Задоволення фізіологічних потреб: у чистому повітрі, воді, їжі, теплі, відпочинку                                                                                             |

Особливий інтерес сьогодні для менеджерів становлять теорії трудової мотивації.

Мотиваційні фактори, своєю чергою, перебувають у складній взаємодії з іншими факторами – ситуативними, індивідуальними.

До ситуаційних характеристик належать організаційні та соціальні умови: кількість працюючого персоналу, структуру організації, психологічний клімат, відносини підлеглих з керівником тощо. Крім того, на трудову діяльність людей впливають системи комунікацій, ієрархія влади та підпорядкування, процедура прийняття рішень, характер взаємодії членів групи.

До індивідуальних характеристик належать інтереси, схильності, бажання, установки, знання, уміння, навички, рівень інтелекту, комунікабельність. Серед характеристик, які забезпечують досягнення успіху в діяльності керівників та виконавців, найістотнішими є мотиваційні.

## 7.4. Теорії трудової мотивації

Однією з ранніх теорій мотивації праці є теорія Ф. У Тейлора. Він застосовував один-єдиний стимул – фінансовий, вважаючи його найприроднішим у світі.

Основне правило його роботи – звернення до індивідуального працівника.

Ф. Тейлор, який розробив «концепцію економічної людини», відкидав усі форми колективного стимулювання. Він використовував систему індивідуальної диференціальної селекції, що відкидає слабких та середніх робітників, які не могли конкурувати з сильними та витривалими. На його думку, робітник – не що інше, як «додаток» для машини, яка працює. Бачачи в ньому лише



виконавця, для вченого не існували такі поняття, як задоволеність працею, творчість, емоції працівника.

Теорія Ф. Тейлора є прикладом ортодоксальної теорії трудової мотивації. Вона досі використовується.

На зміну теорії Тейлора<sup>1</sup> прийшла «концепція людських відносин», автором якої був Е. Мейо. Він розглядав свою концепцію як «спільний плід соціології та психології». З цього визначення виник термін «психосоціологія підприємства». Проведений ним експеримент у Хотторні поблизу Чикаго показав, що підвищувати продуктивність праці можна без вкладення додаткових коштів, «людські відносини розкрили золоту жилу у сфері стимулювання».

Абрахам Маслоу – відомий американський психолог і психіатр, один з основоположників гуманістичної психології. Автор «Ієрархічної моделі потреб».

#### Види потреб

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Фізіологічні (нижчий рівень). Вони включають потреби у воді, їжі, оселі, відпочинку, сексі.                                                                                                                                                                                                           |
| 2. | Потреби у безпеці та впевненості у майбутньому. Як і фізіологічні потреби, вони належать до базових, основоположних. Ці потреби розуміють у розширювальному сенсі. безпека від фізичних та психологічних загроз, а також впевненість у тому, що фізіологічні потреби у майбутньому будуть задоволені. |
| 4. | Соціальні потреби (потреби у причетності). Це потреба належати певній групі, бути зрозумілими іншими, у коханні, соціальній взаємодії, прихильності, підтримці. Ці потреби А. Маслоу відносив до потреб зростання.                                                                                    |
| 5. | Потреби самовираження (самоактуалізації). Це найвищий рівень потреб. Він полягає у реалізації своїх потенційних можливостей та зростання і як особистості                                                                                                                                             |

Вказані потреби вкладаються в сувору ієрархічну структуру.

З точки зору А. Маслоу<sup>2</sup>, потреби вищих рівнів можна задовольнити лише тоді, коли будуть задоволені потреби нижчих рівнів (тобто фізіологічні потреби та потреби в безпеці).

<sup>1</sup> Janusz Reykowski, Procesy emocjonalne, [w:] Tadeusz Tomaszewski, Psychologia ogólna. Warszawa, 1992. S. 62.

<sup>2</sup> Maslow A. A Theory of human motivation. URL: <https://www.simonandschuster.com/books/A-Theory-of-Human-Motivation/A-H-Maslow/9787933964>

Задоволення вищого рівня потреб кар'єрного росту (самоуправління) досягає не велика кількість людей, оскільки тут йде мова про творчість, креативність, незалежність, відповідальність та інші властивості розвинутої особистості.

Теорія А. Маслоу мала важливе значення для управління організаціями.

Щоб правильно мотивувати своїх підлеглих, керівник повинен знати потреби підлеглих, враховувати їх, дати можливість задовольняти їх для того, щоб працівник прагнув виконувати не лише особисті, а й загальні цілі, які обирає організація.

Модель ієрархії потреб А. Маслоу свого часу критикували, проте нею користуються і зараз.

#### Теорія Герцберга<sup>1</sup>

| Гігієнічні фактори                                                                                                                              | Мотивуючі фактори                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Політика фірми та адміністрації                                                                                                                 | Успіх                                                                                                                                                     |
| Умови роботи                                                                                                                                    | Просування по службі                                                                                                                                      |
| Заробіток                                                                                                                                       | Визнання та одобрення результату                                                                                                                          |
| Міжособистісні відносини                                                                                                                        | Високий ступінь відповідальності                                                                                                                          |
| Ступінь безпосереднього контролю за роботою                                                                                                     | Можливість творчого та ділового росту                                                                                                                     |
| <i>Відсутність чи недолік розвитку цих факторів породжують незадоволеність. АЛЕ, якщо вони задоволені, вони не слугують джерелом мотивації.</i> | <i>Відсутність чи недолік розвитку цих факторів не призводять до незадоволеності. АЛЕ, якщо вони задоволені, вони спонукають до більшої ефективності.</i> |

Основним стимулятором Ф. Герцберг вважав саму роботу та пов'язані з нею потреби визнання досягнень, прагнення до просування по службі, почуття відповідальності та власного зростання, і навіть самореалізацію працівника.

Ф. Герцберг також виділив чинники, що призводять до переживання стану задоволення працею:

- 1) досягнення у роботі;
- 2) визнання;

<sup>1</sup> Encyklopedia PWN: motywacja, dostępny w internecie: [encyklopedia.pwn.pl](http://encyklopedia.pwn.pl). URL: <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/;3943894>

3) робота як така (нудна, монотонна, легка чи важка, суворо регламентована чи вільна тощо);

4) відповідальність як ступінь контролю за своєю роботою та прояви влади над іншими працівниками;

5) просування працівника у вигляді зміни його статусу;

6) можливості зростання, пов'язані з отриманням нових знань, умінь, навичок та професіоналізму;

7) заробіток;

8) міжособистісні стосунки як по горизонталі, так і по вертикалі;

9) технічне керівництво, пов'язане з компетентністю керівника;

10) політика компанії;

11) умови праці;

12) особисте життя;

13) гарантія роботи як наявність чи відсутність упевненості у завтрашньому дні.

Теорія Герцберга, як і теорія Маслоу, незважаючи на певну критику, набула визнання.

Наприкінці 60-х – початку 70-х років. Ф. Герцберг, а також Роберт Форд та інші фахівці-експерти незалежно один від одного дійшли висновку, що кожен, хто займається проблемами управління на виробництві, стикається з труднощами, які полягають в тому, що в більшості випадків робота, яку виконують працівники, є малопривабливою.

| <b>Критерії мотивуючої організації праці</b> |                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.                                           | Кожна дія потребує осмислення. Це стосується керівників і всіх інших, хто потребує дії від інших                                                                                                                                   |
| 2.                                           | Радість роботи пов'язана з причетністю до результатів діяльності, для роботи з людьми. Виконавці хочуть, щоб їхня робота була значущою для інших                                                                                   |
| 3.                                           | Кожен працівник хоче показати свою значущість та виявити свої можливості. Він хоче брати участь у рішеннях, у яких компетентний саме він                                                                                           |
| 4.                                           | Кожен працівник хоче висловити себе у праці, дізнатися себе у результатах, мати докази того, що він може щось зробити. Це «щось», по можливості, має отримати ім'я свого творця. Це стосується як окремого працівника, так і групи |

|     |                                                                                                                                                                                                       |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5.  | Кожен має свою точку зору на те, як можна покращити роботу та її організацію. Він хоче реалізувати цілі та не боїться покарання. Він думає, що їм зацікавляться                                       |
| 6.  | Там, де керування не на висоті, зменшується значимість працівника. Він хоче відчувати свою значущість                                                                                                 |
| 7.  | Кожна людина прагне успіху. Успіх – це реалізовані цілі                                                                                                                                               |
| 8.  | Успіх без визнання призводить до розчарування. Кожен співробітник який добре працює має право розраховувати на визнання та заохочення (матеріальне та моральне)                                       |
| 9.  | Швидкість отримання інформації співробітниками є мірилом їхньої значущості в очах керуючих. Труднощі в отриманні інформації при-<br>нижують їх і знижують готовність до праці                         |
| 10. | Співробітники негативно ставляться до прийняття різних змін на роботі без їхньої участі                                                                                                               |
| 11. | Кожен працівник хоче отримати інформацію про якість своєї праці. Їм це потрібно більше, ніж начальству. Вона має бути оперативною, щоб внести необхідні корективи у свої дії                          |
| 12. | Будь-яка робота краще виконуватиметься за наявності самоконт-<br>ролю. Контроль зі сторони діє неприємним чином                                                                                       |
| 13. | Більшість працівників прагне в процесі роботи отримати нові знання. До підвищеним вимогам працівники ставляться краще ніж до занижених                                                                |
| 14. | Працівники болісно реагують, якщо при отриманні добрих результатів їх ще більше завантажують роботою. Цим способом убивають ініціати-<br>ву. Працівники прагнуть краще працювати через самореалізацію |
| 15. | Великою проблемою є можливість для працівників мати умови для ініціативи та реалізації своїх можливостей, а також для набуття індивідуальної відповідальності у системі «витрати – результат»         |

Теорія трудової мотивації Дугласа Мак-Грегора – професора Масачусетського технологічного інституту – була опублікована у 1964 р. у книзі «Людська сторона підприємства»<sup>1</sup>.

Фактично це була спроба поєднати тейлоризм з теорією Е. Мейо. За словами Д. Мак-Грегора, управління – це мистецтво будувати людські стосунки. Він розділяє дві форми цього мистецтва. Одна з них ґрунтується на теорії Ф. Тейлора.

Ця теорія збігається із загальноприйнятими поглядами підприємців та керуючих. Таку теорію Д. Мак-Грегор назвав «Теорією Х».

<sup>1</sup> Encyklopedia PWN: motywacja, dostępny w internecie: encyklopedia.pwn.pl. URL: <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/;3943894>

Основні положення «Теорії Х» такі:

1. Переважно працівник не любить працювати. Основною тенденцією його поведінки є ухилення від роботи.

2. Працівників слід примушувати до роботи. Засобами примусу можуть бути погрози, покарання і навіть нагороди.

3. Працівник уникає ініціативи. На думку Д. Мак-Грегора, його теорія дає певні результати, але є водночас антинауковою. Вона суперечить сучасним знанням, зокрема науці про людину. Старі методи управління породжують страх у працівників, апатію, а іноді й активне невдоволення, втрату інтересу до роботи, звільнення з роботи, зниження працездатності, конфлікти тощо.

3 позиції Д. Мак-Грегора, люди не такі, якими їх уявляють керуючі. Теорія «У». Основні положення цієї теорії:

1. Фізична чи розумова праця так само природні, як гра чи відпочинок.

2. Зовнішній контроль та загроза покарання не є визначальними у трудовій активності працівників. Люди здатні діяти самостійно, якщо вони ототожнюють свої цілі з цілями організації. Командування та прямий примус не є найкращими способами керування.

3. Досягнення мети саме собою є внутрішньою нагородою. Водночас реалізується самовираження як одна з найвищих форм соціальних потреб людини. Цьому аспекту мотивації надають занадто мало значення.

4. Можна створити такі умови, коли людина буде прагнути до відповідальності.

5. Люди схильні до високого ступеня уяви, винахідливості та творчості. Працівник здатний перехитрити будь-яку систему контролю, вигадану адміністрацією.

6. Традиційні методи управління пригнічують інтелектуальні можливості звичайної людини. Більшість менеджерів є прихильниками жорсткої лінії щодо підлеглих. Вони не зважають на прагнення підлеглих до підвищення знань, кваліфікації, до участі у вирішенні складних проблем.

### ***Теорія Д. МакКлелланда та Д. Аткинсона (70-ті рр. XX ст.)<sup>1</sup>***

У вирішенні управлінських проблем виконала свою роль мотиваційна теорія Д. МакКлелланда з Гарвардського університету та Д. Аткинсона з університету Мічігану.

Ці автори намагалися дати об'єктивну оцінку науковим способам вимірювання мотивації, виділивши три фактори: а) прагнення успіху; б) отримання визнання та в) прагнення влади (1970 р.).

Прагнення успіху вони розглядали як прагнення виділитися, отримати доступ до життєвих цінностей. Людина, що прагне успіху, охоче вирішує проблеми, ставить і вирішує складні завдання та хоче отримати позитивні відгуки щодо своєї діяльності.

Прагнення влади, з погляду Д. МакКлелланда і Д. Аткинсона, – це прагнення впливати на інших, змушувати їх робити те, що вони самі не зробили б. Людина, що прагне до влади, хоче керувати іншими, впливаючи на інших і радіючи своїй могутності.

За їхнім уявленням, задоволення від успіху, влади та визнання можуть зробити працівника щасливим.

#### ***Теорія партисипативного управління***

Людина отримує задоволення від участі у справах організації та в результаті працює не тільки з підвищеною ефективністю, але і максимально розкриває свої здібності та можливості. Основними положеннями теорії є:

- отримання працівниками права самостійно обирати способи виконання роботи (технологія, графік) та здійснювати поточний контроль; залучення їх до формування соціальної політики, вирішення кадрових проблем, консультування з спеціальним питанням, участі в творчості;

- формування підрозділів на основі неформальних груп з урахуванням думки працівників.

Жага отримати визнання є прагненням встановити дружні стосунки з іншими. Така людина хоче працювати з іншими людьми, намагаючись підтримувати необхідні для цього відносини.

Менеджери повинні бачити бажання інших співпрацювати колективно. У таких випадках менеджерам необхідно розпізнати,

---

<sup>1</sup> Encyklopedia PWN: motywacja, dostępny w internecie: [encyklopedia.pwn.pl](http://encyklopedia.pwn.pl). URL: <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/;3943894>

чого хочуть підлеглі, та надати їм на законних підставах виявити це прагнення. Якщо працівник прагне успіху, йому необхідно допомогти реалізувати свої можливості у процесі роботи. Таких людей вважають знахідкою в організації.

Мотиваційна система є найвищою формою детермінації людської поведінки. З метою підвищення ефективності управлінської праці необхідно визначити через систему спонукань засоби впливу управляючого на особистість, а це інтелектуальні, емоційні, психологічні, соціально-психологічні, моральні та ін.

Ефективний керівник несе відповідальність за роботу своїх підлеглих не тільки в цей час, а й у майбутньому.

Це основна частина його роботи. Найважливішим управлінським завданням керівника є розвиток своїх підлеглих. Ця вимога стосується і самого керівника. Основний напрям тут – особистісне зростання керівника та підлеглих.

Заходи щодо підтримки мотивації за виконання основних організаційних цілей:

1. Систематична перевірка терміну роботи персоналу на одній посаді та горизонтальне переміщення по службі. Горизонтальні переміщення мають бути престижними. Переміщення «вниз» службовою ієрархією також повинні мати престижний характер.

2. Заходи щодо збагачення змісту праці.

3. Структурне планування організації та застосування гнучких організаційних форм.

4. Розвиток організаційної діяльності, що включає цінність творчого підходу та навчання персоналу та керівників.

5. Розвиток стратегії співробітництва всередині груп з участю керівників.

Підсумовуючи, можна стверджувати про таке:

1. Мотивація у практиці управління посідає центральне місце. Найважчою з функцій управління є мотивування як керівників, так і виконавців. Складність мотивування пов'язана з дією та проявом людського фактора в організації.

2. Характер взаємин між людьми та ставлення виконавців до своєї роботи проявляється у формі задоволеності або навпаки – незадоволення працею.

3. Ситуацію «людина – організація» доцільно розглядати як єдину систему, ланки якої найтісніше взаємодіють. Кожна ланка цієї системи має свою складну структуру.

4. Правильна мотивація працівників з боку керівництва зумовлює адаптацію працівника до організації, що є запорукою успішної діяльності останньої.

5. У практичних цілях керівники всіх рівнів управління повинні мати уявлення про можливі шляхи мотивування своїх підлеглих, а також самих себе. Знання теорій трудової мотивації для керівників є необхідними для застосування в управлінні організацією.

### **7.5. Основні засоби впливу на мотивацію праці персоналу**

Говорячи про управління мотивацією, слід враховувати, що для різних категорій персоналу потреби, установки та цінності, що визначають їх ставлення до роботи, істотно відрізнятимуться. Якщо для пересічних працівників найважливіше зарплата, умови праці, дієвість системи соціального захисту та впевненість у завтрашньому дні, то для керівного складу – кар'єрні перспективи та можливість прояву самостійності в роботі. Комплексний підхід до управління мотивацією персоналу передбачає використання максимально широкого набору засобів мотивації персоналу. Нижче наведено короткий огляд основних засобів впливу на мотивацію праці персоналу, які з урахуванням поточної ситуації можуть бути використані в різних компаніях.

| <b>Засоби впливу<br/>на мотивацію</b> | <b>Основні складові</b>                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Організація<br>робіт                  | Різноманітність навичок, потрібних для виконання роботи<br>Закінченість виконуваних завдань<br>Значимість та відповідальність роботи<br>Надання самостійності працівнику<br>Своєчасний зворотний зв'язок щодо відповідності роботи встановленим вимогам |



|                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Матеріальне стимулювання                         | Конкурентоспроможність запропонованої зарплати<br>Співвідношення постійної та змінної частини зарплати<br>Зв'язок оплати та робочих результатів<br>Можливість диференціювати оплату в рамках однієї професійної групи чи посадової категорії             |
| Моральне стимулювання                            | Широкий набір нематеріальних стимулів, що використовуються як безпосереднім керівником, і адміністратором підприємства (усна подяка, почесна грамота, фото на дошці пошани та ін.). Мотивуючий потенціал цього засобу знижується за формального підходу. |
| Індивідуальний підхід до працівника              | Оцінка керівником індивідуальних особливостей даного працівника та вибір таких підходів, які найбільшою мірою відповідають особливостям його особистості та характеру, особливостям його мотивації                                                       |
| Постановка цілей                                 | Постановка перед працівником чітких цілей та завдань, які мають бути вирішені за певний час. Конкретність, привабливість та реалізованість – ключові вимоги до мотивуючих цілей                                                                          |
| Оцінка та контроль                               | Різні форми контролю за роботою виконавця, які здійснюються безпосереднім керівником, та оцінка його робочих результатів і робочої поведінки                                                                                                             |
| Інформування                                     | Своєчасність і повнота задоволення потреб працівників у значній ім інформації                                                                                                                                                                            |
| Організаційна культура                           | Цінності та пріоритети, що реалізуються у практиці взаємодії керівництва та персоналу організації. Традиції та правила, визначальні робоча поведінка та взаємодія членів організації                                                                     |
| Практика управління                              | Якість управління, що домінує в організації, стиль управління та відповідність стилю управління складності завдань та основним характеристикам персоналу (рівень кваліфікації, вік, ступінь самостійності та ін.)                                        |
| Заходи дисциплінарного впливу                    | Своєчасність дисциплінарного впливу. Пропорційність суворості покарання тяжкості провини. Роз'яснення причин дисциплінарної дії (за що). Поза-особовий характер покарань                                                                                 |
| Акцент на найважливіших цінностях для працівника | Самоповага<br>Фінансове благополуччя<br>Відповідальність перед командою (колективом)<br>Інтереси компанії (підприємства, організації)<br>Кар'єрні перспективи<br>Інтереси сім'ї та ін.                                                                   |

|             |                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Переконання | Вплив на думки, оцінки та погляди працівника, що визначають його ставлення до роботи, у ситуаціях міжособистісного спілкування.<br>Широке використання різних методів аргументації під час особистого спілкування керівника із підлеглим |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Навіть побіжний погляд на окреслені засоби впливу на мотивацію праці персоналу доводить, що ключову роль у справі управління трудовою мотивацією персоналу виконує керівний склад організації. Для цілеспрямованого впливу на мотивацію працівника керівник може вносити зміни до організації робіт, використовувати широкий набір методів морального стимулювання, індивідуальний підхід. Саме керівник ставить перед підлеглим робочі цілі, оцінює та контролює їх досягнення, інформує з найважливіших питань, може варіювати використання різних стилів управління та заходів дисциплінарної дії. Цілеспрямований вплив на мотивацію підлеглих вимагає від керівників не тільки більшої обізнаності з питань управління людьми, а також освоєння нових моделей управлінської діяльності. Однак навіть після спеціального навчання не кожен керівник здатний успішно змінити свої підходи до роботи.

Щоб краще оцінити стан справ у конкретній організації і чітко визначити найважливіші проблеми, що негативно впливають на мотивацію персоналу, потрібні люди, які добре знають усі деталі ситуації. Для цього треба зібрати групу експертів, серед яких будуть представники ключових категорій персоналу, включаючи представників керівного складу. Експертам пропонується письмово відповісти на єдине питання: «Вкажіть ті фактори, які, на Вашу думку, найбільшою мірою знижують налаштування працівників компанії на роботу з високою віддачею?» Від них потрібно самостійно, не радячись з іншими експертами, вказати 3–5 таких факторів. Узагальнення отриманих таким чином відповідей дає змогу виявити найважливіші демотиватори, тобто ті фактори, які найбільш руйнівні впливають на мотивацію персоналу.

До демотиваторів, які найчастіше називають працівники українських організацій, крім низької зарплати, потрапляють такі

фактори, як погані умови праці та побуту, непоінформованість персоналу, нечіткість поставлених керівництвом цілей, невпевненість у завтрашньому дні, низький рівень соціального захисту. Але, безперечно, список факторів, які негативно впливають на мотивацію персоналу, у різних компаній помітно відрізнятиметься. Будь-якій організації, яка бажає досягти реального покращення трудової мотивації персоналу, починати слід саме з покращення стану справ за тими напрямками, які сьогодні виступають як демотиватори, які знижують настрій працівників на високу самовіддачу у роботі. Це дає змогу вирішити відразу кілька завдань: керівництво залучається до процесу управління мотивацією персоналу: поліпшується клімат в організації, що сприяє позитивним зрушенням мотивації персоналу, посилює роботу з управління персоналом.

Іншим важливим напрямом роботи, без якого складно говорити про успіх у справі управління мотивацією персоналу, є навчання керівників, як працювати з людьми, як ефективно керувати персоналом. Без такого навчання неможливо сподіватися на активну участь керівників у формуванні мотивуючого робочого середовища для своїх підлеглих.

Як сказав Бернард Шоу: «У цьому світі досягає успіху тільки той, хто шукає потрібні умови, а, якщо не знаходить, створює їх сам». Цілеспрямований вплив на трудову мотивацію підлеглих є найважливішим напрямом роботи з персоналом, яким має опанувати кожний керівник.

Прагнення керівників максимально задіяти у процесі роботи мотивацію підлеглих має увійти до їх найважливіших пріоритетів.

## **7.6. Синдром вигорання: профілактика та управління**

Вигорання – це безпосередній прояв наростаючих проблем, пов'язаних із самопочуттям працівників, ефективністю їх праці та стабільністю ділового життя організації. Вигорання співробітників пояснюється тим, що воно починається непомітно, а його наслідки у вигляді «втраченого прибутку» дуже дорого обходяться організації.

У науковій літературі синдром вигорання позначають терміном *burnout* (англ.) – згорання, вигорання, затухання. Вперше його запропонував Фроуденбергер (1974) для опису деморалізації, розчарування та крайньої втоми, які він спостерігав у працівників психіатричних закладів.

Інтерес до дослідження синдрому вигорання зріс після того, як американські вчені Масlach та Джексон систематизували описовий характер синдрому та розробили опитувальник для його кількісної оцінки (1976). На думку авторів опитувальника, синдром вигорання проявляється у трьох групах переживань<sup>1</sup>:

- емоційному виснаженні, переживанні спустошення та безсиллі;
- деперсоналізації – дегуманізації відносин з іншими людьми (прояв черствості, безсердечності, цинізму та грубості);
- редукції особистих досягнень – зниження власних досягнень, втрата смислу та бажання докладати особистих зусиль на робочому місці.

| Наслідки вигорання |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.                 | Міжособистісні | Проявляються в соціальних (суспільних), сімейних відносинах, а також робочих конфліктах чи деструктивному напруженні при спілкуванні з колегами, діловими партнерами, клієнтами. Люди, які «вигорають» на роботі, часто додому повертаються роздратованими та емоційно виснаженими. Їх повністю поглинули робочі проблеми, від яких вони не можуть позбутися навіть у сімейному колі. |
| 2.                 | Установчі      | Вигорання полягає в розвитку негативних установок щодо клієнтів, роботи, організації або до себе, у відчуженні, зниженні лояльності та привабливості роботи в цій організації.                                                                                                                                                                                                        |
| 3.                 | Поведінкові    | Проявляються як на рівні конкретної особи, так і на рівні організації. «Вигорівші» працівники застосовують неконструктивні чи неефективні моделі поведінки, чим погіршують власне переживання дистресу та підвищують напругу, що знижує якість                                                                                                                                        |

<sup>1</sup> Maslach, C. Burned-out, Human Behavior. 1976. P. 16–22.

|    |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                   | роботи та комунікації. В організації погіршується психологічна атмосфера, зростає плинність кадрів, абсентизм, конфліктність, знижуються кількісні та якісні показники роботи. Вигорання – це ключовий фактор професійної деморалізації, конфліктності в сім'ї та на роботі, фізичної хвороби та дистресу. Вигорання може провокувати зловживання алкоголем чи різними медикаментозними засобами, наприклад, снодійним. |
| 4. | Психофізіологічні | Виявляються в психосоматичних розладах, як-от безсоння, головний біль тощо.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

Симптомами вигорання є постійне відчуття стурбованості з приводу роботи; пов'язане з нею відчуття втоми та пустоти; роздратування, спрямоване на колег чи суб'єктів ділового спілкування; ставлення до роботи, яку виконують, як до важкої необхідності, а не як до того, що приносить задоволення.

Синдром вигорання входить до феноменів особистісної деформації. Вигорання розвивається у тих, хто за видом своєї діяльності зобов'язаний багато спілкуватися з людьми, причому від якості комунікації залежить результат діяльності (моральний та матеріальний). Встановлено, що синдром вигорання особливо часто виникає у спеціалістів, які працюють у некомерційній сфері: вихователів, учителів, медичних сестер та лікарів, соціальних працівників і консультантів телефону довіри. Вигорання зазнають також працівники сфери послуг, управління: агенти з продажу, рієлтори, менеджери, особливо середньої та вищої ланки. Всі ситуації робочого (ділового) спілкування обтяжені високою відповідальністю за людей (клієнтів, пацієнтів, учнів, підопічних), супроводжуються високою емоційною та інтелектуальною напругою (когнітивним складністю), стають фактором ризику вигорання робітників. Вигорання – відповідна реакція на тривалі стреси міжособистісних комунікацій, не просто результат, а наслідок непрявленого стресу<sup>1</sup>.

Синдром професійного вигорання – це несприятлива реакція на робочі стреси, яка включає психологічні, психофізіологічні

<sup>1</sup> Сельє Г. Стрес без дистресу. URL: <http://www.kulichki.com/PSIHO/SELYE/distree.txt>

та поведінкові компоненти. З огляду на те, як погіршуються наслідки робочих стресів, виснажуються моральні та фізичні сили людини, вона стає менш енергійною, погіршується її здоров'я. Виснаження призводить до зменшення контактів з іншими, що своєю чергою загострює переживання самотності. У людей, які «вигоріли» на роботі, знижується трудова мотивація, розвивається байдужість до роботи, погіршується якість та продуктивність праці.

Вигорання небезпечно тим, що воно є не просто епізодом, а кінцевим результатом «вигорання до тла». Жертви вигорання можуть відчувати невпевненість у собі, незадоволення особистим життям. Якщо особисте життя не дає достатніх підстав для самоповаги і доказів значущості, то люди, які «вигорають» ще більше намагаються знайти підтвердження смислу свого життя та самоактуалізації на роботі. Щоденна робота з постійним перевантаженням та психологічною залежністю від неї призводить до накопичення стресів та виснаження життєвої енергії людини.

Чи можна запобігти вигоранню чи хоча б мінімізувати його наслідки? Так. Систематична робота з актуалізації особистісних ресурсів та оптимізації організаційних умов праці «затухання вигорання» може не тільки призупинити, але й перетворити на «продуктивне горіння».

### **7.7. Основні фактори та характеристики вигорання**

Яку небезпеку становить вигорання для організації? Спеціалісти різних промислових держав – США, Великобританії та Японії – дають однозначну відповідь: знижує динаміку розвитку бізнесу та втрати прибутку. Відзначають зв'язок вигорання персоналу з «втратою прибутків» організації (фірми, компанії). Це пов'язано з тим, що наслідками вигорання працівників стає погіршення якості роботи, обслуговування клієнтів чи їх втрата, зниження репутації фірми, зменшення відданості чи лояльності персоналу щодо організації, плинність кадрів, необхідність нових затрат для підбору персоналу та його навчання.

Від чого залежить вигорання: від особистості чи організаційних умов роботи? К. Маслач<sup>1</sup> вважає, що частіше від умов роботи, аніж від особистісних якостей. Однак деякі особистісні характеристики схильють до психологічного вигорання.

| <b>Фактори ризику виникнення вигорання</b> |                        |
|--------------------------------------------|------------------------|
| 1.                                         | Соціально-психологічні |
| 2.                                         | Особистісні            |
| 3.                                         | Професійні             |
| 4.                                         | Незадоволення роботою  |
| 5.                                         | Оплата праці           |
| 6.                                         | Вік                    |
| 7.                                         | Стаж роботи            |
| 8.                                         | Задоволення кар'єрою   |

### **Внутрішні фактори ризику вигорання:**

1. Безграмотне співчуття – повне розчинення в іншому, слабкі межі «я», «зараження» станом іншого.

2. Люди не емоційні чи такі, що не вміють спілкуватися, для котрих будь-яке спілкування – подвиг.

3. Ригідні, негнучкі люди.

4. Алексітімія у всіх проявах (неможливість висловити свої слова відчуття), завжди пов'язана з тривогою.

5. «Зашкалюючі» егоїсти та альтруїсти (синдром жертви).

6. Люди із моральним дефектом.

7. Трудоголіки. Відбувається камуфлювання будь-якої проблеми роботою.

8. Люди без ресурсів.

Види ресурсів:

- соціальні зв'язки (підтримка друзів, сусідів, команди);
- родинні зв'язки, життєвий уклад, традиції виховання;
- кохання, радості без напруги;
- професійна спроможність, вміння;
- економічна стабільність;
- щирість віри;

---

<sup>1</sup> Maslach, C.: Burned-out, Human Behavior. 1976, P. 16–22.

– мета: у кого є «навіщо», той знайде і витримає будь-яке «як»;

- здоров'я та особливості особистості;
- доступність психологічної підтримки та медичної допомоги.

#### *Виробничі фактори ризику вигорання*

Виробничий стрес – це феномен, що виражається у фізіологічній та психологічній реакціях на складну робочу ситуацію. Розвиток стрес-реакцій можливий навіть у прогресивних і добре керованих організаціях, оскільки це обумовлено не лише структурно-організаційними особливостями, а й характером роботи, особливостями співробітників, їхньою міжособистісною взаємодією.

У психології та фізіології праці виявлено та вивчено велику кількість виробничих стрес-факторів. А це: фізичні (вібрація, шум, забруднена атмосфера); фізіологічні (змінний графік, відсутність режиму харчування); соціально-психологічні (конфлікт ролей та рольова невизначеність, перевантаження або недовантаження працівників, неналагодженість інформаційних потоків, міжособистісні конфлікти, висока відповідальність та дефіцит часу); структурно-організаційні (організаційний стрес).

Робота в стресогенній обстановці, згідно з концепцією Сельє, завжди призводить до мобілізації внутрішніх ресурсів і може спричинити як гострі порушення, так і виявлятися через відстрочені наслідки. На основі узагальнення існуючих статистичних даних щодо захворюваності та смертності внаслідок впливу психо-соціальних факторів, Бренерр зробив висновок, що протягом перших 3-х років впливу стрес-фактора зростає кількість гострих станів та реакцій (психози, інфаркти), а потім починають переважати хронічні хвороби: ішемічна хвороба серця, депресія, хвороби нирок, імунологічні захворювання та ін. Кількість стрес-реакцій зростає завдяки дії «принципу прискорення», коли вже стрес-реакція, що розвинулася, призводить до змін у житті і нових стресів, і «принципу заразливості», особливо вираженого у виробничих колективах.

Багато дослідників роблять спроби виявити зв'язок між виробничими стрес-факторами та симптомами вигорання. Значні кореляції були виявлені: 1) між загальним (сумарним) показником вигорання та характеристиками роботи: важливість завдання,



продуктивність, намір змінити роботу; 2) між деперсоналізацією та прогулами (недисциплінованістю), поганими відносинами з сім'єю та друзями; 3) між емоційним виснаженням та психосоматичними захворюваннями; 4) між персональними досягненнями та ставленням до професійних обов'язків, значимістю роботи тощо.

### ***Прояви та симптоми синдрому вигорання. Динаміка формування***

Психологи вирізняють три складові професійного вигорання: емоційне виснаження, знеособлення та зниження самооцінки.

Емоційне виснаження є основною складовою професійного вигорання. Цей стан характеризується відчуттям емоційної перенапруги та відсутності достатньої енергії для того, щоб зустріти новий день.

Знеособлення або деперсоналізація – це міжособистісна складова професійного вигорання. Відчуваючи себе спустошеним і виснаженим, людина вибудовує емоційну стінку відокремленості та спілкується з іншими у негативній чи жорсткій манері.

Знижена самооцінка відображає внутрішню, самооцінну складову психічного виснаження. Цей аспект характеризується зростаючим почуттям неадекватності і може призвести до думок про повний провал.

**Прояви синдрому вигорання**

| <b>Фізичні</b>               | <b>Психологічні</b>                                            | <b>Поведінкові</b>                                                    |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Болі в спині                 | Гнів та фрустрація                                             | Емоційні сплески                                                      |
| Зміна самакових пристрастей  | Втрата самоповаги та впевненості в собі                        | Віддалення від друзів та сім'ї                                        |
| Діарея                       | Втрата інтересу до роботи, невиконання зобов'язань щодо роботи | Втрата пунктуальності та зневажливе ставлення до виконання обов'язків |
| Підвищений кров'яний тиск    | Відчуття неадекватності, безпорадності та провини              | Зниження критичності                                                  |
| Втома                        | Відчуття зтурбованості                                         | Неможливість сконцентруватися                                         |
| Гастроінтестинальні проблеми | Депресія                                                       | Печаль                                                                |

|                 |                                  |                                                                              |
|-----------------|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Головні болі    | Подавленість                     | Постійне/зростаюче вживання алкоголю та інших препаратів (ліків, наркотиків) |
| Безсоння        | Лабільність, часта зміна настрою | Проблеми у спілкуванні з людьми                                              |
| М'язева напруга | Відчуття неуспішності            | Зниження трудової активності                                                 |
| Втрата ваги     | Тривога з приводу майбутнього    | Неможливість змінюватися                                                     |

Вигорання – це синдром, група симптомів, що з’являються разом. Однак усі симптоми ні в кого не виявляються одночасно, тому що вигорання – процес суто індивідуальний.

Серед перших симптомів – загальне почуття втоми, неприязнь до роботи, загальне невизначене почуття занепокоєння, дедалі важча робота, що призводить до все менших і менших результатів. Відсутність зацікавленості, усунення. Далі з’являються дратівливість щодо клієнтів, колег, а також гнів.

Людина, схильна до вигорання, може намагатися впоратися з ситуацією, уникаючи співробітників та клієнтів, фізично та подумки дистанціюючись від них. Уникнення та дистанціювання можуть виявлятися багатьма способами. Наприклад, вона може часто не виходити на роботу, спілкуватися безособовими способами з колегами та клієнтами, а також знижувати свою залученість у контактах із ними. У результаті людина просто перестає бачити «живих людей» і сама більшою мірою діє механічно.

Зрештою, людина впадає в депресію і починає сприймати ситуацію як «безнадійну». Вона може залишити свою справжню посаду чи змінити професію, а також зловживати алкоголем та наркотиками.

Вигорання може розглядатися з точки зору наявності трьох рівнів та трьох стадій. Згідно з Спаньєлом і Капуто, у людини, схильної до вигорання першого ступеня, виявляються помірні, недовгі та випадкові ознаки цього процесу. Ці ознаки та симптоми виявляються у легкій формі та виражаються у турботі про себе, наприклад, шляхом розслаблення чи організації перерв у роботі.

На другій стадії вигорання симптоми проявляються регулярно, мають більш затяжний характер і найважче піддаються корекції. Звичайні способи лікування тут неефективні.

Ознаки та симптоми третьої стадії вигорання є хронічними. Можуть розвиватися фізичні та психологічні проблеми типу виразок та депресії; спроби піклуватися про себе, як правило, не дають результату, а професійна допомога може не давати швидкого полегшення.

Згідно з поглядами Маслача<sup>1</sup>, вигорання може проявлятися у вигляді трьох стадій. Наприклад, на першій стадії вигорання індивідуум виснажений емоційно і фізично скаржитися на головний біль, застуду та різні болі.

Для другої стадії вигорання характерні два види симптомів: може розвинутих негативне, цинічне та знеособлене ставлення до людей (включаючи персонал організації та клієнтів), а також у людини можуть виникнути негативні думки щодо себе через ті почуття, які в неї з'явилися до інших.

Щоб уникнути цих негативних почуттів, він, як правило, відмежовується, виконує лише мінімальну кількість роботи та не хоче ні з ким сваритися. В індивідуума можуть виявлятися ознаки та симптоми однієї чи обох груп. Заключна стадія – повне вигорання, яке, згідно з теорією Маслача, виявляється не часто.

На цьому етапі людина відчуває повну огиду до всього на світі – вона ображена сама на себе і на все людство, а життя їй здається некерованим.

На перших двох стадіях вигорання індивід може відновитися, але для «повернення» йому необхідно або навчитися жити з тим, що є, або змінити ситуацію.

Маслач заявляє, що людина, яка повністю вигоріла, ймовірно, не зміниться, але поспішає додати таке: щоб остаточно стверджувати це, необхідні додаткові дослідження.

#### *Підходи до профілактики синдрому вигорання*

Психічне здоров'я передбачає стан повної душевної рівноваги, вміння володіти собою, здатність швидко пристосовуватися до складних ситуацій та долати їх, відновлювати душевну рівновагу.

---

<sup>1</sup> Maslach, C. Job burnout -, how people cope. *Public Wealf*. Spring, 1978. P. 56.

У цьому важливе значення мають самоконтроль, самооцінка, а також стресостійкі якості, фізична тренованість, самонавіювання, вміння керувати своїми емоціями. Надзвичайно важливою є навичка самовладання, яка розглядається в психології як показник соціальної та емоційної зрілості особистості. Слід наголосити, що самовладання – це не стільки якість особистості, скільки процес управління своєю поведінкою в екстремальній ситуації.

*Професійна допомога при емоційному вигоранні*, на думку Кондо, може здійснюватися за допомогою двох видів терапії: роботи з особами, які зазнають вигорання та пом'якшення дії організаційного фактора. Крім цього, найважливішим принципом запобігання синдрому вигорання є дотримання вимог психогігієни соціальним працівником.

Професійний та особистісний сценарії тісно взаємопов'язані. Кар'єра – це свідомо обраний і реалізований шлях професійного просування до наміченого статусу, що забезпечує професійне та соціальне самоствердження відповідно до рівня його кваліфікації.

На кар'єру можуть впливати зовнішні чинники. Професійне середовище може впливати на професійне зростання та кар'єру, а організація може сприяти її типу. Необхідно враховувати неоднозначний вплив середовища на свою кар'єру та виробляти критерії зростання, а також звіряти власну самооцінку з думками та оцінками своїх колег-професіоналів.

Для персоналу більшості сфер діяльності найважливішими «необхідними властивостями» є здоров'я (фізичне та психічне), компетентність та професіоналізм. Компетентність фахівця, вміння швидко та ефективно вирішувати проблеми клієнта – фактор професійного самозбереження. Тому важливо підвищувати свою майстерність і кваліфікацію у вигляді самоосвіти під час практичної діяльності, запозичення досвіду у колег, різними формами короткострокового навчання – курси, семінари, разові програми та ін. Одним із вирішальних факторів у підвищенні компетентності є індивідуальна пізнавальна мотивація – завтра знати та вміти краще, ніж сьогодні.

*Головними напрямками, що запобігають вигоранню, є:*

- розвиток знань, навичок та умінь;
- покращення умов праці та відпочинку;

- розвиток змісту праці;
- розвиток засобів праці;
- розвиток мотивації;
- зміна оплати праці;
- соціальний захист самих «захищаючих»;
- система психологічного розвантаження, зняття напруги після робочого дня;
- система покращення психологічного клімату в колективі.

**Існує також чимало конкретних способів запобігати синдрому вигорання:**

- культивування інших інтересів;
- внесення різноманітності до своєї роботи, створення нових проектів та їх реалізація без очікування на санкціонування з боку офіційних інстанцій;
- підтримка свого здоров'я, дотримання режиму сну та харчування, оволодіння технікою медитації;
- задовільне соціальне життя;
- наявність декількох друзів (бажано інших професій);
- прагнення до бажаного, без надії стати переможцем у всіх випадках, а також вміння програвати без самознищення та агресії;
- здатність до самооцінки без сподівання тільки на повагу інших;
- відкритість новому досвіду;
- вміння не поспішати та давати собі достатньо часу для досягнення позитивних результатів у роботі та в житті;
- обдумані зобов'язання (наприклад, не слід брати на себе більшу відповідальність за клієнта, аніж він робить сам);
- читання не тільки професійної, а й іншої літератури;
- участь у семінарах, конференціях, де надається можливість зустрітись з новими людьми та обмінятися досвідом;
- періодична спільна робота з колегами, які значно відрізняються професійно та особистісно;
- участь у роботі професійної групи, що дає змогу обговорити особисті проблеми, що виникли, пов'язані з консультативною роботою;
- хобі, що приносить задоволення.

Отже, щоб уникнути синдрому вигорання, людина має зрідка, але обов'язково оцінювати своє життя: чи вона живе так, як їй хочеться. Якщо життя її не влаштовує, слід вирішити, що потрібно зробити для позитивних зрушень.

Професіоналізація – цілісний безперервний процес становлення особистості фахівця, який починається з моменту вибору і прийняття майбутньої професії та закінчується, коли людина припиняє активну трудову діяльність. У літературі розглядаються різні аспекти професійного становлення особи. Особлива увага приділяється також розробці методів та прийомів подолання професійної деструкції та кризових ситуацій, які неминучі у професійному становленні.

Обов'язковою умовою професійного розвитку особистості є усвідомлення прийомів професійного самозбереження, що розглядається як здатність особистості протистояти негативній соціально-професійній ситуації, що виникає, максимально актуалізувати професійно-психологічний потенціал (в умовах дестабілізації професійного життя), протистояти професійно обумовленим кризам, стагнації, деформаціям, а також готовність до професійної самозміни.

У створенні програм професійного самозбереження орієнтуються на гуманістичний підхід у психології, багато дослідників спираються на теорію самоактуалізації та самореалізації особистості А. Маслоу. У ній запропоновані такі прийоми професійного самозбереження:

1. Реалізація наміченого професійного плану (професійна сценарія життя).

2. Подолання дезінтегрованої свідомості (тобто витіснення так званих «мотивів помилкової самоактуалізації», які породжують нездійсненні цілі та мрії на шкоду стабільній цілісності людини).

3. Активна позиція у професійному житті.

4. Готовність до постійної самозміни, лабільність установок.

5. Знання власної індивідуальності та її використання у професії.

6. Освоєння індивідуальної системи адекватних засобів подолання негативних станів.

7. Протидія професійному старінню.

Особливу увагу приділяють прийому самозбереження, позначеному як реалізація наміченого професійного плану. Особистий професійний план є важливим регулятором професіоналізації особистості, узагальнюючи її уявлення про цілі та перспективи професійної діяльності, основні етапи, шлях та засоби її досягнення, можливі перешкоди та способи їх подолання. Наявність чіткої та усвідомленої життєвої перспективи дає людині потужні стимули до творчості, народжує оптимістичне світовідчуття, формує інтерес до майбутнього як поля самореалізації. У формуванні особистісної та соціально значимих стратегій професійної діяльності велике значення має використання біографічного методу, що спонукає людину до аналізу свого життя, діяльності, планів на майбутнє. Це дає змогу коригувати життєву програму.

Головним профілактичним заходом професійних деформацій особистості повинен бути постійний творчий момент у діяльності, розширення варіантів професійних завдань; різноманітність кола спілкування<sup>1</sup>. Під час професійного навчання необхідно створювати як би додатковий ступінь свободи, не замикаючись у вузьких рамках майбутніх професійних завдань. Слід зазначити, що суттєві професійні деформації негативно позначаються не тільки на інших сферах життя, але й на професійній діяльності, знижуючи її ефективність.

Основними способами захисту від деформації є:

а) зростання усвідомлення – через збільшення інформації про власну особистість та професійні проблеми, які виникли;

б) переоцінка власної особи та свого професійного статусу – через оцінку того, що людина думає про себе та свою професію у контексті проблемної ситуації;

в) трансформація когнітивних компонентів комунікативних установок – через інформаційно-мотиваційне осмислення значущості (комунікацій у системі підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів);

г) самозвільнення від когнітивних стереотипів – через презентацію сенсу комунікативної активності;

---

<sup>1</sup> Greenberger, R. S. Job hazard- how «burnout» affects corporate managers and their performances. *The Wall Street Journal*. April 23. 1981. P. 235–248.

д) освоєння нових навичок комунікативної дії в ролі учня через спеціальний комунікативно-ігровий тренінг.

Доцільність робіт цього напрямку є очевидною у зв'язку з важливою роллю особистості у професійній діяльності. Особливої уваги вимагають молоді працівники, в яких, поряд із високим рівнем професійних здібностей, не сформовано деякі важливі для діяльності особистісні риси.

Формування особистості – тривалий процес. Тому на початкових етапах діяльності, а краще – професійного навчання, доцільно враховувати індивідуальні особливості особистості у побудові навчально-тренувального процесу та постановці професійних завдань.

Наприклад, для осіб із тенденцією до слабкості нервової системи, з підвищеною тривожністю та неадекватно зниженою самооцінкою, рекомендується дотримання таких правил:

- 1) коротше завдання, частіші перерви;
- 2) побудова навчально-тренувального процесу від простого до складного – розпочинати виконання більш складних завдань лише після того, як успіх закріплено;
- 3) посилення зворотного зв'язку – після кожного завдання повідомляти про результати його виконання;
- 4) максимальна визначеність зовнішніх оцінок з акцентом на позитивні сторони результату;
- 5) використання розтягнутого алгоритму – кожне робоче завдання розбити на складові, докладно розібрати, дати «підводні» вправи;
- 6) зниження рівня робочої напруги – уникати критики, осуду, надмірного позитивного емоційного підкріплення діяльності;
- 7) уникнення ситуації змагання, краще змагання з самим собою за принципом «сьогодні ліпше, ніж учора»;
- 8) організація роботи так, щоб людина періодично досягала успіху, що сприяє підвищенню впевненості у собі;
- 9) уникнення навчання та роботи у групах осіб, що істотно перевершують людину за здібностями та професійним рівнем;
- 10) створення установки не так на результат, як на процес, методи і засоби виконання завдання;



11) періодична пропозиція завдань підкреслено гіпотетичного характеру, у яких немає неправильних рішень.

Для осіб із гіперсильною нервовою системою, зі зниженою тривожністю, із завищеною самооцінкою переважно інші умови діяльності.

Облік індивідуальних особливостей дозволяє оптимізувати навчальну та професійну діяльність, допомагає виробленню індивідуального стилю діяльності. Але сам собою він не дає максимальної ефективності та не завжди можливий. Тому слід цілеспрямовано формувати значущі для діяльності властивості особистості, а за необхідності одночасно проводити психологічну корекцію. Ці два процеси в більшості випадків тісно пов'язані; однак ідеально, коли можна обійтися без попередньої корекції. Для цього треба якомога раніше починати цілеспрямоване формування особистості, що дозволяє уникнути закріплення небажаних характеристик.

Однак це є лише однією із складових процесу гармонійного становлення цілісної особи професіонала. Цей процес не повинен обмежуватися рамками роботи. Особливо важливою є можливість творчого самовираження. Оскільки основний спосіб буття особистості – розвиток, професійна діяльність повинна постійно ставити перед людиною нові завдання. Застрягання на одному рівні, навіть за дуже високої ефективності діяльності, як би консервує особистість: зникає один із найважливіших стимулів її розвитку – протиріччя між високою інтегральною оцінкою себе як професіонала та нижчою оцінкою виконання окремих професійних завдань. У цьому випадку найчастіше особистість опиняється на шлях поступової професійної деформації.

Наприклад, як метод профілактики вигорання у співробітників телефону довіри запропоновано організувати супервізію. Це може бути спеціально навчена людина (не один) серед телефоністів або психотерапевт. Ця інстанція повинна стежити за станом душевної рівноваги працюючих, постійно сприяти усвідомленню предмета, методів, цілей діяльності, зміни ставлення до роботи, підвищення кваліфікації.

Особливу увагу слід звернути на формування захисних механізмів у кожного співробітника. Переважно, це вдається лише

за допомогою серії тренінгових груп, що проводяться фахівцем у галузі групової психотерапії. Основні захисні механізми формуються під час усвідомлення та прийняття цілей, методів, своєї ролі (та її меж), концепції телефонної допомоги. Кожен має відповісти на запитання: «Що я роблю?», «Хто я такий?», «Навіщо допомагаю?», «Як?».

Вміння справлятися з власними негативними переживаннями, з агресією, почуттям гидливості, дратівливості, не реагувати емоційно на відкриту провокацію з боку абонентів, не приймати її – це здібності, що допомагають запобігти вигоранню.

Слід наголосити, що особистість розвивається не тільки під впливом зовнішнього світу. Велику роль у цьому виконують тенденції саморозвитку, коли властивості особистості формуються з потреб самої особистості, вкладених у досягнення певного рівня самореалізації. Тут особливо важливим є визнання особистісної своєрідності кожного професіонала та його права на самостійний пошук професійного шляху.

Нині дедалі більшу увагу фахівців привертають нові технології запобігання та подолання професійного стресу. Деякі з них спрямовані на адекватне інформування представників комунікативних професій про ранні ознаки вигорання та фактори ризику. Найефективнішими є групові форми роботи: спеціальні заняття у групах професійного та особистісного зростання та підвищення комунікативної компетентності. Людина може переживати значний стрес без підвищеного ризику розвитку психічних чи соматичних захворювань, якщо вона отримує адекватну соціальну підтримку.

### **Контрольні запитання**

1. Що таке мотиваційний процес?
2. Які фактори підвищують внутрішню та зовнішню мотивацію?
3. Виділіть основні засоби впливу на мотивацію персоналу.
4. Розкрийте ієрархію потреб та їх мотиваційні функції.
5. Опишіть ключові питання та проблеми професійної мотивації в організації.

6. Що входить у структуру мотивації?
7. Які вам відомі стрижневі мотиви, що визначають спрямованість особистості, її цінності, переконання?
8. Хто такий менеджер однієї хвилини в мотивації?
9. Що таке похвала однієї хвилини в мотивації?
10. Визначте, які фактори впливають на задоволеність роботою та мотивацію.
11. Що таке позитивна та негативна мотивація?
12. Як співвідносяться матеріальне та нематеріальне стимулювання підлеглих у діяльності керівника?
13. Які теорії трудової мотивації виділяють?
14. Розкрийте ключові критерії мотивуючої організації праці.
15. Які ви знаєте основні засоби впливу на мотивацію праці персоналу?
16. Що таке синдром вигорання?
17. Розкрийте ключові наслідки вигорання.
18. Охарактеризуйте внутрішні фактори ризику вигорання.
19. Які способи та практики для зупинки та профілактики синдрому професійного вигорання ви знаєте.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барановська Л. В., Глушаниця Н. В. Психологія ділового спілкування : навчальний посібник. Київ : НАУ, 2016. 248 с.
2. Базалійська Н. П., Гук А. В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2016. Т. 21. Вип. 2. С. 56-60
3. Бардин Н. М., Жидецький Ю. Ц., Кіржецький Ю. І. та ін. Стресостійкість : навчальний посібник / за ред. Я. М. Когута. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. С. 16.
4. Беляков О. О. Роль засобів масової комунікації у формуванні екологічної політики. URL: <http://journlib.univ.kiev.ua/index.php?act=book.index&book=28>.
5. Брич В. Я. Психологія управління : навч. посібник / В. Я. Брич, М. М. Корман. Київ : Кондор, 2018. 384 с.
6. Вольнова Л. М. Соціальна психологія: формування компетентності майбутнього фахівця, Київ : Вид-во НПУ ім. М. Драгоманова, 2011. 283 с.
7. Врум В., Йетті Ф. Лідерство і процес прийняття рішень / пер. з англ. Нью-Йорк : Wiley, 1973. 258 с.
8. Гоулман Деніел. Емоційний інтелект. Київ : Видавництво Старого Лева, 2019. 400 с.
9. Кантер Розабет Мосс. Керівництво й комунікація. Harvard Business School Press, 2001. 276 с.
10. Кісіль З. Р., Швець Д. В. Психологія управління: навчальний посібник. Університетська книга, 2022. 648 с.
11. Кісіль З. Р., Швець Д. В. Психологія управління : навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях. Одеса : Видавництво ОДУВС, 2023. 208 с.
12. Ковальчук В. В. Психологія особистості та управління. Київ : Видавничий Дім «Києво-Могилянська Академія», 2012. 320 с.
13. Когут Я. М., Жидецький Ю. Ц., Кіржецький Ю. І., Гнатюк С. С., Андрусишин Р. М., Пряхіна Н. О., Ревак І. О., Поцюрко О. Ю. Професійно-психологічна підготовка поліцейського : навчальний посібник /за ред. Я. М. Когута. Львів : ЛьвДУВС, 2022. 413 с.

14. Комунікативні та психологічні аспекти підготовки фахівців для Національної поліції : навчальний посібник / В. М. Бесчастний, Г. В. Мухіна, О. О. Новікова ; за ред. В. М. Бесчастного. Київ : ВД «Дакор», 2017. 204 с.

15. Лазос Г. П. Резильєнтність: концептуалізація понять, огляд сучасних досліджень. *Актуальні проблеми психології*. Том 3. Консультативна психологія і психотерапія. Вип. 14. Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України; Вінниця, ФОП Рогальська І. О., 2018. Вип. 14. С. 32.

16. Лескова Л. Ф. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі установи соціальної. *Молодий вчений*. 2017. № 4 (44). С. 98–103.

17. Моргун В. Ф., Тітов І. Г. Основи психологічної діагностики: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Видавничий Дім «Слово», 2009. 464 с.

18. Недря К. М. Стресостійкість у роботі поліцейського : навчально-практичний посібник. Дніпро : ДДУВС, 2020. С. 113.

19. Основи реабілітаційної психології: подолання наслідків кризи : навчальний посібник / Л. Царенко, Т. Вебер, М. Войтович, Л. Гриценко, В. Кочубей, Л. Гридковець ; заг. ред. Л. Царенко. Т. 2. Київ. 2018. С. 60.

20. Патрік Кінг. Стратегії і тактики спілкування, або Як знайти спільну мову з кожним / пер. з англ. Маріанни Восковнюк. Київ : КНИГОЛАВ, 2017. 128 с.

21. Перша психологічна допомога в роботі поліцейського : практичний poradник / Ю. Бойко-Бузиль, О. Давидова, І. Пампура та ін. ; за заг. ред. д-ра юрид. наук, проф., заслуженого юриста України В. Криволапчука. Київ : «Видавництво Людмила», 2023. 48 с.

22. Положення про заохочення в Національній поліції України : Наказ Міністерства внутрішніх справ України від 25 квітня 2019 р. № 317. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0535-19>

23. Почепцов Г. Г. Теорія комунікації. Київ : Видавничий центр «Київський університет». 1999. 301 с.

24. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації : навчальний посібник. Вінниця, 2016. 150 с.

25. Про затвердження Положення про Міністерство внутрішніх справ України : постанова Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 2015 р. № 878. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/878-2015-%D0%BF#Text>

26. Про затвердження Порядку організації системи психологічного забезпечення поліцейських, працівників Національної поліції України та курсантів (слухачів) закладів вищої освіти із специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку поліцейських : Наказ МВС 06.02.2019 р. № 88. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0348-19#Text> (дата звернення: 01.10.2024).

27. Професійно-психологічна підготовка поліцейського : навч. посіб. / Я. М. Когут, Ю. Ц. Жидецький, Ю. І. Кіржецький, С. С. Гнатюк, Р. М. Андрусишин ; Львів. держ. ун-т внутрішніх справ ; за ред. Я. М. Когут. Львів : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2022. 403 с.

28. Психологічні засади забезпечення службової діяльності працівників правоохоронних органів : *матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю* (м. Кривий Ріг, 07 лютого 2019 року). Кривий Ріг, 2019 с. 37.

29. Психологія екстремальної діяльності : навч. посіб. / І. І. Приходько, О. С. Колесніченко, О. В. Тімченко та ін. ; за заг. ред. проф. І. І. Приходька. Харків : НА НГУ, 2016. С. 378.

30. Психологія стресу та стресових розладів : навч. посіб. / уклад. О. Ю. Овчаренко. Київ : Університет «Україна», 2023. 266 с.

31. Психологія управління : електрон. методичні рекомендації до практичних занять та самостійної роботи з навчальної дисципліни «Психологія управління» для здобувачів спеціальності 053 «Психологія» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти / уклад. О. В. Медянова. Одеса, 2023. 32 с.

32. Різун В. В. Теорія масової комунікації : підручник. Київ : Просвіта, 2008. 260 с. URL: <http://journlib.univ.kiev.ua/index.php?act=book.index&book=1>.

33. Тайм-менеджмент : навч. посіб. для закладів вищ. освіти / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини ; уклад. Н. М. Малярчук. Умань : Видавець «Сочінський М. М.», 2024. 175 с.

34. Томас Вебер. Травмафокус. Спеціалізований психотерапевтичний метод для роботи зі стресом, травмою та хронічним болем ; переклад з німецької: Гладун І. М. Харків : вид-во «ЛІТЕРА НОВА», 2020. С. 91.

35. Три чисті типи легітимного панування. Вебер М. Соціологія. Загальноісторичні аналізи. Політика ; перекл. з нім., післям. та комент. О. Погорілого. Київ, 1998. С. 157–272.

36. Угрин О. Г. Психологія управління : практичний посібник. Львів : ЛьвДУВС, 2017. 164 с.

37. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління : підручник. 5-те вид. перероб. та доп. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 492 с.

38. Шпанчук Г. В., Чайковська О. Є. Застосування тайм-менеджменту у військово-адміністративній діяльності військових організаційних структур Збройних Сил України. URL: <http://znp-cvds.nuou.org.ua/article/view/267489/263348>

39. Arendt Johannes Friedrich Walter, Verdorfer Armin Pircher, Kugler Katharina G. Mindfulness and Leadership: Communication as a Behavioral Correlate of Leader Mindfulness and Its Effect on Follower Satisfaction // *Organizational Psychology*, Volume 10. 2019. URL: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00667>

40. Board R. D. *The Psychoanalysis of Organizations*. L., 2008. 278 p.

41. Bolton, K. The development and validation of the resilience protective factors inventory: a confirmatory factor analysis. University of Texas at Arlington, 2013. 118 p.

42. EIT Culture & Creativity Code of Good Conduct & Conflict of Interest. URL: [https://eit-culture-creativity.eu/wp-content/uploads/202311/Code-of-Conduct\\_Draft\\_29052023.pdf](https://eit-culture-creativity.eu/wp-content/uploads/202311/Code-of-Conduct_Draft_29052023.pdf)

43. French J. R. The Bases of Social Power / J. R. French, B. Raven D. Cartwright (ed.) *Studies in Social Power*. Ann University of Michigan, Institute for Social Research, 1959. P. 151–157.

44. Hellerstein, D. How I can become resilient // *Heal Your Brain*. URL: <http://www.psychologyto-day.com/blog/heal-your-brain>

45. Learn Top Skills to Help You Future-Proof Your Career. URL: <https://www.linkedin.com/business/learning/blog/top-skills-and-courses/learn-top-skills-to-future-proof-your-career>

46. Leikhif, J. M., & Penrose, J. M. (2001). *Business communications*. St. Petersburg, Piter. 268 p.

47. Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*. № 10. 271–299.

48. Likert, Rensis. *New Patterns of Management*. McGraw-Hill, 1961.

49. Matt Tenney (2024.) *Inspire Greatness: How to Motivate Employees with a Simple, Repeatable, Scalable Process* Kindle Edition., 256 p.

50. Penley, L. E., Alexander, E. R., Jernigan, I. E., & Henwood, C. I. (1991). Communication abilities of managers: The relationship to performance. *Journal of Management*. № 17(1). 57–76. URL: [https://doi.org/ 10.1177/014920639101700105](https://doi.org/10.1177/014920639101700105)

51. Schnake M. E., Dumler M. P., Cochran D. S. and Barnett T. R. (1990). The influence of differences in the perception of subordinates of communication practices of superiors. *Journal of Business Communication*. № 27. P. 37–50.

52. Werner, E., Smith, R. Overcoming the odds: high risk children from birth to adulthood. Werner, Ithaca, New York : Cornell University Press, 1992.



## КОЛЕКТИВ АВТОРІВ

**Козут Я. М.**, кандидат юридичних наук, доцент (передмова, розділи I, II, III);

**Жидецький Ю. Ц.**, кандидат педагогічних наук, доцент (розділ IV);

**Кіржецький Ю. І.**, кандидат економічних наук, доцент (розділ V);

**Пряхіна Н. О.**, кандидат психологічних наук, доцент (розділ VI);

**Поцюрко О. Ю.**, кандидат філософських наук, доцент (розділ VII).

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

---

# ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

*Навчальний посібник*

За ред. Я. М. Когута

Редагування

*Андріана Кузьмич-Походенко*

Макетування

*Андрій Радченко*

---

Львівський державний університет внутрішніх справ  
Україна, 79007, м. Львів, вул. Городоцька, 26.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру  
видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції  
ДК № 2541 від 26 червня 2006 р.