**ТЕМА 1. Введення в психологію організацій**

**1.Організація як соціальна система**

**2.Місія та цілі організації**

**3.Моделі та види організацій**

**4.Життєвий цикл організацій**

**Теоретичні та прикладні завдання організаційної психології.**

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

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

**У самій назві «організаційна психологія» об’єднані два протилежні понят- тя. З одного боку, психологія як наука насамперед вивчає людину з усіма власти- вими їй психічними та поведінковими особливостями. З іншого боку, визначення**

**«організаційна», підкреслює, що досліджуються особливості і закономірності по- ведінки людей в організації, а це представляє собою цілісне колективне утворен- ня, яке ніяк не можна звести до простої суми індивідів, які його складають. Тому, актуальним завданням є поєднання особистості та організації, при цьому необ- хідно врахувати принципову сутності кожного. Ще одна трудність зводиться до того, що організація – явище надзвичайно динамічне, що постійно розвивається.**

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

**Багатозначність поняття організації.**

**Поняття організація має три основних значення:**

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

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

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

**Отже, поняття організації – є багатокомплексним соціальним явищем.**

**Організація як соціальна система.**

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

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

**Організацію можна визначити як цільову, ієрархічну, структуровану і керо- вану спільність, це передбачає собою:**

**якийсь інструментальний об’єкт, штучне об’єднання, що займає певне місце в суспільстві і призначене для виконання певних функцій;**

**якусь діяльність, управління, включаючи розподіл функцій, координацію і кон- троль, тобто цілеспрямований вплив на об’єкт;**

**стан впорядкованості або характеристику впорядкованості якогось об’єкта.**

**Місія та цілі організації.**

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

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

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

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

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

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

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

**Доведення цілей до кожного рівня управління і їх комплексна оцінка вима- гають побудови дерева цілей. Дерево цілей являє собою структурний відображен- ня розподілу цілей за рівнями управління, що розглядається організації в їх взає- мозв’язку.**

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

**Вимоги до правильного формулювання мети:**

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

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

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

**Цілі повинні бути конкретними, що володіють необхідною специфічніс- тю, що допомагає однозначно визначити, в якому напрямку повинно відбуватись функціонування організації. Мета повинна чітко фіксувати, що необхідно отрима- ти в результаті діяльності, в які терміни слід її досягти і хто повинен досягати ціль.**

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

**Цілі мають бути прийнятними для основних суб’єктів впливу, що визна-**

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

**Моделі та види організацій.**

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

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

**Органічна модель організації.**

**Організація в ній виступає як соціальний квазі-природний організм. Це жи- ва система, яка піклується про виживання і пристосування до навколишнього се- редовища. Внутрішні відносини в такій організації будуються на основі взаємоза- лежності та взаємовідповідальності. Структури і механізми координації форму- ються і функціонують як самовиникаючи і стихійно (гомеостатично) підтримувані підсистеми.**

**Патерналістська модель.**

**Організація представляється як окремий випадок людської спільності, гру- па, об’єднана відносинами «спорідненості». В основі її побудови і функціонуван- ня – «сімейні» відносини і ієрархія.**

**Конфліктно-ігрова модель організації.**

**Організація представляється як механізм спілкування, який регулює взає- модію між членами і підгрупами організації та обмін діяльностями на основі зітк- нення різноманітних інтересів в процесі «організаційної гри». В організації, побу- дованій на основі даної моделі, утворюється інтерактивне поле, що характеризу- ється відносно високою невизначеністю, непевністю, а також велику свободу уча- сників взаємодії. В основі конфліктно-ігрових відносин – боротьба за владу, дос- туп до інформації і, одночасно, співпраця і компроміси, зумовлені певними обме- женнями (накладаються структурою, повноваженнями і т.д.) – сценаріями, якщо продовжувати ігрові аналогії**

**Політична модель організації.**

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

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

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

**Таблиця 1 – Класифікації та види організацій**

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

**Види організацій в залежності від організаційної структури.**

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

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

**вказівки з боку керівників декількох функціональних напрямків, слабка коорди- нація діяльності декількох функціональних підрозділів.**

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

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

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

**Численна – організація, яка використовує різні типи організаційних струк- тур на різних рівнях організаційної ієрархії і в різних ситуаціях.**

**Типи організацій в залежності від специфіки психологічних відносин.**

**Демонстративна – організації, в яких домінуючим є показна поведінка, де- монстрація бурхливої діяльності, турбота про зовнішнє враження.**

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

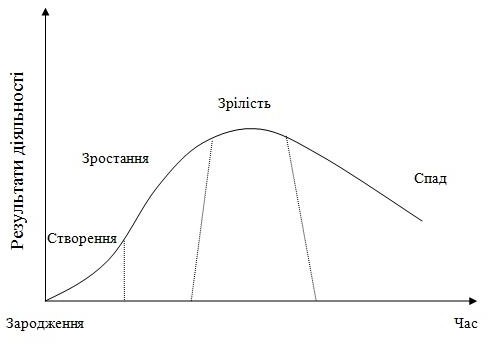
**Шизоїдна – в організації присутня знижена зовнішня активність при актив- ному внутрішньому житті. Цілі та стратегія організації неясні, роль керівництва теж. Лінійні керівники прагнуть до особистого благополуччя і завоювання особи- стого розташування вищого керівництва. Стиль управління – ліберальний (пасив- ний).**

**Параноїдальна – організація, в якій існує страх перед втратою контролю над ситуацією (страх перед контролем іншого). Організація намагається підстра- хуватися на всі випадки життя. Реактивно реагує на виникаючі загрози. Перева- жає роль обґрунтувань, регламентів, інструкцій і т.п., що знімають відповідаль- ність з нижчестоящих керівників. Стиль управління – бюрократичний.**

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

**архальний.**

**Життєвий цикл організацій.**

**У 1950 році Кеннет Боулдинг (Kenneth Boulding) вперше запропонував по- няття «життєвий цикл підприємства». З цього часу всі теоретичні школи менедж- менту, маркетингу, соціології, психології, державного управління почали бурхли- во обговорювати і розвивати цю теорію. Класична, найпростіша модель життєво- го циклу організації включає всього 5 стадії (створення, зростання, зрілість, спад і оновлення). Кожна стадія розвитку організації (рис. 1) має свої особливості, мож- ливості і ризики, а значить і оптимальний варіант управління.**

**Рисунок 1. Стадії життєвого циклу організації**

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

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

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

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

**На етапі зростання може виникнути криза автономії, викликаний небажан- ням керівника делегувати свої обов’язки, що призводить до гальмування розвитку і уповільнення процесів – компанія перестає працювати на піку своєї ефективнос- ті. Стадія зростання добігає кінця, коли темпи зростання продажів сповільнюють- ся.**

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

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

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

**Етап оновлення. Даний етап розвитку організації відбувається тоді, коли компанія розуміє, що втрачає свою конкурентоспроможність. Якщо у компанії є сили і можливості, вона починає боротися за своєю існування і переходить до стратегії диверсифікації бізнесу, розвитку інновацій і нових придбань. Часто кері- вництво компанії повністю оновлюється і створюються проектні групи для швид- кої модернізації внутрішніх процесів. Прийняття рішень прискорюється, бюрок- ратизація знижується. Компанія фокусується на розробці нових продуктів і під- вищення конкурентоспроможності бізнесу.**

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

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

**Сприйняття індивіда в організації**

**Формування структури поведінки**

**Теорія характерних рис**

**Захисні механізми психіки особистості**

**Особистість в організації**

**Сприйняття індивіда в організації.**

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

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

**Для того щоб розуміти, що рухає людиною при прийнятті рішення і здійс- ненні дії, необхідно розуміти, що впливає на його поведінку.**

**На поведінку людини впливає безліч факторів. Серед основних можна ви- ділити наступні фактори:**

**СПАДКОВІ ФАКТОРИ**

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

**анатомо-фізіологічні особливості: фізіологічні і анатомічні особливості, які впливають на функціонування психіки, здатність навчатися, виконувати конк- ретні види робіт (наприклад, особливості слуху, ріст, фізична сила або слабість, обмеження рухливості і т.п.),**

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

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

**МОРАЛЬНІ ЧИННИКИ. Це колективні цінності і норми поведінки. У структурі особистості вони відіграють основну, ключову роль, оскільки є для лю- дини законом, об’єктивними факторами його поведінки. З’являються норми і цін- ності через соціалізацію індивіда, через освоєння культурних зразків і орієнтирів.**

**Формування структури поведінки.**

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

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

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

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

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

**Теорія характерних рис.**

**Так називаються теорії, які намагаються пояснити поведінку людини в за- лежності від його характерних рис.**

**Існує безліч теорій характерних рис. Основне завдання у цих теорій полягає в тому, щоб визначити набір рис, за якими можна охарактеризувати людину. Ду- же часто причини поведінки людини визначаються тим, якими факторами викли- кано це поведінка – внутрішніми або зовнішніми.**

**Виходячи з цього виділяють:**

**внутрішні регулятори поведінки – регулятори, які знаходяться під особи- стим контролем людини;**

**зовнішні регулятори поведінки – регулятори, які знаходяться під впливом зовнішніх обставин, є елементами об’єктивно ситуації, що склалася.**

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

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

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

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

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

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

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

**«Я» (яке прагне врівноважити підсвідомість і «над-Я»).**

**Є думка, що саме компроміс, який досягається завдяки «Я», обумовлює пе- вні поведінкові особливості. Деякі з них можуть мати велике значення для органі- зації, такі як «заперечення», коли індивідуум відмовляється визнавати зміну, яка може виявитися шкідливою, і тому він її ігнорує. Ще одне поведінкова власти- вість – «компенсація», коли індивідуум компенсує слабкість в одній області, роб- лячи занадто багато в інший, наприклад, уникає прийняття важливих стратегічних рішень, але приймає незліченну кількість дрібних оперативних рішень, які ухи- ляються від основної проблеми. Це також допомагає зрозуміти індивідуальні за- хисні механізми.**

**Захисні механізми психіки особистості.**

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

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

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

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

**Ідентифікація – захисний механізм, при якому людина бачить в собі іншо- го, переносить на себе мотиви і якості, властиві іншій особі. Ідентифікація має і позитивний момент, так як за допомогою цього механізму індивід засвоює соціа- льний досвід, оволодіває новими для нього властивостями і якостями. Ідентифіка- ція здійснюється як до вигаданих (літературних, художніх) героїв, так і по відно- шенню до реального партнеру по спілкування, у спільних справах, переживань. У трудових відносинах молодий фахівець знаходить для себе приклад, зразок для наслідування, тобто певну людину, на яку він може орієнтуватися, прагнучи ово- лодіти професійною майстерністю.**

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

**«Нічого не чую, нічого не бачу...».**

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

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

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

**свою протилежність. Іноді нерозумна, незбагненна ворожість до кого-небудь тра- нсформується у відносинах з цією людиною в особливу запобігливість, підкрес- лену ввічливість. І навпаки симпатія, може бути, навіть любовне захоплення де- монструються як неприязнь, навмисне ігнорування і навіть нетактовність.**

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

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

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

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

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

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

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

**Особистість в організації.**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**1.Поняття організаційної соціалізації**

**2.Стадії соціалізації**

**3.Фактори, що впливають на організаційну соціалізацію особистості**

**4.Соціалізація і кар’єра в організації**

**Поняття організаційної соціалізації.**

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

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

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

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

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

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

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

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

**Для поліпшення організаційної соціалізації на фірмах прийнято влаштову- вати різні спільні свята, виїзди на природу, проводити ігри і заняття по поліпшен- ню комунікації між колегами.**

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

**Професійна адаптація характеризується освоєнням професійних можливос- тей (знань і навичок), а також формування професійно необхідних якостей особи- стості, позитивного ставлення до своєї праці.**

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

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

**Суспільно-організаційна адаптація є освоєння новими працівниками органі- заційної структури підприємства, системи управління і обслуговування виробни- чого процесу, режиму праці і відпочинку та ін.**

**Економічна адаптація дозволяє працівникові ознайомитися з економічним**

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

**Стадії організаційної соціалізації.**

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

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

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

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

**В процесі організаційної соціалізації працівник проходить наступні стадії: – стадія ознайомлення, на якій працівник отримує інформацію про нову си-**

**туацію в цілому, про критерії оцінки різних дій, про норми поведінки;**

**стадія пристосування, коли працівник переорієнтовується, визнаючи го- ловні елементи нової системи цінностей, але поки продовжує зберігати багато своїх установок;**

**стадія асиміляції, коли здійснюється повне пристосування працівника до середовища, ідентифікація з новою групою;**

**ідентифікація, коли особисті цілі працівника ототожнюються з цілями трудової організації.**

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

**страх втратити роботу (бути звільненим з якоїсь причини);**

**не зуміти завоювати повагу колег;**

**не впоратися з новою роботою;**

**виявити у себе брак досвіду або знань;**

**здатися некомпетентним;**

**«не сподобатися» трудовому колективу;**

**«не полюбили» трудовий колектив самому;**

**не зуміти знайти спільної мови з керівником.**

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

**На організаційну соціалізацію впливають такі фактори:**

**Правильність проведення процедури найму (відсутність помилки типу**

**«прийом на роботу непридатного кандидата» та ін.) Відповідність професійних навичок найнятого персоналу вимогам організації дозволяє скоротити час введен- ня в посаду, уникнути непорозумінь, пов’язаних з неадекватною поведінкою пра-**

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

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

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

**Характер і зміст займаної посади. Більш складний характер посади і від- повідальність, передбачена нею, передбачають більш тривалий період освоєння посади і відповідно зростання витрат на адаптацію.**

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

**3.4 Соціалізація і кар’єра в організації.**

**Кар’єра в організації розуміється як результат усвідомленої позиції та по- ведінки людини в галузі трудової діяльності, який пов’язаний з посадовим чи професійним ростом. Кар’єру людина вибудовує самостійно, спираючись на орга- нізаційну реальність та на особистісні якості.**

**Кар’єра в організації має два направлення:**

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

**Вертикальне – посадове просування працівника вгору по службових сходах.**

**В процесі професійної соціалізації особистість має змогу вибирати різні**

**типи кар’єри. Це може бути як внутрішньоорганізаційна, так і міжорганізаційна кар’єри, в свою чергу вони можуть бути спеціалізованими й неспеціалізованими.**

**Внутрішньоорганізаційна кар’єра передбачає проходження всіх ступенів кар’єрного зростання (навчання, надходження на роботу, професійний ріст, підт- римка і розвиток індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію) у рам- ках однієї організації.**

**Міжорганізаційна кар’єра передбачає, що працівник проходить всі сходин- ки кар’єрного росту в різних організаціях. Вона може бути спеціалізованої й не- спеціалізованої.**

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

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

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

**Види кар’єри:**

**Ступінчаста кар’єра – вид кар’єри – поєднує елементи вертикальної та го- ризонтальної кар’єри. Ступінчаста кар’єра зустрічається досить часто і може приймати як внутрішньоорганізаційні, так і міжорганізаційні форми.**

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

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

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

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

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

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

**Дайте визначення поняттю організаційної соціалізації.**

**Розкрийте стадії соціалізації особистості в організації.**

**Опішить фактори, що впливають на організаційну соціалізацію особистості.**

**Охарактеризуйте типи кар’єри.**

**Дайте визначення видів кар’єри.**

**Опішить моделі кар’єри в організації.**

**ТЕМА 4. Мотивація праці.**

**Потреби як основа мотивації праці**

**Система управління мотивацією співробітників організації**

**Фактори, що впливають на мотивацію робітників організації**

**Види мотивів і механізм мотивації**

**Потреби як основа мотивації праці.**

**Важливий вплив на поведінку працівників організації надає їх мотивація. Мотивований працівник приносить набагато більше користі організації, ніж нев- мотивований. Тому одним з ключових навичок психолога організації є вміння ви- значати фактори, які мотивують працівника, і вміти впливати на ці фактори з ме- тою посилення мотивації працівника.**

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

**з’являється потреба**

**↓**

**потреба не задовольняється**

**↓**

**з’являється напруга через незадоволеної потреби**

**↓**

**з’являється рушійна сила**

**↓**

**з’являється пошукову поведінку**

**↓**

**потреба задовольняється**

**↓**

**напруга послаблюється**

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

**виховання – формування комплексу мотивів індивіда, що адаптуються до конкретної ситуації в організації;**

**ініціювання – створення сприятливих умов для вдосконалення і розвит- ку мотивів індивіда;**

**активізація – цілеспрямований вплив на сформовану систему мотивів організаційної поведінки співробітника;**

**мотивування – виявлення і дослідження внутрішніх спонукань індивіда, що зумовили його конкретну поведінку.**

**Система управління мотивацією співробітників організації.**

**Для створення системи управління мотивацією співробітників організації необхідно здійснювати наступне:**

**Моделювання організаційної поведінки співробітника**

**Розробка моделей корпоративних компете- нцій**

**Розвиток позитивних мотива- ційних спонукань**

**Регулярний моніторинг задоволеності пра- цею працівника і його лояльності організа- ції. Проведення заходів, що підсилюють мотивацію**

**Формування механізму на- вчання в поведінці**

**Тренінги, семінари, інші форми освоєння необхідних форм поведінки**

**Формування та розвиток кор- поративної культури в органі- зації**

**Формулювання системи організаційних цінностей, корпоративного кодексу, куль- тивування цінностей**

**Соціокультурна орієнтація особистості в організації**

**Розвиток соціальних відносин в організації (тренінги командоутворення, створення робочих груп і команд)**

**Вироблення інструментарію стимулювання працівника**

**Розробка гнучкої системи стимулювання праці**

**Створення системи управління працівником**

**Створення єдиної комплексної системи управління персоналом, що погоджує між собою функціональні обов’язки, показники результативності, необхідний рівень ква- ліфікації, вимоги до ділового поведінки (компетенцій), оцінку персоналу і заходи з розвитку кваліфікації і компетенцій персо- налу**

**Підвищення ефективності дія- льності працівника**

**Всі заходи щодо посилення мотивації пра- цівників повинні призводити не тільки до збільшення заміряли рівня лояльності ком- панії, але і до поліпшення конкретних ре- зультатів праці, які оцінюються за кількіс- ними показниками ефективності**

**Фактори, що впливають на мотивацію робітників організації.**

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

**Основна мета полягає в тому, щоб організувати роботу де працівник задо- вольняє свої потреби, приносячи користь організації. Останні дослідження, які проведені в Массачусетському технологічному інституті на великій кількості ем- піричного матеріалу, виявили наступні ключові фактори, що впливають на задо- воленість працею робітників і їх мотивацію.**

**Робота повинна давати можливість людині про-**

**Різноманіття, що**

**пред’являються роботою вимог до майстерності**

**(самовираження)**

**Ясність змісту завдання і**

**передане нею почуття ототожнення з організаці-**

**єю**

**Уявлення про значення**

**завдання для організації (цінність, статус)**

**являти його кращі якості, точно розуміти рівень свого професіоналізму і досконалості, а також**

**демонструвати перспективу подальшого особис- того розвитку**

**Професійні завдання повинні бути точними і зро- зумілими та посильними, з одного боку, а з іншо- го – стимулюючими (активізують розвиток нави- чок співробітника)**

**Вирішуючи професійні завдання, працівник по- винен розуміти місце виконуваної роботи в дія- льності організації. Чим більш важливу для орга- нізації роботу він виконує, тим більше мотивова- ний працівник**

**Зворотній зв’язок**

**4**

**Результати роботи повинні бути належним чином оцінені керівництвом. Його оцінка відіграє роль позитивного або негативного підкріплення, яке найістотнішим чином впливає на задоволеність співробітника роботою**

**Самодіяльність**

**5**

**Самостійна робота, відсутність постійних вказі- вок про те, як працювати, збалансованість влади і відповідальності, також найактивнішим чином впливає на задоволеність працівника своєю робо- тою.**

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

**Зміст роботи**

**Фізичні умови роботи**

**Характеристики працівника**

**Соціальне ото- чення**

**Система управ- ління**

**Система стиму- лювання праці**

**Можливості на- вчання та роз- витку**

**Складна, перспективна робота, яка передбачає реалізацію всіх можливостей людини, впливає на його самореалізацію, підвищує задоволеність працею.**

**Мотивацію працівника підвищує відповідальна і цікава ро- бота, а нудна і безвідповідальна робота знижує мотивацію. Можливість контролювати якість і досяжність кінцевого ре- зультату самим працівником значно посилює мотивацію. Нерозуміння свого вкладу в кінцевий результат знижують мотивацію.**

**Комфортні умови праці збільшують задоволеність працею робітників організації.**

**Люди з більш високим рівнем освіти, як правило, мають більш високий рівень задоволеності працею, оскільки зазви- чай рівень освіти впливає на виконання більш складних, ві- дповідальних і цікавих завдань.**

**Чим вище самоповага працівника, тим більше його рівень задоволення роботою – це пов’язано з розумінням своїх си- льних і слабких сторін, можливістю відповідально братися за посильні і стимулюючі завдання.**

**Робота, що відповідає здібностям працівника, підсилює його задоволеність працею.**

**Чим вище повага і довіра працівника до його безпосеред- нього начальства, тим вище задоволеність працею.**

**Чим вище рівень взаємодопомоги, підтримки з боку колег, тим вище задоволеність працею.**

**Чим більше підлеглі відповідають вимогам і очікуванням керівника, тим вище його задоволеність.**

**Система управління, яка дозволяє працівникам поєднувати досягнення робочих і особистих цілей.**

**Систематичне управління робочими завданнями, якісне планування, чіткі вимоги до результату, забезпеченість ре- сурсами і т.п.**

**Система оплати праці, яка пов’язана з результатами, підси- лює задоволеність працею.**

**Пільги практично не мають жодного впливу на задоволе- ність працею.**

**Чим вище можливості для навчання і розвитку працівників, тим вище рівень їх задоволеності**

**Організаційна культура**

**Комунікації**

**Престижність роботи в орга- нізації**

**Культура відкритості, орієнтованості на результат і взаємо- допомога, яка вказує на велику роль працівника в досягнен- ні організацією її цілей, відсутність подвійних стандартів підсилює задоволеність працівника працею**

**Прямі, відкриті комунікації, відсутність бар’єрів і затримок в комунікативних відносинах підсилюють задоволеність працівника працею.**

**Інформованість про різні аспекти діяльності організації, ва- жливих для досягнення співробітником професійних цілей, підсилює задоволеність.**

**Чим краще імідж компанії в очах споживачів, партнерів і громадськості, тим вище задоволеність персоналу роботою в організації**

**Види мотивів і механізм мотивації.**

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

**Інструментальний. Робота – це джерело заробітку, який дозволяє задо- вольняти потреби, що знаходяться за межами трудової сфери.**

**Мотив досягнень. Робота – це джерело підвищення особистого статусу.**

**Колективістський. Робота - це джерело спілкування, поваги колег.**

**Інтелектуальний. Робота – це спосіб отримання задоволення від вирі- шення складних інтелектуальних завдань.**

**Комфортний. Робота – це комфортні умови існування.**

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

**Вихідним пунктом будь-якої мотивації до дій є наявність потреб у**

**Потреби і спонукання**

**індивіда. Якщо в навколишньому середовищі людина відразу не знаходить того, що може задовольнити ці потреби, виникає на- пруга**

**Напруга**

**Напруга актуалізує оцінку можливостей щодо задоволення своїх потреб і постановку реалістичних цілей, досягнення яких дозволяє зняти напругу. Організація може актуалізувати необхідну поведі- нку індивіда на цьому етапі за рахунок стимуляції такої поведін- ки. Крім цього, велику роль відіграє правильна постановка цілей**

**Зусилля**

**Працівник починає виробляти зусилля по досягненню цілей, він здійснює різні дії, щоб зняти напругу. На цьому етапі організація повинна надати працівникові достатній набір ресурсів, що дозво- ляють йому здійснювати дії в установленому порядку**

**Виконання**

**Винагорода**

**Задоволення потреб**

**Підсумком зусиль індивіда виявляється результат. Відповідність вимогам, що пред’являються до результату, залежить від здібнос- тей індивіда, його навченості та інших внутрішніх і зовнішніх фа- кторів**

**За досягнення необхідного результату працівник повинен отрима- ти винагороду, на яку він розраховував. Винагорода повинна від- повідати як рівню виконання трудових завдань, так і вихідним домовленостями з керівництвом**

**Отримавши винагороду, працівник може задовольнити свої пот- реби**

**Механізм мотивації – це формування відносин і зв’язків, якими визнача- ється перехід від потреб працівника, які він має можливість реалізувати за допо- могою ведення трудової діяльності, до трудової поведінки.**

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

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

**Притягання – це звичний рівень задоволення потреб людини, що детермі- нують її поведінку.**

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

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

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

**Таким чином, механізм мотивації обумовлений взаємодією мотивів і сти-**

**мулів.**

**Можна виділити наступні принципи формування механізму мотивації пра-**

**цівників організації:**

**мотивація індивіда перетворюється в практичну діяльність під впливом того чи іншого стимулу, який здатний переконати індивіда в можливос- ті отримати матеріальне або моральне задоволення тільки при викорис- танні цього стимулу;**

**стимул повинен використовуватися в якості методу, що формує поведі- нку працівника і впливати на підвищення трудової активності праців- ника, а також сприятливо відбиватися на підвищенні трудової активно- сті індивіда.**

**Стимули визначають основний зміст методів мотивації персоналу з боку організації.**

**Питання щодо перевірки знань за темою 4:**

**Дайте визначення наступних понять: потреби, мотиви, мотивація.**

**Розкрийте сутність системи управління мотивацією співробітників організації.**

**Опішить фактори, що впливають на мотивацію робітників.**

**Охарактеризуйте види мотивів та механізм мотивації.**

**ТЕМА 5. Задоволеність працею.**

**Задоволеність працею як атитюд**

**Теорії дослідження задоволеності працею**

**Задоволеність працею та лояльність організації**

**Задоволеність працею як аттитюд.**

**Задоволеність працею є одним з важливих показників, що характеризують трудову діяльність з точки зору її соціальної ефективності. Тісним чином пробле- ма задоволеності працею пов’язана зі ставленням до праці, підвищенням її ефек- тивності та розвитком організації.**

**Серед сформованих підходів до вивчення задоволеності працею можна ви- ділити два напрямки. Прихильники першого досліджують вплив різних виробни- чих (умови, організація, оплата, зміст праці, психологічний клімат і т.д.) і позави- робничих (умови життя, віддаленість від місця роботи) чинників. У другому ви- падку аналізується зв’язок задоволеності працею з деякими соціальними і психо- логічними характеристиками особистості, а також вплив соціального середовища на оцінку задоволеності. В рамках цього підходу досліджувалася залежність задо- воленість працею від очікувань працівника, що відносяться до результатів його трудової діяльності; вивчалася зв’язок задоволеності c уявленнями особистості про справедливість; розглядався вплив референтних груп на оцінку задоволеності працею.**

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

**Різноманітність умінь. Більш змістовні ті роботи, для яких потрібно ба- гато, а не одне або кілька різних умінь.**

**Ідентичність завдання. Роботи, які становлять єдине ціле, більш змісто- вні, ніж роботи, які є лише деякою частиною всієї роботи.**

**Важливість завдання. Роботи, які важливі для інших людей, більш зміс- товні, ніж незначні роботи.**

**Автономія. Праця, при виконанні якої людина може проявляти незалеж- ність, користуватися свободою і приймати рішення, що стосуються виконання ро- боти, більш змістовна, ніж праця, що не дає таких можливостей.**

**Зворотній зв’язок, що стосується роботи. Робота, в яку включено зворот- ний зв’язок, що стосується того, як співробітник її виконує, більш змістовна, ніж роботи без зворотного зв’язку.**

**Теорії дослідження задоволеності працею.**

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

**існуванні (existence – E)**

**↓**

**відносинах з іншими людьми (relatedness – R)**

**↓**

**зростанні (growth – G)**

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

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

**очікування певного рівня виконання роботи в залежності від зусиль,**

**очікування результату в залежності від рівня виконання роботи,**

**інструментальність,**

**цінність.**

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

**Очікування результату в залежності від рівня виконання роботи. Це розпо- діл усіх поняття, схоже з попереднім, відображає віру в те, що за виконанням ро- боти йдуть певні прямі результати (або результати першого рівня) – від підви- щення зарплати, просування по службі і почуття досягнення до визнання, збіль- шення обсягу роботи і збільшення тривалості робочого дня.**

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

**стають можливими за рахунок прямих результатів (першого рівня) трудової пове- дінки.**

**Цінність. Результатами першого та другого рівнів приписується певна цін- ність (іноді її називають валентністю) – це змінна, яка відображає ступінь приваб- ливості результатів для людини. Підвищення заробітної плати (результат першого рівня), яке випливає з підвищення на посаді, може мати високу позитивну цін- ність, тому що воно інструментально для досягнення позитивно оцінюваних спів- робітником результатів другого рівня, наприклад, більш високого життєвого рів- ня.**

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

**На сьогоднішній день в рамках організаційної психології накопичено вели- чезний масив даних, пов’язаних з проблемою задоволеності роботою. Їх аналіз дозволив виявити ряд цікавих закономірностей.**

**Зокрема, встановлено, що протягом усього періоду трудової діяльності людини її задоволеність роботою змінюється як в більшу, так і в меншу сторону. У віковій групі від 20 до 30 років задоволеність роботою знижується в міру того, як дає знати про себе розбіжність між ідеалами і реаліями роботи на певній посаді («шок при зіткненні з реальністю»). У міру того як людина пристосовується до цих реалій і досягає певних професійних цілей, його задоволеність поступово збі- льшується; пік її доводиться на вік близько 40 років. За цим періодом наступає**

**«криза середини кар’єри», який зазвичай спостерігається у віці від 45 до 50 років. Після розв’язання цієї кризи рівень задоволеності знову підвищується, але знову починає падати, коли людина готується до відходу на пенсію («передпенсійний вік»).**

**Інший великий блок досліджень був спрямований на виявлення взає- мозв’язку між задоволеністю роботою і якістю її виконання. Задоволеність робо- тою багато в чому є суб’єктивною характеристикою, багато в чому залежить від особистісних особливостей індивіда.**

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

**зитивної афективності» (позитивне сприйняття світу – оптимізм), або до «негати- вної афективної» (негативне сприйняття – песимізму). Сучасні дослідження підт- верджують існування позитивної кореляції між оцінками позитивної афективності і більшою задоволеністю роботою.**

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

**Задоволеність працею та лояльність організації.**

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

**здатність працівників досягати організаційних цілей в рамках обумовле- ного плану і бюджету ресурсів;**

**готовність команд і працівників до організаційних змін, викликаним тра- нсформацією зовнішнього середовища.**

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

**Критерії Опис**

**Комунікативна відкри- тість**

**Социальные условия и гарантии**

**Участь у вирішенні інно- ваційних завдань**

**Зарплатня за результата- ми праці**

**Увага і інтерес з боку ке- рівництва**

**Можливості професійно- го зростання**

**Сучасне інформаційне середовище**

**Готовність відкрито обговорювати поточні проблеми, мети і завдання фахівцями компанії незалежно від рівня ієрархії**

**Системы нематериального поощрения**

**Орієнтація компанії на інновації та готовність керів- ництва компанії брати до уваги ініціативи та ідеї пра- цівників компанії незалежно від рівня ієрархії Прозора система оплати праці, зав’язана на чіткому визначенні функціональних обов’язків**

**Навчальна та підтримуюча роль керівника**

**Наявність явних правил і критеріїв професійного просування, кар’єрного зростання, а також інформо- ваність працівників про такі правила**

**Використання інструментів вдосконалення комуніка- цій в компанії, зберігання і поширення кращого дос- віду і цінних знань**

**Найбільш ефективними підходами, що впливають на управління задоволе- ністю працею працівників, є:**

**регулярний менеджмент;**

**соціальне навчання.**

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

**Основна мета регулярного менеджменту полягає в тому, щоб:**

**працівник знав, що, скільки, коли і яким чином він працює;**

**працівник контролював себе сам замість зовнішнього контролю;**

**оцінювався результат роботи, а не хід її виконання;**

**працівник відповідав за результат особисто, замість колективної відпо- відальності.**

**Регулярний менеджмент дозволяє чітко пов’язувати між собою цілі підпри- ємства, завдання конкретного працівника, знання і компетенції, необхідні для ре- зультативного виконання професійних задач.**

**Соціальне навчання – це освоєння і усвідомлена зміна соціальних норм по- ведінки в організації.**

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

**Здійснюється це наступним чином:**

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

**в компанії присутні неявні, але розділяються більшістю, уявлення про ета- пи розвитку професіоналів;**

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

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

**Найпростіший критерій щодо високого рівня соціального навчання в ком- панії – це те, що працівники компанії багато спілкуються між собою і усвідомлю- ють свою роль і місце в професійному співтоваристві.**

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

**Дайте визначення атитюду задоволеність працею.**

**Опішить теорії дослідження задоволеності працею.**

**Розкрийте взаємозв’язок між задоволеність працею та лояльність організації.**

**ТЕМА 6. Професійне вигоряння особистості.**

**Поняття «професійне вигоряння»**

**Механізми вигоряння з точки зору різних підходів**

**Фактори, що сприяють появі професійного вигоряння**

**Рекомендації щодо запобігання професійного вигоряння у професійній діяль- ності**

**Поняття «професійне вигоряння».**

**Поняття «вигоряння» вперше з’явилося в США як соціальна проблема, а не як дослідницький конструкт.**

**Основоположником цього напряму є американський психіатр Х. Дж. Фройденбергер. У 1974 році він описав феномен, що спостерігався в пра- цівників психіатричних установ і виявлявся в деморалізації, розчаруванні й гост- рій втомі. Цей феномен він назвав «burnout», при дослівному перекладі з англій- ської мови позначає «припинення горіння», згодом цей термін отримав трансфор- мовану назву «вигоряння». Пізніше К. Маслач опублікувала результати дослі- джень, що показують реакцію людей на емоційне збудження в професійній діяль- ності. У цих роботах проведено аналіз процесу втрати інтересу до виконуваної трудової діяльності, прояву негуманного ставлення до клієнтів. Вона також на- звала цей процес «вигорянням», та вкладала такі поняття, як синдром фізичного й емоційного виснаження, включаючи негативну самооцінку й ставлення до роботи, утрату емпатії стосовно суб’єктів професійної діяльності.**

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

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

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

**емоційне виснаження**

**складові професійного вигоряння**

**деперсоналізації**

**редукція професій-**

**емоційна спустошеність й втоми, викликані власною роботою. Цей стан характе- ризується зниженням емо- ційного тонусу, втратою інтересу до всього навко- лишнього, емоційного пере- насичення, агресивністю поведінки, вибухами гніву, появою симптомів депресії.**

**цинічне ставлення до виконання професійної діяльності й об’єктів своєї праці. Вона виявляється в розвитку негативних установок стосовно людей, у деформації ві- дносин, підвищенні залежності від інших осіб або, навпроти, негати- візму, цинічності установок і по- чуттів до них.**

**них досягнень результат виникнення почуття некомпетент- ності у своїй профе- сійній сфері, усвідом- леність неуспіху в ній**

**У наступних дослідженнях до трифакторної моделі було додано четвертий фактор «Involvement» (залученість), що характеризується головними болями, по- рушенням сну, підвищеною дратівливістю, крім цього можуть спостерігатися ал- коголізм і табакокуріння.**

**Існує теорія К. Чернісс де вигоряння трактується як процес, у якому профе- сійні установки й поведінка змінюються негативно у відповідь на напругу в робо- ті. У випадку, якщо індивід використає адекватний спосіб подолання стресової ситуації, то ймовірність виникнення вигоряння зменшується. Використання неа- декватного способу подолання стресової ситуації веде до формування феномена вигоряння. Виділяється три стадії:**

**дисбаланс між ресурсами й вимогами, що призводить до стресу;**

**короткострокові емоційні напруги, стомлення й виснаження;**

**зміни в установках і поведінці, у формальному виконанні своїх функціо- нальних обов’язків.**

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

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

**Це дозволяє розглядати професійне вигоряння як тривалий робочий стрес, що характеризується як специфічна відповідь організму на вплив стресорів, пси- хічний або соматичний афект. Відмінності між стресом і вигорянням полягають тільки в тривалості розвитку цих процесів. Вигоряння може бути подане як три- валий, «розтягнутий» у часі робочий стрес. Отже, вигоряння це специфічна реак- ція, у якій стрес є початковою стадією його прояву.**

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

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

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

**У цей час досягнуто відносно єдине розуміння сутності синдрому професій- ного вигоряння, однак механізми вигоряння базуються на трьох підходах, які мо- жна визначити як індивідуальний, інтерперсональний й організаційний.**

**В інтерперсональному підході основною причиною вигоряння прийнято вважати неадекватність взаємостосунків між працівниками й тими, на кого вони спрямовані, що підкреслює характер міжособистісних взаємин у виникненні «ви- горяння». Вигоряння розглядається як результат нагромадження негативного ін- дивідуального досвіду, пов’язаного із взаємообумовленими відносинами у вироб- ничій діяльності. При цьому основною причиною вигоряння виступають напру- жені взаємини в професійній діяльності.**

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

**В індивідуальному підході головна увага спрямована на дослідження симп- томів, які відчувають окремі особи, в яких виявляється вигоряння. Прагнучи об- ґрунтувати причини вигоряння й створити його модель, багато авторів спирають- ся на різні психологічні теорії, серед яких можна відзначити психодинамічну тео- рію, когнітивно-психологічну або теорію навчання.**

**Так вигоряння це процес, що складається з чотирьохетапного прогресуючо- го розчарування, до якого відносять:**

**ентузіазм**

**↓**

**стагнація**

**↓**

**фрустрація**

**↓**

**апатія**

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

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

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

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

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

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

**Розглядаючи процес емоційного вигоряння було встановлено його зв’язок з**

**«трудоголізмом», що підтверджує можливість настання емоційного виснаження як при позитивному, так і негативному емоційному стані. Таким чином, визнача- льним фактором емоційного виснаження можна вважати силу й тривалість пере- житого емоційного стану поза залежністю від їхньої спрямованості.**

**Проведені дослідження процесу вигоряння в межах індивідуального підхо- ду, підтверджують значну роль емоційного переживання в процесі розвитку про- фесійного вигоряння.**

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

**професійна майстерність як рівень виразності професійних умінь і навичок;**

**здатність установлювати добрі взаємини з іншими у своїй діяльності;**

**здатність впливати на політику усередині організації.**

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

**До числа робіт, що належать до організаційного підходу можна також від- нести праці, у яких аналізується взаємозв’язок організаційної структури, соціаль- ної підтримки й вигоряння. Головним положенням виступає подання вигоряння як результату впливу поганих умов професійної діяльності.**

**Найбільш вдалим є інтегральний підхід, який полягає в розгляді особливо- стей взаємодії особистісних і ситуаційних факторів у виникненні процесу профе- сійного вигоряння, що відповідає одному з основних принципів організаційних процесів – принципу єдності об’єкта й середовища його існування. Основна ідея підходу полягає в тому, що вигоряння є результатом невідповідності між особис- тістю й роботою, що є середовищем його життєдіяльності. Міра цієї невідповід- ності визначає ймовірність виникнення процесу вигоряння. Вигоряння розгляда- ється як явище, що не залежить від типу професійної діяльності.**

**Цей підхід спрямований на пошуки спільного впливу різних факторів у ко- жному конкретному випадку вигоряння, що може здійснюватися через прояв спе- цифічної реакції, яка виступає у всіх випадках інтегральним показником нагрома- дження несприятливого впливу професійної діяльності.**

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

**Фактори, що сприяють появі професійного вигоряння.**

**Фактори оточення й індивідуальні особливості особистості, що вигоряє ви- ступають незалежними аргументами, які визначають перебіг досліджуваного про- цесу. Процес «професійного вигоряння» базується на двох незалежних координа- тних шкалах виміру значимості впливу на цей процес факторів середовища й ін- дивідуальних особливостей людини, що піддається вигорянню.**

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

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

**Важливу роль відіграє субординаційність відносин за вертикальною і гори- зонтальною структурою побудови. Відсутність соціальної підтримки незалежно від виду виконуваної професійної діяльності спричинює розвиток вигоряння. При цьому зазначається, що конфлікти в системі горизонтальних стосунків менш зна- чущі для виникнення процесу вигоряння, ніж у системі вертикальних стосунків.**

**Істотним фактором, що впливає на розвиток процесу вигоряння, виступає стиль керівництва й співвідношення рівня знань при ухваленні рішення між кері- вником і підлеглими. Авторитарний стиль керівництва при однаковому рівні під- готовленості із підлеглими призводить до більш частого спостереження ефекту вигоряння в підлеглих, ніж при демократичному стилі.**

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

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

**покарань у різній формі їхнього прояву для регуляції ефективності роботи приз- водить до діаметрально протилежного результату.**

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

**Кожний з них при поєднанні з іншими умовами, що доповнюють його, мо- же виступати як сприятливим, так і протидійним у розвитку процесу професійно- го вигоряння, проявляючи свою неоднозначність.**

**Підвищена чутливість до синдромів вигоряння компенсується наявністю досвіду. У той же час спрямованість молодості навпаки зіштовхується з емоцій- ним шоком, викликаним невідповідністю уяви й реальністю, з якою молодь зу- стрічається.**

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

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

**Винятково висока багатофакторність природи професійного вигоряння не дозволяє встановити всі попарні або більш складні поєднання факторів, що впли- вають на процес вигоряння, тому що еквіфінальні результати, які виникають при різних сполученнях умов професійної діяльності й індивідуальних особливостей людини являють собою сукупність, в якій сполучення може породжувати підси- лювальний, послаблювальний та нейтралізувальний ефект впливу на процес виго- ряння. Ці результати утворюють принцип статистичної організації отримання кін- цевого результату.**

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

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

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

**Отже, причини, які призводять до виникнення синдрому вигоряння, мають як індивідуально-психологічні особливості (суб’єктивні чинники), так і організа- ційні особливості професійної діяльності (об’єктивні чинники).**

**Рекомендації щодо запобігання професійного вигоряння у професій- ній діяльності.**

**Щоб запобігти виникненню синдрому професійного вигоряння в професій- ній діяльності необхідно оптимізувати цю діяльність. Оптимізація професійної діяльності має бути спрямована у двох напрямках: перший – на суб’єктивні чин- ники (психологічні особливості особистості), а другий – на об’єктивні чинники (умови професійної діяльності).**

**Рекомендації, щодо суб’єктивних чинників.**

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

**Забезпечення працівникам таких умов, щоб інтерес до професійної дія- льності не знижувався, щоб вони могли проявляти незалежність, індивідуальність та реалізовувати особистісні цінності.**

**Якісне постійне професійне самовдосконалення працівників організації.**

**Запровадження заходів психологічного супроводження щодо стимулю- вання працівників організації до професійного росту та самовдосконалення.**

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

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

**Досягнення короткочасних цілей дає змогу відчути працівнику свою зна- чущість та професійність у діяльності. Дуже важливо, щоб сама ціль була конкре-**

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

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

**здатність швидко адаптуватися до нових вимог професійної діяльності;**

**уміння планувати свою професійну діяльність та ефективно використову- вати свій час, що також сприяє пристосуванню до складних умов власної професійної діяльності;**

**розвиток впевненості в собі, соціальної активності, відкритості, розкутос- ті, витривалості та терплячості;**

**підвищення рівня стресостійкості;**

**оволодіння вміннями та навичками саморегуляції;**

**уміння контролювати свої емоційні прояви;**

**розвиток креативності в професійній діяльності;**

**розвиток здатності спокійно та позитивно сприймати інновації та зміни в професійній діяльності;**

**уміння ефективно вирішувати проблемні ситуації, які можуть виникати в професійній діяльності, у тому числі в стресових умовах та ситуаціях не- визначеності.**

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

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

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

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

**факторів умов праці, що в першу чергу сприяють появі у них професійного виго- ряння. Але є загальні положення:**

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

**Забезпечення оптимальності професійного навантаження працівників ор- ганізації.**

**Забезпечення підвищення престижу професії.**

**Створення сприятливої корпоративної культури.**

**Наведені рекомендації дозволять запобігати виникненню та розвитку синд- рому професійного вигоряння у працівників організації.**

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

**Дайте визначення поняттю «професійне вигоряння».**

**Розкрийте Механізми вигоряння з точки зору різних підходів.**

**Опішить фактори, що сприяють появі професійного вигоряння.**

**Надайте рекомендації щодо запобігання професійного вигоряння у професійній діяльності.**

**ТЕМА 7. Проблема стресу в організації**

**Поняття стресу, дистресу, еустресу**

**Роль стресу у роботі працівників організації**

**Динаміка стресу**

**Поняття стресу, дистресу, еустресу.**

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

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

**В психології виділяють наступні форми стресу:**

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

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

**Еустресс може перетворитися в деструктивний – дистрес, при низькому ін- дивідуальному опорі організму або спровоковане конкретною обставиною.**

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

**Роль стресу у роботі працівників організації.**

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

**Серед стресів, які виникають у працівників організації, можна виділити на- ступні види.**

**ВИДИ СТРЕСІВ**

**Хронічний стрес Стрес, викликаний постійним навантаженням на людину, яка викликає постійне фізіологічне або психологічне на- пруження**

**Гострий стрес Стрес, який пов’язаний з втратою психологічної рівнова- ги людини в результаті якої-небудь події**

**Фізіологічний стрес Стрес, викликаний фізичним навантаженням організму Психологічний стрес Стрес, викликаний порушенням психологічної стійкості**

**людини**

**Інформаційний стрес Стрес, викликані інформаційним перевантаженням або, навпаки, недоліком інформації**

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

**Когнітивні симптоми стресу:**

**проблеми із запам’ятовуванням нової інформації;**

**забудькуватість, неорганізованість, безладдя;**

**труднощі в ухваленні рішення;**

**проблеми з концентрацією уваги;**

**недалекоглядність;**

**песимізм;**

**тривога або скачки думок;**

**постійне занепокоєння;**

**безсоння, нічні кошмари, тривожні мрії. Емоційні симптоми:**

**примхливість;**

**дратівливість або запальність;**

**раптові напади паніки;**

**неможливість розслабитися;**

**відчуття перевантаженості;**

**почуття самотності та ізоляції;**

**депресія і відчуття нещастя;**

**тривога, занепокоєння, почуття провини, нервозність;**

**гнів, розчарування, ворожість;**

**депресія, часті перепади настрою;**

**часті напади плачу або думки про самогубство;**

**надмірна реакція на маленькі неприємності. Фізичні симптоми:**

**болю і страждання;**

**стискання щелеп, скрипіння зубами;**

**діарея або запор;**

**часте сечовипускання;**

**печія, біль в животі;**

**відрижка і метеоризм;**

**нудота і запаморочення;**

**біль у грудях, швидке серцебиття;**

**утруднене дихання;**

**втрата статевого потягу;**

**часті застуди;**

**заїкання;**

**тремтіння ніг, рук або губ;**

**біль в шиї, біль у спині, м’язові спазми;**

**дзвін і дзижчання у вухах;**

**часте почервоніння та пітливість;**

**холодні або спітнілі руки, ноги;**

**сухість у роті, складне ковтання;**

**висип, свербіж, кропив’янка, мурашки по шкірі;**

**незрозуміла і часта алергія;**

**втома, млявість, слабкість. Поведінкові симптоми:**

**надлишки в їжі або недоїдання;**

**занадто довгий або короткий сон;**

**самоізоляція від інших людей;**

**зволікання або нехтування обов’язками;**

**вживання алкоголю, куріння, наркотики;**

**азартні ігри або імпульсивні покупки;**

**нервові звички;**

**нав’язлива або компульсивна поведінка;**

**зниження продуктивності;**

**брехня або виправдання, щоб прикрити погану роботу;**

**швидка або бормочуща мова;**

**надмірний захист або підозрілість;**

**проблеми зі спілкуванням.**

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

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

**робота, яка не відповідає рівню кваліфікації людини;**

**відсутність перспективи зростання;**

**внутрішня конкуренція;**

**погані комунікації;**

**погані умови праці;**

**експлуатація вищим керівництвом і т.п.**

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

**тривала відсутність роботи;**

**конкуренція на ринку праці;**

**економічна криза в країні;**

**екологічні та політичні проблеми, невизначеність**

**Особистісні. Фактори, викликані психологічними проблемами людини.**

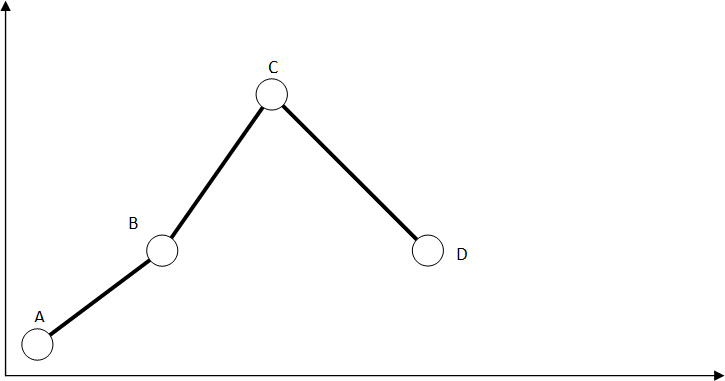
**занижена або завищена самооцінка;**

**емоційна нестійкість;**

**нереалізовані потреби і т.п.**

**Динаміка стресу.**

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

****

**Рисунок 7.1 – Стадії стресу**

**СТАДІЯ СТРЕСУ**

**ПОЛОЖЕННЯ НА ГРАФІКУ**

**ОПИС**

**мобілізація АВ Наростання напруги, яке викликає мобіліза-**

**цію організму – прискорені реакції, здатність до обробки великого обсягу інформації, зда- тність виконати великі обсяги роботи**

**дезадаптація ВС Виснаження, спад внутрішньої активності.**

**Сповільнюються реакції, з’являється неорга- нізованість, нечітке відтворення інформації, приймаються поспішні рішення, якість робо- ти різко знижується**

**дезорганізація СD З’являється при продовженні стресового на-**

**вантаження. Поведінка стає неадекватна си- туації, втрачається контроль над ситуацією**

**В кадровій роботі використовують спосіб опитування, при якому ін- терв’юер навмисно створює обстановку нервозності та стресу несподіваними за- питаннями, це бентежить працівника і він втрачає контроль над власною поведін- кою.**