

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ПСИХОЛОГІЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Підручник

**Тернопіль
ЗУНУ
2022**

УДК 159.9(075.8)

П 86

Автори-упорядники:

Біскуп В. С., Гірняк А. Н., Гірняк Г. С., Крупник З. І., Надвична Т. Л., Шандрук С. К., Яремко О. М.

Рецензенти:

Панок Віталій Григорович – доктор психологічних наук, професор, член-кореспондент НАПН України, директор Українського науково-методичного центру практичної психології і соціальної роботи НАПН України.

Хомуленко Тамара Василівна – доктор психологічних наук, професор, завідувач кафедри психології Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди.

Коротюк Зоряна Михайлівна – завідувач навчально-методичного центру психологічної служби Тернопільського обласного комунального інституту післядипломної педагогічної освіти.

П 86 Психологія професійної діяльності: підручник / за ред. С. К. Шандрука.
Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 256 с.
ISBN 978-966-654-678-7

Рекомендовано до видання Вченою радою Західноукраїнського національного університету. (Протокол № 8 від 11.05.2022 р.)

У підручнику з позицій фундаментальних засад сучасної психології, соціології та правової практики розкриваються сутнісний зміст, завдання, функції та напрямки психології професійної діяльності особистості, актуалізуються питання щодо передумов, зовнішніх і внутрішніх спонук самореалізації фахівця, а також висвітлюються різнобічні аспекти та етапи його становлення у сучасному суспільстві. Авторами послідовно зреалізовується принцип історичного й суспільно зумовленого поступу-розвитку інституту професій, аналізуються детермінанти трансформації старих і зародження нових форм долучення особистості до трудової діяльності. У підручнику головню зосереджується увага на практичних аспектах психологічного супроводу професійного становлення фахівця, презентації сучасних технологій командотворення, управління часом, побудови кар'єри й розвитку лідерських властивостей особистості, й водночас на компетентностях щодо залучення правових механізмів врегулювання потенційних конфліктних ситуацій. Книга стане у нагоді психологам, освітянам, соціологам, управлінцям, студентам та іншим особам зацікавленим у проєктивному розвитку власної професійної діяльності.

ISBN 978-966-654-678-7

УДК 159.9(075.8)

ЗМІСТ

Тема 1. Становлення психології професій

<i>(Упорядник Гірняк А. Н.)</i>	7
1. Предмет, об'єкт, завдання та основні категорії психології професійної діяльності.....	7
2. Уявлення про працю та її значення у контексті культурно-історичного розвитку суспільства	10
3. Інституціоналізація професійної діяльності.....	15
4. Джерела зародження наукових знань про психологічні особливості трудової діяльності. Психотехніка та наукова організація праці.....	19
5. Методи досліджень у психології професійної діяльності.....	25
6. Професії: від минулого до сучасного.....	27
<i>Основні поняття</i>	31
<i>Запитання та завдання для самоконтролю</i>	31
<i>Список використаних і рекомендованих літературних джерел</i>	32

Тема 2. Професійна соціалізація особистості

<i>(Упорядник Крупник З. І.)</i>	33
1. Професійна соціалізація. Проблема вибору професій	33
2. Зміст поняття «професійне становлення». Професійна ідентичність особистості	37
3. Розвиток особистості в процесі професійного становлення	41
4. Кризи професійного становлення.....	45
<i>Основні поняття</i>	50
<i>Запитання та завдання для самоконтролю</i>	50
<i>Список використаних і рекомендованих літературних джерел</i>	51

Тема 3. Індивідуально-типологічні особливості трудової

<i>діяльності (Упорядник Гірняк Г. С.)</i>	53
1. Індивідуально-типологічні особливості особистості та їх вплив на трудову діяльність	53
2. Працездатність фахівця та її динаміка.....	67
3. Різновиди порушення працездатності та їх профілактика.....	70
<i>Основні поняття</i>	74
<i>Запитання та завдання для самоконтролю</i>	74
<i>Список використаних і рекомендованих літературних джерел</i>	75

Тема 4. Мотивування персоналу

<i>(Упорядник Надвична Т. Л.)</i>	76
1. Теоретичні засади мотивування персоналу в організації	76
2. Основні теорії мотивації.....	80
3. Характеристика системи мотивування та стимулювання персоналу.....	87
4. Самомотивація та прийоми її стимулювання.....	100
<i>Основні поняття</i>	102
<i>Запитання та завдання для самоконтролю</i>	102
<i>Список використаних і рекомендованих літературних джерел</i>	103

Тема 5. Сучасні засади командотворення

<i>(Упорядник Надвична Т. Л.)</i>	107
1. Соціально-психологічні засади розуміння малої групи.....	107
2. Трудовий колектив та його характеристики	111
3. Команда: визначення, принципи взаємодії, рольова структура, етапи розвитку	113
4. Керівництво та управління командами.....	122
<i>Основні поняття</i>	125
<i>Запитання та завдання для самоконтролю</i>	125
<i>Список використаних і рекомендованих літературних джерел</i>	126

Тема 6. Етичні та моральні аспекти трудових взаємовідносин

<i>(Упорядник Надвична Т. Л.)</i>	127
1. Соціально-психологічний клімат: роль та значення у функціонуванні та розвитку трудового колективу	127
2. Конфлікти в організаціях: виникнення, причини, типи, профілактика, шляхи вирішення.....	132
3. Культура та етика ділового спілкування	140
<i>Основні поняття</i>	145
<i>Запитання та завдання для самоконтролю</i>	146
<i>Список використаних і рекомендованих літературних джерел</i>	147

Тема 7. Соціально-психологічні засади керівництва

<i>та лідерства (Упорядник Шандрок С. К., Крупник З. І.)</i>	149
1. Характеристика основних понять.....	149

2. Поняття про лідерство	153
3. Керівництво та лідерство: спільні та відмінні риси	160
4. Характеристика стилів управління.....	164
5. Особистість лідера: індивідуальна траєкторія розвитку.....	167
<i>Основні поняття.....</i>	<i>171</i>
<i>Запитання та завдання для самоконтролю.....</i>	<i>171</i>
<i>Список використаних і рекомендованих літературних джерел.....</i>	<i>172</i>

Тема 8. Сучасні погляди на розвиток професійної кар'єри

<i>(Упорядник Біскуп В. С.).....</i>	<i>173</i>
1. Термінологічне визначення поняття «кар'єра»	173
2. Функціональні складові кар'єри як феномену індивідуального та суспільного життя особистості.....	175
3. Класифікація та типологія кар'єри.....	176
4. Кар'єрні орієнтації особистості та кар'єрна мотивація	178
5. Принципи управління і планування кар'єрної стратегії.....	181
6. Внутрішні чинники, що впливають на успішність кар'єри.....	184
7. Ризики кар'єрного просування	186
8. Індивідуальний план розвитку кар'єри.....	186
9. Теоретичні та прикладні аспекти використання кар'єрного портфоліо у системі фахової підготовки студентів у ЗВО	188
<i>Основні поняття.....</i>	<i>190</i>
<i>Запитання та завдання для самоконтролю.....</i>	<i>190</i>
<i>Список використаних і рекомендованих літературних джерел.....</i>	<i>191</i>

Тема 9. Тайм-менеджмент як складова самоорганізації

особистості <i>(Упорядник Біскуп В. С.).....</i>	<i>192</i>
1. Тайм-менеджмент як наука та мистецтво управління власним часом.....	192
2. Принципи тайм-менеджменту	194
3. Методики тайм-менеджменту.....	197
4. Хронофаги або поглиначі часу	203
5. Прокрастинація та способи її подолання.....	205
<i>Основні поняття.....</i>	<i>208</i>
<i>Запитання та завдання для самоконтролю.....</i>	<i>208</i>
<i>Список використаних і рекомендованих літературних джерел.....</i>	<i>208</i>

Тема 10. Сучасні технології пошуку та підбору персоналу

<i>(Упорядник Біскуп В. С.)</i>	209
1. Ключові методи пошуку роботи.....	209
2. Навички, важливі для кар'єри та пошуку роботи.....	211
3. Пошук роботи за допомогою резюме.....	213
4. Види співбесід із роботодавцями та методики їх проведення	214
5. Підготовка та написання супровідного листаю	216
6. Класичні та нестандартні методи підбору персоналу	217
<i>Основні поняття</i>	220
<i>Запитання та завдання для самоконтролю</i>	220
<i>Список використаних і рекомендованих літературних джерел</i>	221

Тема 11. Правові засади професійної діяльності

<i>(Упорядник Яремко О. М.)</i>	223
1. Право на працю як суб'єктивне право людини.....	223
2. Трудові правовідносини: поняття, ознаки, структура та підстави виникнення.....	227
3. Особливості прийняття працівника на роботу та його звільнення	234
4. Заохочення і дисциплінарні стягнення працівників.....	240
5. Захист трудових прав у судовому порядку	248
<i>Основні поняття</i>	253
<i>Запитання та завдання для самоконтролю</i>	253
<i>Список використаних і рекомендованих літературних джерел</i>	254

Тема 1. Становлення психології професій

1. Предмет, об'єкт, завдання та основні категорії психології професійної діяльності.

2. Уявлення про працю та її значення у контексті культурно-історичного розвитку суспільства.

3. Інституціоналізація професійної діяльності.

4. Джерела зародження наукових знань про психологічні особливості трудової діяльності. Психотехніка та наукова організація праці.

5. Методи досліджень у психології професійної діяльності.

6. Професії: від минулого до сучасного.

1. Предмет, об'єкт, завдання та основні категорії психології професійної діяльності

Дослідження вихідних положень психології професійної діяльності необхідно починати з визначення основних категорій, що розкривають її зміст. Зокрема, **діяльність** тлумачиться як система доцільних дій та операцій, спрямованих на досягнення поставлених цілей, у якій людина реалізує своє ставлення до світу, людей, предметів, явищ і до самої себе. На відміну від поведінки, діяльність є свідомою, предметно спрямованою активністю, що структурно охоплює чотири блоки: спонукально-ціннісний (мотиви, цілі); прогностично-проєктивний (прогнозування, вибір, планування); виконавчо-реалізувальний (способи, засоби); оцінково-порівняльний (аналіз результатів і рефлексія процесу їхнього досягнення)¹. За своїм змістом діяльність є вищою формою активності людини, невід'ємною ознакою якої є її *усвідомленість*.

Система діяльності охоплює такі аспекти:

- суб'єкти і процес діяльності;
- цілі та предмет діяльності;
- умови та засоби діяльності;
- продукти / результати діяльності.

Основними видами діяльності є:

- гра (предметно-маніпулятивна, сюжетно-рольова, ділова та ін.);
- спілкування (вербальне / невербальне; усне / письмове і т. д.);

¹ Варій М. Й. Загальна психологія: підручник для студентів ВНЗ. 3-тє вид. Київ: ЦУЛ, 2009. 1007 с. (С. 718–719).

- навчання (учбова діяльність школярів, навчально-професійна діяльність осіб юнацького віку тощо);
- праця (фахова діяльність, професійна самореалізація).

Праця – діяльність людини для задоволення власних потреб і благ шляхом використання певних засобів, знарядь чи інструментів праці.

Професійна діяльність – це різновид занять, для успішного виконання яких потрібні певні знання, вміння, навички і компетентності, набуті у процесі спеціальної підготовки та профільного навчання.

Основні **функції** професійної діяльності:

- 1) створення матеріальних і духовних благ;
- 2) отримання засобів для життя;
- 3) сприяння загальному і професійному розвитку людини.

Дослідження професійної діяльності неможливе без аналізу основних понять:

Професія (фах) – (від латинського «professio» – охоче говорити, голосно заявляти, що пізніше трансформувалося у «заявляти про свій фах») – вид зайнятості, діяльності, який потребує відповідних знань, навичок, кваліфікації (менеджер, програміст, юрист, психолог тощо).

Спеціальність – система набутих шляхом фахової підготовки знань, навичок, умінь та компетентностей, потрібних для певного виду діяльності в межах тієї чи іншої професії (професія програміст – спеціальність комп'ютерна інженерія, інженерія програмного забезпечення, інформаційні технології тощо).

Спеціалізація – деталізація фаху, набуття особою здатностей виконувати окремі завдання та обов'язки, що мають особливості у межах певної спеціальності. Це додаткові спеціальні знання та навички у будь-якій сфері (спеціальність – комп'ютерна інженерія, що охоплює спеціалізації: комп'ютерні системи та компоненти, системне програмування, спеціалізовані комп'ютерні системи).

Посада – це передбачене відповідним штатним розписом службове місце, що його може обіймати особа, яка має відповідні професію, рівень освіти, кваліфікацію (інженер, менеджер, суддя тощо).

Будь-яка професія передбачає діяльність, але не будь-яка діяльність є професією. Тому доцільно окреслити основні **ознаки професії**:

Професія – це вид людської діяльності.

Професія виникає у результаті суспільного розподілу праці.

Професія – це соціально значущий вид людської діяльності.

Успішне виконання тієї чи іншої професійної діяльності передбачає наявність у людини певних знань, умінь, навичок та компетентностей.

Цікаво* *Перший поділ праці, що не лише свідчив про ускладнення засобів виробництва, а й був пов'язаний із культурно-історичним розвитком суспільства і потребував ускладнення соціальної інфраструктури, відбувся у мідному віці (IV–III тисячоліття до нашої ери).*

Ще одне поняття, яке необхідно розглянути при аналізі даної тематики, це **психологія** (грец. *psyche* – душа, *logos* – наука) – наука про закономірності розвитку і функціонування психіки як особливої форми життєдіяльності². Вона вивчає особливості розгортання психічних явищ (процесів, станів і властивостей) залежно від умов діяльності та індивідуально-типологічних характеристик особи.

Відтак, **психологія професійної діяльності** – галузь наукової психології, що вивчає психологічні закономірності різних видів трудової діяльності – залежно від соціально-психологічних, психологічних, індивідуально-типологічних чинників та умов з метою удосконалення трудової діяльності, підвищення продуктивності й безпеки праці як процесу, в якому людина створює матеріальні, духовні чи культурні цінності.

Її об'єкт – професійна діяльність людини.

Предметом є психологічні особливості, що спонукають, спрямовують і регулюють трудову активність суб'єкта та реалізують її у виконавських діях, а також властивості особистості, завдяки яким ця активність здійснюється.

Основні завдання психології професійної діяльності:

- обґрунтування теоретичних засад психології професійної діяльності;
- дослідження професійної соціалізації особистості; систематизація та класифікація професій;
- вивчення психічних процесів, станів, властивостей у професійній діяльності;
- збереження психічного здоров'я та благополуччя особистості;
- вивчення соціально-психологічних механізмів взаємодії особистості з іншими суб'єктами професійних взаємин;
- гуманізація виробничого середовища та створення сприятливих умов для особистісного розвитку фахівців;
- розробка системи професійного відбору та атестації персоналу.

² Дуткевич Т. В. *Загальна психологія. Теоретичний курс*. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 388 с.

2. Уявлення про працю та її значення у контексті культурно-історичного розвитку суспільства

Виникнення професій на певному етапі розвитку суспільства пов'язане з усвідомленням переваги ефективності зайнятості спеціально підготовленої групи людей для окремої групи споріднених видів діяльності, що спрямовані на задоволення потреб не лише суб'єкта професійної діяльності, а й на задоволення потреб інших членів соціальної групи.

Функціональну здатність особи займатися певним видом трудової діяльності на професійному рівні визначали: національність, статево-вікові особливості, соціальний статус, освітньо-кваліфікаційний рівень, стан здоров'я.

Унаслідок економічного розвитку такі обмеження стали умовними і переважно компенсуються використанням додаткових засобів виробництва, що, наприклад, уможливило професійну діяльність людей з обмеженими можливостями у галузях, ще донедавна недоступні для них.

Початкові уявлення про світ базувалися на ідеї існування «Творця», який створив людину та усе, що її оточує. Оскільки доколишній світ людини є результатом надприродного творення, то й продукування будь-чого нового потребує участі «Творця». Проте майстром може стати сама людина, оскільки вона створена за образом та подобою «великого Творця». Окремі здібності високого рівня розвитку, або особливі особистісні якості, називали «даром від Бога», «Божою іскрою», наголошуючи на зв'язку людини та її Творця.

Ранні християнські тексти містять світоглядні уявлення про роль та значення праці в історії людства. Відповідно до біблійних текстів, «спочатку було Слово», що вказує на усвідомлення людьми важливості мисленневих операцій у процесі трудової діяльності. Про планування трудових навантажень та відпочинку свідчить уявлення про те, що «світ створювався шість днів» у певній логічній послідовності, а в останній, сьомий, день Творець відпочивав.

У християнській філософії праця (професія) тісно пов'язується з покликанням людини, її «наперед визначеною» ціллю та життєвою метою, що закріплювало окремі соціальні верстви за окремими видами робіт. Необхідність «потом і кров'ю» заробляти хліб виникла внаслідок порушення Адамом і Євою заповідей Божих. До того часу всі блага людина отримувала з милості «Отця».

Кастова система соціальних відносин Стародавньої Індії, що збереглася і сьогодні, закріплювала окремі соціальні групи («варни») за видами професій: брахмани відповідали за збереження та виконання релігійних культів, кшатрії – за військову безпеку. Найбільш чисельними були каста торговців, землеробів і скотарів, а також найнижча каста – слуг і різноробочих. Назагал в Індії та східних країнах, де збережено кастовий лад, є майже 3000 каст, що диференціюються на основі суспільного поділу праці. Втрата суспільної значущості професії може спричинити зникнення каста, розчинення її в інших.

В епоху **тотемізму (культура палеоліту)**, як одного із перших релігійних уявлень, вважалося, що людина і навіть окремий рід мають спорідненість із певними тваринами, а тому можуть успадкувати певні фізичні властивості від свого «тваринного» покровителя. Орієнтуючись на сучасні генетичні теорії спадковості, нікого не дивує антропометрична схожість кількох поколінь, що, ймовірно, зумовлена традиційним закріпленням родової зайнятості людей у споріднених галузях виробництва.

У **ранніх язичницьких культурах** виникають уявлення про існування божественного покровителя. Цей покровитель, по-перше, наділяє людей особливими божественними рисами (за умови сумлінного служіння, що можна вважати одним з етапів професійної підготовки), які дають змогу займатися певним ремеслом; по-друге, захищають їх (пояснюючи наявні у природі факти, явища, результати і невдачі; наприклад, рибалки у Древній Греції пов'язували поганий улов риби з гнівом Посейдона); по-третє, встановлюють морально-процесуальні норми здійснення професійної діяльності (формування професійної етики, деонтологічних принципів професійної діяльності).

Залежно від усталених традицій матеріального і духовного виробництва окремого регіону, у **древніх греків** були боги-покровителі виноробів (Діоніс), науковців і представників мистецтва (Аполлон), ремісників (Афіна), землеробів (Деметра), ковалів (Гефест), військових (Арес). У пантеон слов'янських богів входили: Волос (Велес) – покровитель скотарів, Сварог – покровитель ковалів, Перун – покровитель дружини (військових формувань князя), Мокоша – покровителька ткацтва. У германо-скандинавському епосі опікунами лікарів була Ейр, ковалів – Тор, поетів і бардів – Брагі, воїнів – Тюр.

Уявлення про працю та її значення для суспільства знаходило відображення у **ранніх філософських ученнях**. Зокрема, **Платон** у праці

«Держава» сконструював ідеальну соціальну модель, яка охоплює три основні верстви населення, що відповідають розвиненим у них початкам душі. Щастя для представника кожної верстви полягає у досягненні повної відповідності головного початка душі конкретно визначеному виду праці. При цьому у державі не має бути поділу за походженням, багатством чи силою. Платон виокремив такі три верстви населення: 1) *філософи*, які наділені від природи інтелектом, щоб керувати, поширювати та втілювати ідею блага (ця верства ототожнюється із раціональною частиною душі – розумом); 2) *солдати*, які наділені силою, відвагою та «природним гнівом» у характері (ця верства населення ототожнюється з емоційною частиною духу); 3) *ремісники*, які обробляють землю, виготовляють різне знаряддя та мають прості природні бажання (їхніми чеснотами є обмеження, розсудливість, розважливість)³.

Соціальна структура *Древньогрецького полісу*, описаного Платоном, вказує на те, що поява професії зумовлює появу додаткових соціальних інститутів, які здійснюють професійну підготовку фахівця, обслуговують його діяльність. Таким чином, порівняно з періодом натурального господарства, посилюються та зміцнюються зв'язки між членами соціальної групи, оскільки продукти, результати професійної діяльності однієї людини (групи) є необхідними для інших, що змушує людей налагоджувати спільний побут і систему міжособистісної взаємодії.

Особливістю **епохи Середньовіччя** стало те, що ремісники почали об'єднуватися у професійні організації – цехи («спілки»). Кожен цеховий майстер працював у своїй майстерні, власними інструментами та виробляв конкретний товар до повної готовності. Майстри керувалися цеховим статутом, що встановлював, якими інструментами і якою сировиною потрібно користуватися, якої якості має бути товар, забороняв працювати ночами й у святкові дні, тримати учнів понад норму тощо. Неорганізованих ремісників (їх називали партачами) проганяли з міста. У XIV–XV ст. погіршилося становище підмайстрів і учнів. Якщо раніше вони могли вибитися в майстри, то наприкінці середньовічної доби багато з них втратило таку можливість. Щоб стати майстром, треба було зробити вступний внесок у цехову касу, виготовити своїм коштом шедевр, організувати для майстрів дорогий бенкет. Тому зростала кількість «довічних»

³ *Держава (Платон)*. Вікіпедія – вільна енциклопедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D0%B0_\(%D0%9F%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%BE%D0%BD\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D0%B0_(%D0%9F%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%BE%D0%BD)).

учнів і підмайстрів, тобто – найманих робітників. Для захисту своїх інтересів вони об'єднувалися у братства, домагалися скорочення робочого дня (він тривав 14–18 годин) та підвищення платні⁴.

Література, живопис, архітектура, музичне мистецтво завжди були засобами передачі суспільного досвіду, основою якого є відтворення знарядь і технологій виробництва (від перших печерних малюнків до складних сучасних засобів збереження інформації). Зокрема, в *українській народній творчості* збережено безліч обрядів, прикмет, літературних пам'яток, що з покоління в покоління передавали базові уявлення про організацію трудового процесу (період сівби та збору урожаю: зажинки, обжинки тощо), особистісні якості працівника («працьовитість» як диспозиційну рису особистості), значення праці для людини та суспільства.

Мисленнєві здобутки *філософів різних культурно-історичних періодів* розкривають особливості поглядів на працю та її значення для людини у контексті певної епохи. **Георг Зіммель** зауважував, що праця є основою виробництва матеріальних і духовних цінностей. Людина має можливість, використовуючи свій духовний і фізичний потенціал, перетворювати й передавати групові та індивідуальні цінності іншим, тому трудовий процес вимагає від працівника їх прийняття на особистісному рівні.

Найоригінальнішим аспектом філософських пошуків **Григорія Сковороди** є ідея «сродної праці». Він вбачав шлях до щастя саме у вільно обраній людиною праці, що базується на відчутті «спорідненості» до близького серцю заняття. Якщо аналізувати вчення про споріднену працю у широкому контексті філософської спадщини Г. Сковороди, то, передусім, відзначаємо його гуманістичну спрямованість. Зло у суспільстві виникає тоді, коли люди займаються тим, що не відповідає їхній природі. Якщо працівник вибрав собі професію, працю відповідно до душі, тоді він щасливий та, наімовірніше, досягне успіхів. Людина має визначитись, до чого вона прагне та до чого покликана. Страждання і муки виникають тоді, коли вона живе всупереч тому, для чого народилася.

Економічна концепція К. Маркса, викладена у працях «Критика політичної економіки» та «Капітал», однією з перших порушувала проблеми товарно-грошових відносин і концептуально втілювала погляди на трудовий процес як основу соціально-економічного добробуту суспільст-

⁴ *Майстри, підмайстри, учні. Всесвітня історія. History. URL: <https://uahistory.co/pidruchniki/krizhanovskiy-2015-world-history-7-class/26.php>.*

ва. Завершуючи шкільне навчання, у випускній праці «Роздуми юнака при виборі професії» (1835) К. Маркс пише: «Головним керівником, який повинен нас скеровувати при виборі професії, є благо людства, наше власне удосконалення. Не варто думати, що ці два інтереси можуть суперечити одне другому... Історія визнає тих людей великими, які, працюючи для суспільної мети, самі ставали шляхетними... Тоді ми відчуваємо не нищу, обмежену, егоїстичну радість, а наше щастя буде належати мільйонам». У процесі соціально-економічних відносин відбувається взаємний обмін товарами, послугами, у межах яких людина може продавати не лише матеріальні речі, а й власні уміння, фізичну силу, ідеї та винаходи. Згідно з поглядами К. Маркса, людські ресурси є своєрідним, особливим видом товару, який має свого «власника», що, відповідно до ранніх філософських учень про свободу людини, робило особистість об'єктом соціальних відносин.

Перехід від феодального устрою до капіталістичного зумовив спеціалізацію виробництва, що лімітувало можливості розвитку людини. **Фрідріх Шіллер** вважав, що поява капіталістичних відносин зумовила постійну боротьбу природних потягів до всебічного та гармонійного розвитку з професійними обмеженнями удосконалювати вузький спектр умінь та здібностей за рахунок гальмування розвитку інших. Проблема «відчуження праці», її результатів від працівника виникає з появою приватної власності, поділом індивідуальних і колективних інтересів та їх антагоністичністю.

Професійний розвиток особистості у сучасних умовах відбувається під чітким контролем суспільства, культури, історичних обставин, що «дають дозвіл на розвиток» окремих типів особистості, представників окремих верств, професійних груп. У критичні моменти існування суспільства контроль за розвитком особистості відбувається не лише шляхом поступальної регуляції діяльності окремих соціальних інститутів (у тому числі інститутів професійної соціалізації), а й, як наслідок соціальної біфуркації, у процесі революційних переворотів, масових заворушень.

На думку **Т. М. Тихомірової**, сучасне суспільство характеризується наявністю розбіжностей, за яких, з одного боку, відбувається стимуляція набуття досвіду, а з іншого – протидія. Завдяки цьому вектор розвитку можна контролювати і змінювати у вигідному для суспільства напрямку. «Дозволяючи» чи «забороняючи» доступ до певної інформації, суспільство сприяє формуванню певних типів особистості, носіїв професій та їх кількості. Можливість до набуття одних видів досвіду є «загальнодоступ-

ною» (правила етикету, побутова діяльність), до інших – «закритою» (виготовлення ядерної зброї). Професійна спеціалізація та обмеженість умов для розвитку здібностей, концентрація культурно-історичного потенціалу на формування обмеженого кола індивідуально-психологічних рис особистості створюють ситуацію, коли «виростає талановитий художник, який прекрасно малює однакові картини, а щось інше відобразити не може».

У сучасних умовах професія більшим чином стає не середовищем особистісного розвитку чи ресурсом адаптації до соціуму, а статусним атрибутом. І це дуже актуально для пострадянських країн. Така ситуація веде до того, що фах (професія, яку здобула особистість) і «фактична зайнятість» (що робить людина, де працює) не збігаються, а то й стають протилежними за своєю суттю.

3. Інституціоналізація професійної діяльності

Поки технічні вироби були нескладними, їхнє виробництво від початку до кінця зосереджувалось в руках однієї людини: від видобутку сировини до збуту готових виробів ремісник все робив сам. Наприклад, гончар сам майстрував гончарний круг і видобував потрібну глину, замішував її, формувал глечик, обпалював і продавав його. У цих умовах оволодіння ремеслом означало залучення до нескладних процедур виробництва і набуття досить простих трудових навичок. Такі знання і навички передавалися від батька синові або ремісником своєму учневі. З ускладненням технічних виробів у рамках ремісничого виробництва відбувся поділ праці не тільки за видами виробів, а й за рівнем кваліфікації фахівця.

З розвитком суспільства, торгівлі і, особливо, з виникненням міст, диференціація праці не тільки розширюється, а й поглиблюється. Відбувається поділ праці за рівнем її складності. Комплікація технічних виробів і вдосконалення виробництва, поглиблення спеціалізації праці, її розподіл на розумову і фізичну стали передумовами для появи діяльності людини, яка стає знавцем певного виробництва, тобто професіоналом.

Виникає закономірне запитання – з якого ж часу з'явилися професійна діяльність і поняття професія?

Становлення і розвиток професій можна презентувати у вигляді **етапів**, що змінюють один одного:

– виокремлення певної сукупності трудових функцій і її закріплення за групою людей;

- відокремлення і професіоналізація членів групи, їх включення в економічні відносини;
- соціалізація групи, набуття нею особливих рис професійної спільноти.

Отже, говорити про виникнення професій можна лише у тому випадку, коли спеціалізований вид діяльності стає виключно функцією певної групи людей. До цього часу ця діяльність могла існувати як завгодно довго, поки вона не отримала соціального відокремлення, тобто не закріпилася за групою людей, які мають певне становище в суспільстві. Ця діяльність і набуває статусу професії.

Відповідно до інституційного підходу, професія існує в суспільстві і як спеціалізований вид діяльності, що виокремився внаслідок суспільного розподілу праці для виробництва суспільно необхідного продукту, і як особливий тип соціальної спільноти, і як інститут суспільства.

Будь-який спеціалізований вид діяльності для набуття статусу професії проходить **процес інституалізації**, що пов'язаний з наступними етапами:

1. Поява суспільної потреби в спеціалізації діяльності для більш ефективного задоволення суспільних потреб.
2. Формування спеціальних вимог, норм і стандартів, що характеризують даний вид діяльності.
3. Визначення характеру спеціальних здібностей, знань і навичок індивідів, необхідних для виконання даного виду діяльності.
4. Поява методів і способів виявлення таких здібностей та навчання спеціальним професійним знанням, прийомам і навичкам.
5. Формування стимулів і мотивів заняття саме цим видом діяльності на рівні як індивіда, так і суспільства в цілому, що пов'язано з престижем професії.
6. Виокремлення певних професійних інтересів, цінностей, норм, стилів і зразків поведінки, професійних ролей, що сприяють згуртуванню людей за ознакою приналежності до даної професії і конкретної професійної спільноти.
7. Поява особливих професійних організацій для захисту цих інтересів (професійні об'єднання, спілки тощо).

Інституціоналізація є процесом визначення і закріплення соціальних норм, правил, статусів і ролей, їх систематизація, що дозволяє діяти у напрямі задоволення суспільних потреб. Інституціоналізація – це заміна спонтанної і хаотичної поведінки на передбачувану й очікувану.

Завершення процесу інституалізації професії характеризується саме виокремленням і суспільним визнанням існування професійних спільнот, що відрізняються не тільки за характером та змістом праці, наявністю необхідних спеціальних знань, загальних прийомів і способів професійної діяльності, а й спільністю професійних інтересів, ціннісних орієнтацій, зразків поведінки та всього способу життя, формування і відтворення яких забезпечується інститутом професії.

Право на працю, що передбачає можливість заробляти собі на життя працею, яку людина вільно обирає або на яку вільно погоджується (стаття 43); **право на страйк** для захисту своїх економічних і соціальних інтересів (стаття 44); **право на відпочинок** (стаття 45) закріплюються Конституцією України⁵ (Докладніше див. розділ «**Правові засади професійної діяльності**»).

Інституційне дослідження професії дає змогу більш послідовно вивчити її специфічну стратифікуючу роль у суспільстві, дослідити соціальні механізми, що визначають престижність чи непрестижність різних професій, їх вплив на соціальний статус індивіда і соціальної групи, вплив професії на зміну соціальної структури. У тісному взаємозв'язку з іншими суспільними інститутами (політичними, економічними, сім'ї тощо) професія та освіта забезпечують соціальну мобільність у суспільстві, тим самим впливаючи на зміну соціальних статусів індивідів і соціальних груп.

**Соціальна стратифікація* – це ієрархічна, рангова диференціація сукупності людей (населення) на класи/прошарки. Її суть полягає у нерівномірному розподілі прав і привілеїв, відповідальності й обов'язків, наявності чи відсутності соціальних цінностей, влади і впливу серед членів суспільства.

**Соціальна мобільність* – будь-який перехід індивіда чи соціального об'єкта з однієї соціальної позиції в іншу.

Отже, професія надає людині чи соціальній спільності певний соціальний статус, що передбачає і рівень суспільного визнання, і вимоги ідентифікації індивіда зі своїм професійним оточенням через норми професійної моралі та стандарти поведінки.

З *економічного* погляду, процес диференціації видів праці веде суспільство до оптимізації конкретного виду діяльності, до підвищення якості та швидкості виконання поставлених функцій.

⁵ Конституція України: подарункове видання / упоряд.: Л. І. Бірюк, Н. І. Адамчик, Є. Г. Кудлай [та ін.]. Київ: ВАІТЕ, 2021. 324 с.

З соціальної точки зору, наслідком поглиблення процесу поділу праці є виникнення особливого типу соціальних груп – професійних. Таким чином, у соціальній структурі одні професії знаходяться на верхівці престижу, а інші – займають менш привілейоване становище.

З психологічного погляду, професія безпосередньо впливає на формування особистості, робить її відмінною від представників інших професійних груп, спричинює різноманітні і несхожі соціальні інтереси, формує специфічні типи індивідів. Вона зумовлює і схожість між членами однієї групи, що спеціалізується на цілком конкретних трудових функціях.

**Інститути культури і соціалізації* – найстійкіші, чітко регламентовані форми взаємодії, спрямовані на зміцнення, створення і поширення культури, соціалізацію особи, оволодіння нею культурних цінностей суспільства (сім'я, освіта, наука, художні творчі об'єднання та ін.). У сучасних розвинутих суспільствах домінуючими є інститути науки і масової вищої освіти, що забезпечують інтернаціоналізацію цінностей, компетентність, ерудицію, незалежність. Однією з найбільш важливих умов динамічного розвитку суспільства та життєвого успіху особи є оволодіння нею певним соціокультурним досвідом. Відомо, що рівень освіченості членів суспільства є визначальним для рівня його розвитку. Однак соціальний інститут освіти сформувався не одразу. Діти не отримували від своїх рідних важливі знання та навички систематично, часто це відбувалося через спостереження за роботою, наприклад, ткача, коваля, тесляра та ін. Та це все спонтанні й випадкові соціальні зв'язки щодо передачі знань. Освіта ж як соціальний інститут відрізняється від випадкових поверхневих контактів і безсистемних зв'язків передачі знань тим, що, по-перше, встановлюється постійна і глибока взаємодія між учасниками такого зв'язку, по-друге, чітко визначаються функції, права й обов'язки, що забезпечують високий ступінь взаємодії кожного з учасників зв'язку (учителі та учні), по-третє, регламентація і контроль за взаємодією вчителя та учнів, наявність соціально підготовлених людей для передачі знань молоді і концентрація зусиль вчителів й учнів на професіоналізації.

Саме розподіл праці та рівень освіченості стали одними з основних критеріїв при виокремленні соціологами трьох **типів суспільств**, кожен з яких володіє унікальними сутнісними особливостями професійної діяльності:

1. *Аграрне (традиційне, доіндустріальне) суспільство* характеризується стабільністю і низьким рівнем розвитку. Економіка цього виду

формації аграрна. Тобто в основі багатства лежить саме земля. Чим більше особі належить наділів, тим вищим є її соціальний статус. Знаряддя виробництва архаїчні і практично не розвиваються, переважає ручна, малокваліфікована праця. Майже відсутній поділ праці, оскільки громадяни, які живуть у доіндустріальному суспільстві, воліють робити все самостійно (знаряддя праці, предмети побуту тощо). Переважає натуральне господарство. Девіз: *«Хто володіє землею – той володіє світом!»*.

2. Індустріальне суспільство характеризується активним розвитком машинного виробництва, а ручна праця переважно автоматизується. Застосування нових (на той момент) технологій є характерним не тільки для промисловості, а й для сільського господарства. Загальна частка зайнятості населення в аграрному секторі не перевищує 10%. Головним фактором розвитку в індустріальному суспільстві стає підприємницька діяльність. Тому становище людини визначається її вміннями і навичками, прагненням до розвитку та освіти. Девіз: *«Хто володіє промисловими знаряддями праці – той володіє світом!»*.

3. Інформаційне (постіндустріальне) суспільство почало формуватися в середині ХХ ст. (країни Західної Європи, США та Японія) і характеризується збільшенням частки у внутрішньому валовому продукті інформаційних технологій. Зросла продуктивність виробництв, мінімізувався відсоток ручної праці. Локомотивом розвитку стало формування суспільства споживання. Сфера послуг (індустрії харчування і моди, юридичні, банківські, психологічні послуги тощо) абсолютно переважає над сферою виробництва. Збільшення частки якісних послуг і товарів спричинило інтенсивний розвиток технологій (ІТ-технології, цінність ноу-хау) та підвищення інвестицій в науку. Девіз: *«Хто володіє інформацією – той володіє світом!»*⁶.

4. Джерела зародження наукових знань про психологічні особливості трудової діяльності. Психотехніка та наукова організація праці

Дотичні дослідження до психології праці мали «локальний» прикладний характер і проводилися на замовлення великих виробників, які наприкінці ХІХ століття відчули потребу в «заощадженні» трудових ре-

⁶ Гришко О. Традиційне, індустріальне, постіндустріальне суспільство: опис, особливості, схожість і відмінності. Сайт BigBro. URL: <https://bigbro.com.ua/traditsijne-industrialne-postindustrialne-suspilstvo-opis-osoblivosti-shozhist-i-vidminnosti>.

курсів, що через використання складних технологій виробництва потребували тривалої підготовки. Перші прикладні завдання психології праці стосувалися професійного відбору та професійної консультації, оптимізації виробничого процесу та запобігання виробничому травматизму тощо.

Психотехніка передувала розвитку психології праці та інженерної психології. Цей напрям виник на початку ХХ ст., і його завданнями було вивчення практичної діяльності людини, що в подальшому реалізувалося у межах психології праці (професійний відбір та професійна орієнтація, проблеми стомлення та перевтоми, розвиток професійно важливих рис, формування трудових умінь, психофізіологія праці), інженерної психології (взаємодія працівника з технічними системами і механізмами), ергономіки (взаємодія з професійним середовищем, знаряддями праці). Основною метою діяльності цієї галузі були дослідження індивідуально-психологічних властивостей особистості, що детермінують професійний відбір.

Засновниками психотехніки вважають німецьких психологів та філософів Вільяма Штерна (William Lewis Stern) (1871–1938) та Гуго Мюнстерберга (Hugo Münsterberg) (1863–1916). Найбільш інтенсивно психотехніка розвивалася у 1910–1930 роках, особливо у період Першої світової війни, коли працювала на задоволення потреб армії та військового виробництва.

Гуго Мюнстерберг перший перейшов від програми лабораторних експериментів у галузі індустріальної психології до практичної перевірки ефективності окремих методів і винаходів на виробництві, виконуючи замовлення великих промислових гігантів. Він увів у широкий обіг використання тестів як одного з основних методів психологічного вивчення працівника. Розроблені ним тести використовувались у процесі професійного відбору водіїв трамваїв, моряків, військових, телефоністів. Під його керівництвом була створена тестова установка перевірки професійної придатності водіїв трамваю, що її можна вважати першим професійним симулятором, який зараз використовують у галузі повітряного транспорту, військовій сфері та інших.

Відповідно до методологічних принципів, запропонованих *А. Біне, Г. Мюнстербергом, В. Штерном, Ф. Парсоном*, психотехніка займалася дослідженнями у декількох напрямках:

- вивчення професійно важливих рис, що необхідні для успішного виконання професійних обов'язків;
- раціоналізація виробничого процесу, оптимізація професійного середовища та покращення продуктивності праці;

- проблеми управління трудовим колективом, мотивації праці, стимулювання професійної активності;
- рекламна діяльність організації, формування споживацького попиту на товари і послуги.

Розвиток психотехніки на території *Радянського Союзу* був пов'язаний із прізвиськом *Ісака Нафтульовича Шпільрейна*, який у період європейського розквіту цієї галузі навчався у Лейпцігському університеті. У 1923 році він організовує психотехнічну лабораторію при Московському державному інституті охорони праці та Інституті психології МДУ. За його підтримки виходить друковане видання «Радянська психотехніка» («Психофізіологія та психотехніка праці»), що існувало з 1928 по 1934 рік. Після 1936 року ця галузь разом із педологією занепадає.

На початку **XX ст.** почалося значне збільшення обсягів виробництва, що потребувало розширення можливостей пониження собівартості товарів на ринку. У цей період паралельно з дослідженнями особистісних властивостей працівника стають популярними розвідки у галузі наукової організації праці. Засновником *наукового управління (наукового менеджменту)* є *Фредерік Уїнслоу Тейлор* – американський інженер та економіст. Рационалізація виробничого процесу здійснювалася завдяки оптимізації трудових рухів (систематизованого хронометражу), науково обґрунтованого нормування робочого дня, зваженого підбору персоналу і його підготовки, чіткого розподілу обов'язків, посадових зобов'язань та налагодження тісної співпраці між керівним рівнем організації і працівниками.

Індустріальний період розвитку психології праці

У **XIX ст.** зароджується науковий менеджмент (теорія наукового управління), розвиток теорії якого починається з економічних реформ США як індустріального гіганта світу. Підґрунтям такого швидкого економічного злету були низка винаходів, зокрема у галузі психології. Саме з іменами Ф. Херцберга, В. Скота, Дж. Уотсона, Г. Мюнстенберга пов'язують розвиток індустріальної та організаційної психології.

Американськими психологами проводиться низка фундаментальних експериментів, що не лише спричинили розвиток економіки, а й відкрили ряд феноменів, без урахування яких неможлива сучасна продуктивна організація праці.

Окремої уваги заслуговує *хоторнський експеримент Елтона Мейо*. Саме з ним пов'язують розвиток вивчення функціонування малих груп і колективів, архітектури групи та взаємодії її членів. У 1928 році компанія

«Вестерн електрик» запросила Е. Мейо дослідити причину зниження продуктивності праці монтажниць електричних реле. Спочатку метою експерименту було з'ясування впливу освітленості на продуктивність праці. На першому етапі Е. Мейо це підтвердив: в експериментальній групі зі збільшенням освітленості зросла продуктивність праці; у контрольній групі зі звичайним, доекспериментальним, рівнем освітлення змін не відбулося. У різних експериментальних групах з відмінними умовами праці зі зміною освітленості змінювалася продуктивність праці. На другому етапі експерименту чергове збільшення освітленості призвело до очікуваного збільшення продуктивності праці в експериментальній групі, але продуктивність збільшилась і в контрольній групі. На третьому етапі в експериментальній групі рівень освітлення повернули до початкового етапу, проте продуктивність праці зростала, така ж тенденція зберігалася і в контрольній групі. Е. Мейо зрозумів, що на продуктивність праці впливають інші фактори. Модифікувавши експеримент, він спробував виявити вплив на продуктивність умов праці, рівня заробітної платні, додаткового відпочинку. У результаті цього рівень продуктивності праці знизився, проте залишався на вищому рівні від початкового. За результатами проведення хоторнських експериментів Е. Мейо дійшов висновку, що на продуктивність праці впливають інші змінні. Однією з них він вважав саму участь працівниць у дослідженні, тобто особистісну причетність до дослідження та увагу до особистості працівника і його переживань. Не менш важливими виявились неформальна структура групи та особистісна сумісність її членів. З'ясувалось, що на продуктивність праці впливає не лише де і за яких умов працює людина, а й з ким, що до цього часу було не зауважено науковцями.

Вивчення *проблем групової динаміки, міжособистісних стосунків у групі та структури групи* пов'язане з ім'ям видатного психолога та психотерапевта *Якоба Морено*. Не применшуючи значення психодрами, Я. Морено став автором унікального методу дослідження структури групи – соціометрії, відкриття якого також пов'язане з практичними завданнями, що поставали у межах психології праці. У 1932 році Я. Морено запрошують у навчально-виховну колонію міста Хадсон. Керівники школи скаржились на «постійну напругу», що існувала поміж вихованок, хоча реальних передумов для цього не було. Школа мала обладнані класи, майстерні, кімнати. Керівництво не розуміло: «Чого їм бракує? Безліч можливостей для розвитку та відпочинку». До прибуття Я. Морено адмі-

ністрація школи вважала, що приїде психіатр, який окремо проведе роботу з постійними порушниками порядку. Робота науковця не виправдала очікувань керівництва. Він просто зайшов до їдальні, де за столами сиділи вихованки закладу, і запропонував сісти там, де вони бажають. За мить приміщення наповнив хаос: за одним столом бажало сидіти багато учениць, інші – залишалися майже порожніми. Таким чином Я. Морено розмістив усіх учениць залежно від їх особистісних уподобань та статусу у групі. Обробивши отримані результати, він зміг оптимально поєднати учениць у кімнатах, навчальних класах і майстернях, враховуючи їхнє емоційне ставлення одна до другої. За декілька тижнів експерименту соціально-психологічний клімат колективу покращився, а загальний рівень напруженості серед вихованців значно знизився.

Відновлення *національної психологічної галузі* після подій 1936 року відбувається у післявоєнний час і пов'язане з розвитком основних виробничих галузей, важкої промисловості та військової сфери. Виникає брак кваліфікованих працівників у групі професій «людина-техніка», що викликало необхідність більш раціонального й ощадливого використання людських ресурсів. У *50-ті роки ХХ ст.* починається бурхливий розвиток інженерної психології та ергономіки. Майже одночасно у провідних психологічних наукових установах СРСР м. Ленінград (Б. Ф. Ломов та А. А. Крилов) та м. Москви (В. П. Зінченко) утворюються лабораторії інженерної психології. Відродження психології праці починається з початком досліджень В. С. Мерліна, Б. Ф. Ломова, К. К. Платонова, В. П. Зінченка, Є. О. Мілеряна.

Посилене фінансування і державна підтримка надається дослідженням, що вирішували нагальні потреби військової галузі, зокрема інтенсивно розвиваються військова та авіаційна психологія. З 1947 року К. К. Платонов починає дослідження індивідуально-психологічних властивостей успішних пілотів та курсантів. Отримані результати були опубліковані ним у праці «Методичні вказівки з вивчення індивідуально-психологічних якостей курсантів і пілотів» (1951). У 1961 році реалізується масштабна експериментальна програма відбору кандидатів на навчання в авіаційні училища, що складалася з 12 психометричних тестів. Результати отриманих досліджень і досвід, набутий під час воєнних дій, дали змогу визначити основні критерії та процедури обов'язкового професійного відбору курсантів, які офіційно були введені у практику 1964 року. Паралельно інтенсивно розвивається космічна психологія, що вирішувала

проблеми професійного відбору пілотів космічних літальних апаратів. Розвиток галузі пов'язують з іменами *О. П. Нечаєва* (займався дослідженнями пізнавальних процесів курсантів пілотних училищ, ввів поняття «коефіцієнт авіаздібностей»), *С. Г. Геллерштейна* (проводив комплексні дослідження психофізіологічних властивостей пілота, займався проблемами просторового сприйняття та відчуття часу), *М. М. Добротворського* (досліджував психогігієну праці пілота).

На початку *70-х років* з'являються дослідження соціально-психологічної складової оптимізації виробничого процесу та особливостей взаємодії працівників у процесі трудової діяльності. Під керівництвом *Б. Ф. Ломова* цим активно займається *А. Л. Журавльов*, який розробляє проблеми індивідуального стилю керівництва та їх типологію.

Початок *90-х років ХХ століття* пов'язують із занепадом галузі. Зменшується кількість фахівців, які займаються проблемами психології праці та інженерної психології. Відбувається зміщення акцентів у бік фундаментальних і прикладних психологічних дослідженнях, зокрема – вікової та педагогічної психології, що пов'язано із профіцитом трудових ресурсів на ринку праці. Це дозволяє працедавцю «нехтувати» вже розробленими методами покращення психічного стану працівника та збереження його здоров'я.

В Україні з 2002 року створена та функціонує Українська асоціація організаційних психологів та психологів праці, президентом якої є *Л. М. Карамушка*. У 2005 році зазначена асоціація інтегрувалася до Європейської асоціації організаційних психологів і психологів праці (European Association of Work and Organizational Psychology).

У контексті психології професійної діяльності доречно також згадати про **Міжнародну організацію праці (МОП)**, яка є однією з міжнародних міжурядових організацій, що функціонує з 1946 року як спеціалізована установа Організації Об'єднаних Націй. МОП розробляє міжнародні трудові норми у формі конвенцій і рекомендацій, що встановлюють мінімальні стандарти основних трудових прав: свободу асоціації, право на організацію, ведення колективних переговорів, заборону примусової праці, гендерну рівність тощо. Основними стратегічними цілями МОП є сприяння реалізації засадничих принципів та прав у сфері праці, створення більш широких можливостей для працівників з метою забезпечення гідної зайнятості та отримання належної заробітної плати, підвищення ефективності соціального захисту для всіх верств населення, а також

зміцнення трипартизму та соціального діалогу. Зокрема, програма гідної праці МОП визначає пріоритети державної соціальної політики, програми дій організацій профспілок і роботодавців та охоплює основні сфери ринку праці, у тому числі сприяння зайнятості, викорінення нелегальної дитячої праці, запобігання торгівлі людьми, реформування трудового законодавства та соціального забезпечення, запобігання поширенню ВІЛ/СНІД у сфері праці, посилення превентивної культури охорони праці, сприяння реалізації основоположних принципів і прав у сфері праці⁷.

5. Методи психології професійної діяльності

До найбільш розповсюджених методів досліджень у психології професійної діяльності належать такі:

1. **Спостереження** використовується для дослідження трудових дій працівника, його міміки, пантоміміки та мовлення. Перевагами методу спостереження є: здійснення обсервації одночасно з розгортанням і розвитком явищ, що їх досліджують; нагода безпосереднього сприйняття поведінки людей у конкретних умовах та у реальному часі; можливість широкого охоплення події та опису взаємодії всіх її учасників.

2. **Тестування** – стандартизоване, часто обмежене у часі випробування, призначене для встановлення кількісних і якісних індивідуально-психологічних особливостей. Основне завдання – передбачення на його основі майбутньої поведінки досліджуваного. Процес тестування охоплює: подачу тестового набору; визначення реакції об'єкта тестування на тестовий набір; оцінку реакції і висновки.

3. **Анкетування** – метод отримання інформації шляхом письмових відповідей респондентів на систему стандартизованих запитань попередньо підготовлених бланків (анкет). Види анкетування розмежовують за повнотою охоплення (суцільне, вибіркоче), за формою опитування (поштове, телефонне, роздаткове), за кількістю респондентів (індивідуальне, групове, масове), за типом запитань (відкрите, закрите, комбіноване) тощо.

4. **Бесіда** використовується у ситуації дослідження професійних намірів співрозмовника, професійної консультації, у процесі первинного збору інформації. За метою спілкування та змістом бесіди розмежовують

⁷ Міжнародна організація праці (МОП). Постійне представництво України при відділенні ООН та інших міжнародних організаціях у Женеві. URL: <https://geneva.mfa.gov.ua/posolstvo/2609-labour>.

на три типи: ділові (за різними сферами діяльності), інтимно-особистісні (максимально реалізують гуманістичні комунікативні установки та моральні норми), ритуальні (характерні для обрядів і звичаїв).

5. **Професійна характеристика** є різновидом нормативного документу, що складається за встановленою структурою у процесі професійної атестації кадрів чи проведенні психологічної експертизи. Основою змісту характеристики є максимально об'єктивні результати емпіричних досліджень і задокументованих фактів професійної діяльності. Вона може надаватися як окремому працівнику, так і виробничому колективу.

6. **Метод критичних випадків** передбачає вивчення особистісних властивостей працівника, професійно важливих рис, що уможливають успішне виконання посадових обов'язків. При цьому використовують: сумарний підрахунок позитивних і негативних випадків; аналітичне оцінювання для отримання оцінок відповідно до заданих критеріїв; зважування різних випадків з використанням конкретних директивних процедур.

7. **Аналіз продуктів професійної діяльності** дає змогу визначити різні психічні якості та властивості особистості, яка є автором того чи іншого продукту діяльності (письмові роботи, моделі, малюнки, вироби тощо), та рівень їх розвитку. Зіставлення робіт, виконаних учнем чи працівником у різний час і на різних етапах, дає змогу простежити його розвиток, формування вмінь та навичок, особливості вияву творчості, ставлення до виконання тощо.

8. **Контент-аналіз** – якісно-кількісний метод вивчення документів, що характеризується об'єктивністю висновків і строгістю процедури та полягає у квантифікаційній обробці тексту з подальшою інтерпретацією результатів. Предметом контент-аналізу можуть бути як проблеми соціальної дійсності, що висловлюються чи навпаки приховуються у документах, так і внутрішні закономірності самого об'єкта дослідження⁸.

Інші наукові методи, що потенційно можуть застосовуватися дослідником у процесі з'ясування психологічних особливостей професійної діяльності окремих особистостей чи груп, подані в узагальненому вигляді на рисунку нижче.

⁸ *Контент-аналіз*. Вікіпедія – вільна енциклопедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%82-%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7>.



Рис. Систематика методів пізнання професійної діяльності

6. Професії: від минулого до майбутнього

Перелік професій постійно змінюється. Деякі спеціальності зникають назавжди, але натомість з'являються нові. З розвитком високих технологій поступово минатиме потреба в деяких спеціальностях, що зараз нам видаються звичними і навіть незамінними.

До 2030 року понад 800 мільйонів людей втратять роботу через автоматизацію. Згідно зі статистикою, яку надає ЄС, у 2014 році 26,2 мільйона людей у всьому світі були безробітними. Це багато, але це лише 0,3% від усього населення світу⁹.

Професії, що втратили свою актуальність:

Сажотруси – древня професія чистильників димарів.

Щуролови – завдяки людям цієї професії цілі міста були врятовані від щурів, які є переносниками небезпечних інфекцій (у т.ч. чуми).

Молочники – люди, які швидко доставляли своїм покупцям додому свіже молоко.

⁹ Ностальгічні, але застарілі: професії минулого, які поступилися прогресу. MDCONSULT. URL: <https://blog.mdconsult.com.ua/?p=125>

Дагеротипісти – люди, які створювали перші портретні фотографії за допомогою дагеротипів, своєрідних дзеркал з пам'яттю. Насправді ж зображення, зроблене камерою-обскурою, проявлялося завдяки парам ртуті.

Телефоністи – працівники телефонних компаній, які безперервно з'єднували у ручному режимі міжміські дзвінки.

Кригорізи – небезпечна професія, що її виконували в екстремальних умовах ще до того, як сучасні технології охолодження набули поширення. Кригорізи, ризикуючи своїм життям, виходили на водойми та виймали кригу за допомогою ручних пилок. Згодом товар продавали, щоб зберігати їжу холодною.

Ліхтарники – люди, які до появи електричних ламп запалювати олію чи свічки на вуличних ліхтарях за допомогою довгих жердин із гнітом на кінці. Вранці ліхтарники поверталися, щоб загасити світло.

Оператори ліфтів – люди, єдиною роботою яких було ручне управління ліфтами та доставлення пасажирів на потрібні поверхи. Оператори ліфтів майже зникли з появою кнопочових ліфтів.

Водії колод – люди, які керували сплавом лісу річками верхи на колоді. Робота була небезпечною, але це вважалося найкращим способом переміщення пиломатеріалів до місця їх обробки, перш ніж інфраструктура дозволила перевозити колоди вантажівками.

Кінопроекціоністи – люди, які професійно проектували 35-мм фільми. Сьогодні більшість кінотеатрів перейшли на цифрові проектори, тому роль кінопроекціоніста застаріла. Хоча обов'язки деяких кінопроекціоністів у кінотеатрі змінилися, включаючи програмування та управління.

Knocker-up – професія, батьківщиною якої свого часу стали Англія та Ірландія. Саме там першими стали з'являтися люди, чийм завданням було будити інших. Робили вони це, стукаючи в вікна довгими бамбуковими палицями або стріляючи у шибки горохом.

Найпопулярніші професії на ринку праці України 2021: ІТ-фахівці, інженери та архітектори, дизайнери, лікарі та освітяни, бухгалтери та аудиторі, юристи, менеджери з персоналу, психологи та копірайтери.

Багато професій майбутнього, ймовірно, будуть результатом сьогоденного науково-технічного прогресу. Але більшість спеціальностей, швидше за все, ще не існують, і про їх велику частину ми поки навіть не маємо уявлення. Насправді, за однією з оцінок, майже дві третини сьогоденних вихованців дитячих садків, зрештою, матимуть професії, які сьогодні не існують взагалі.

Звичайно ж, багато сучасних занять будуть і надалі частиною майбутнього, але вони зазнають суттєвих змін, кардинально трансформуються або зникнуть. Проте це відбуватиметься впродовж тривалого часу, адже багато хто з нас має природний спротив змінам та невідомому. Це пояснюється тим, що люди відчують себе повністю безпечно лише в наявній зоні комфорту¹⁰.

Професії майбутнього

Інженер-біомедик. Представники біомедичної інженерії розроблятимуть складні медичні пристрої, штучні органи, біонічні частини тіла, кіберпротези та біологічні імплантати, що вживлятимуться в тіло людини і сприйматимуться як власні. Генні інженери та нанотехнологи здатні здійснити революцію у медичній сфері та якості фізичного здоров'я.

Геронтолог. Люди житимуть довше, а, отже, будуть потрібні геронтологи та фахівці з фізичної терапії. Багато людей похилого віку з плином часу потребуватимуть фізичної реабілітації, обезболювання, допомоги у пересуванні або терапевтичного лікування.

Аналітик інформаційної безпеки. Наше життя стає тісніше пов'язаним з комп'ютерами, залежним від інформаційних технологій та чутливим до кібератак. Кібербезпека є проблемою у всьому світі. Тому такі фахівці все більше будуть затребувані з боку урядових організацій та стратегічно важливих галузей.

Аналітики Big Data. Спеціальність на стику інформаційних технологій та соціології. Аналітики Big Data («великі дані») – універсальні спеціалісти з математичними, статистичними, комп'ютерними, економічними та бізнес-знаннями. Вони вивчають великі масиви даних, що містять розрізнену інформацію (тенденції ринку, клієнтські смаки і т.д.), а це допомагає приймати важливі управлінські рішення. Тобто на основі виявлення системних зв'язків розробляються найбільш оптимальні моделі і бізнес-рішення.

Розробники блокчейна. Технологія Blockchain працює як розподілена криптографічна бухгалтерська книга, що може зробити економічні та інші види транзакцій децентралізованими, швидкими та більш захищеними. Технологія блокчейну з часом змінить світ так, як його колись змінив Інтернет.

¹⁰ 51 найперспективніша професія майбутнього. 2019. Потрал «Освіта нова». URL: <https://osvitanova.com.ua/posts/3052-51-naiperspektyvnisha-profesiia-maibutnoho>.

Оператор/диспетчер цивільних або комерційних безпілотних літальних апаратів (БПЛА). На відміну від дронів, що в основному використовуються з військовою чи рекреаційною метою, БПЛА все частіше застосовуються для цивільних та комерційних потреб.

Спеціаліст з розумного будівництва. У будинках, офісах і фабриках використовують енергоефективні технології автоматизації для управління різними будівельними системами, такими як: освітлення, опалення, кондиціонування та безпека. Також очікують появу нових будматеріалів. Відтак зростатиме попит на розробників «розумних будинків», де людина майже не займатиметься домашніми справами.

Спеціаліст з 3D-друку. Промислові дизайнери, інженери-біомедики та інші фахівці вже експериментують із виготовленням під замовлення таких речей, як інструменти, їжа, одяг, побутові предмети, медичні імплантати, авіаційні/автомобільні компоненти та електроніка.

Спеціаліст з урбанізованого сільського господарства. Це фахівці з вирощування продуктів харчування у великих містах. Скажімо, вирощування овочів на дахах висотних будинків або організація вертикального озеленення міст на фасадах будівель. ГМО-агрономи займатимуться отриманням продуктів із заданими якостями.

Дизайнер віртуальної реальності (VR). Створюються голографічні аватари, цілі віртуальні світи, і відповідна технологія буде дозволяти взаємодіяти з ними, використовуючи всі людські чуття. VR-дизайнери розробляють більш складні, реалістичні та багаті на образи віртуальні враження.

Гід з індивідуальної освіти. У майбутньому освіта стане більш індивідуалізованою і зручнішою, ніж сьогоднішні онлайн-програми. Гіди з індивідуальної освіти можуть працювати як тренери та консультанти, допомагаючи людям обирати курси або розробляти індивідуальні плани навчання із задіяними інструкторами-фрілансерами.

Координатор міської безпеки. Професіоналам кримінального правосуддя та правоохоронних органів доведеться адаптуватися та знайти способи використання нових технологій, не порушуючи прав людей. Потрібні будуть фахівці зі спеціалізованими навичками безпекової координації роботи людей, андронів (штучного інтелекту), роботів та інших передових технологій в умовах урбанізації.

Основні поняття

Діяльність, професія, психологія, інституціоналізація, соціальна стратифікація, соціальна мобільність, психотехніка, методи психології професійної діяльності.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Дайте визначення термінів «психологія», «професія», «діяльність» та розкрийте суть поняття «психологія професійної діяльності». Зазначте об'єкт, предмет і завдання останньої.

2. Охарактеризуйте основні етапи розвитку уявлення про працю та її значення у контексті культурно-історичного розвитку суспільства.

3. Розкрийте сутнісні особливості й етапи інституціоналізації професійної діяльності та охарактеризуйте типи суспільств (аграрне, індустріальне, інформаційне) у контексті основної професійної спрямованості їх представників.

4. Здійсніть загальну характеристику психотехніки та наукової організації праці. Проведіть порівняльний аналіз різних періодів зародження наукових знань про психологічні особливості трудової діяльності.

5. Критеріально розмежуйте основні групи методів психології та проілюструйте на прикладах їх застосування у контексті завдань психології професійної діяльності.

6. Здійсніть критичний аналіз своєї власної спеціальності у контексті її подальшої актуальності. Які її аспекти відійдуть у минуле, а які стануть більш затребуваними?

Список використаних та рекомендованих літературних джерел

1. Березовська Л. І. Психологія праці як складова частина психології діяльності. Психологія діяльності: навч.-метод. посіб.: у 2 кн. Мукачево: МДУ, 2015. Кн.1. 148 с.
2. Варій М. Й. Загальна психологія: підручник для студентів ВНЗ. 3-тє вид. Київ: ЦУЛ, 2009. 1007 с.
3. Гірняк А. Психологія модульно-розвивальної взаємодії: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Університетська думка». 2020. 376 с.
4. Гришко О. Традиційне, індустріальне, постіндустріальне суспільство: опис, особливості, схожість і відмінності. Сайт BigBro. URL: <https://bigbro.com.ua/traditsijne-industrialne-postindustrialne-suspilstvo-opis-osoblivosti-shozhist-i-vidminnosti>.
5. Дуткевич Т. В. Загальна психологія. Теоретичний курс. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 388 с.
6. Держава (Платон). Вікіпедія – вільна енциклопедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D0%B0_\(%D0%9F%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%BE%D0%BD\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D0%B0_(%D0%9F%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%BE%D0%BD)).
7. Иванова Е. М. Психология профессиональной деятельности: учеб. пособ. 2006. 384 с. Сайт: Электронная библиотека. URL: <https://altairbook.com/books/2503104-psihologiya-professionalnoy-deyatelnosti.html>.
8. Конституція України: подарункове видання / упоряд.: Л. І. Бірюк, Н. І. Адамчик, Є. Г. Кудлай [та ін.]. Київ: ВАІТЕ, 2021. 324 с.
9. Контент-аналіз. Вікіпедія – вільна енциклопедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%82-%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7>.
10. Мазяр В., Кириченко В. Психологія праці: модульний курс: навч. посіб. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 190 с.
11. Майстри, підмайстри, учні. Всесвітня історія. History. URL: <https://uahistory.co/pidruchniki/krizhanovskiy-2015-world-history-7-class/26.php>.
12. Міжнародна організація праці (МОП). Постійне представництво України при відділенні ООН та інших міжнародних організаціях у Женеві. URL: <https://geneva.mfa.gov.ua/posolstvo/2609-labour>.
13. Ностальгічні, але застарілі: професії минулого, які поступилися прогресу. MDCONSULT. URL: <https://blog.mdconsult.com.ua/?p=125>.
14. Погрібна В. Л. Інституціоналізація професійної діяльності як основа формування професіоналізму. Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». Серія: Соціологія. 2016. № 3. С. 78–88.
15. 51 найперспективніша професія майбутнього. 2019. Потрал «Освіта нова». URL: <https://osvitanova.com.ua/posts/3052-51-naiperspektyvnisha-profesiia-maibutnoho>.

Тема 2. Професійна соціалізація особистості

1. *Професійна соціалізація. Умови оптимального вибору професії.*
2. *Зміст понять «професійне становлення» та «професійна ідентичність» особистості.*
3. *Розвиток особистості в процесі професійного становлення.*
4. *Кризи професійного становлення.*

1. Професійна соціалізація. Умови оптимального вибору професії

Соціалізація – процес розвитку людини, становлення особистості в процесі взаємодії з навколишнім світом.

Соціалізація – процес інтеграції індивіда в суспільство, в різноманітні типи соціальних спільнот (група, соціальний інститут, соціальна організація) шляхом засвоєння елементів культури, соціальних норм і цінностей, на основі яких формуються соціально значущі риси особистості.

У процесі соціалізації:

– в особистості формується активна позиція суб'єкта соціальних відносин та система саморегуляції поведінки, що дозволяє їй інтегруватися у групу, в суспільство, нарощувати і реалізовувати свій творчий потенціал;

– формується особистість з комплексом соціогенних параметрів (потреби, соціальні настанови, мотиви), структурується її свідомість та самосвідомість, розвивається ідентичність.

Невід'ємною складовою загального процесу соціалізації, що триває все життя людини, є *професійна соціалізація*.

Професійна соціалізація – процес опанування індивідом певних професійних знань, умінь та навичок, засвоєння професійного досвіду, оволодіння стандартами та цінностями професійної спільноти. Професійна соціалізація передбачає набуття індивідом основ професії, входження у професійне середовище та реалізацію накопичуваного професійного досвіду. Вона є однією зі сторін соціалізації особистості, залучення її до культурних цінностей суспільства. Професійна соціалізація відбувається на певному життєвому етапі індивіда, коли він досягає достатнього рівня свого соціального розвитку, вибирає собі професію та цілеспрямовано її опановує. Тобто професійна соціалізація відбувається з уже соціалізованим індивідом, переважно на стадії вторинної соціалізації, що дозволяє

освоювати нові сектори соціальної реальності, визначається, насамперед, складністю поділу суспільної праці та відповідного йому знання. Крім прав та обов'язків, спільних для всіх людей, є такі, що залежать від спеціального характеру кожної професії, кількість яких зростає, а важливість посилюється в міру того, як розвивається та урізноманітнюється професійна діяльність. Професійна соціалізація здійснюється у трьох найважливіших сферах – *діяльності, спілкуванні та самосвідомості*. Загальною характеристикою цих сфер є процес розширення та множення соціальних зв'язків особистості із зовнішнім світом. Протягом усього перебігу соціалізації особистість розширює «каталог» діяльностей, осягає, зокрема, професійну діяльність.

Професійна соціалізація пов'язана як з *професійною освітою*, так і з *професійною діяльністю* людини, за допомогою якої остання розкривається, реалізуючи свої знання, накопичений досвід, задовольняє потреби та інтереси, а також удосконалює професійну майстерність. З погляду суспільства, *професія* – це система професійних завдань, форм та видів професійної діяльності, професійних особливостей особистості, що можуть забезпечити задоволення потреб суспільства у досягненні потрібного йому значущого результату.

Професійна соціалізація здійснюється поетапно:

1) *перший етап* – вибір професії із врахуванням впливу *агентів первинної* (батьки, родичі, найближчі друзі) та *вторинної* (школа, вчителі, позашкільне оточення, культурні традиції) *соціалізації* (визначаються життєві цілі, перспективи);

2) *другий* – адаптація до навчання у ЗВО (пристосування до умов і змісту освітнього процесу, формування відносин з оточенням);

3) *третій* – засвоєння навчального матеріалу та формування практичних умінь (активна взаємодія студента й навчально-професійного середовища, розвиток загальних і спеціальних здібностей, кристалізація ставлення до обраного фаху);

4) *четвертий* – включення у безпосередню професійну діяльність (виконання функцій професіонала).

Виокремлюють *суб'єктивні та об'єктивні чинники*, що впливають на процес професійної соціалізації:

1. *Індивідуально-особистісні характеристики* (особистісні риси, ціннісні орієнтації, мотивація до професійної діяльності, життєвий досвід тощо).

2. *Освітньо-професійне середовище* (зміст навчання, якість професійної підготовки, методичне забезпечення, конкурентоспроможність на ринку праці тощо).

Динамічний професійний простір актуалізує професійну соціалізацію як щодо оновлення професійних знань, умінь, навичок у різних сферах трудової діяльності, так і у зв'язку появи нових професій.

Одним із різновидів професійної соціалізації є **професійна ресоціалізація**, що передбачає:

– *по-перше*, набуття індивідом недостатньо освоєних ним професійних знань, умінь, навичок на новому етапі професійної діяльності в рамках отриманої раніше професії;

– *по-друге*, професійна ресоціалізація є процесом засвоєння індивідом інших, нових для нього професійних компетентностей.

Потреба у *професійній ресоціалізації* виникає, насамперед, тоді, коли перед людиною стоїть проблема зміни професії, що вимагає перепідготовки у системі додаткової освіти. Імпульсом до професійної ресоціалізації може також стати криза соціальної ідентичності індивіда як стан його невідповідності бажаному професійному статусу. Колишній результат професійної соціалізації (базові професійні знання, вміння, досвід) блокує перехід в іншу професію. Оволодіння новою професією вимагає старанного просування індивіда в освоєнні нових компетентностей, соціально-психологічних властивостей, прийняття іншої професійної ідентичності.

Умови оптимального вибору професії

Становлення і розвиток професійної самосвідомості є одним з центральних моментів формування професіонала. Професійне самовизначення і професійна самосвідомість розвиваються, проходячи різні етапи розбудови, однак більш зрілі рівні можна спостерігати лише у дорослому житті особистості.

Процес пошуку своєї майбутньої діяльності дослідники зв'язують також з поняттям «зрілість професійного вибору». Ця категорія свідчить про ступінь підготовленості індивіда до сприйняття реальних умов праці.

Професійна діяльність – основа індивідуальної самореалізації особистості. Реалізаційна спрямованість відтворюється в ієрархічній структурі мотиваційної сфери особистості, виявляється у цілеспрямованих вчинках і поведінці, сприймається на емоційному рівні як інтерес, захоплення, відчуття перспективи.

У психологічному плані проблема професійного самовизначення в основному пов'язана з вивченням закономірностей формування операціональної структури діяльності у процесі професіоналізації, а також розвитку особистості (мотивів, інтересів, здібностей, емоційно-вольової сфери, професійно важливих якостей та ін.).

Професійне самовизначення розглядається як процес, що охоплює увесь період професійної діяльності особистості, від виникнення професійних намірів до виходу з трудової діяльності. Він пронизує увесь життєвий шлях людини. Вершиною цього процесу, переломним моментом у житті індивіда є *акт вибору професії*. За часом він, зазвичай, збігається із закінченням школи і тісно пов'язаний з попередніми етапами професійного самовизначення.

Вибір професії узгоджується з минулим досвідом особистості, а процес професійного самовизначення бере участь у формуванні загального образу «Я» людини, визначаючи перебіг її подальшого життя¹¹.

Ситуація вибору професії є не лише суб'єктно зумовленою, тобто залежною тільки від внутрішніх бажань та можливостей, а й визначається суспільними вимогами та ринком праці.



Рис. Умови оптимального вибору професії

¹¹ Скворчевська Є. Л. Основні теоретичні підходи та напрямки до проблеми професійного самовизначення особистості. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Психологія. 2012. № 49. С. 233–237.

Для ухвалення рішення при виборі професії варто використовувати формулу правильного вибору професії: **«ХОЧУ – МОЖУ – ТРЕБА»** (рис.), де¹²:

«ХОЧУ» – це професія, яка подобається;

«МОЖУ» – це здібності, можливості (і фінансові також), стан здоров'я, необхідні для обраної професії;

«ТРЕБА» – попит на обрану професію на ринку праці.

Далі потрібно проаналізувати отримані результати, і якщо в усіх випадках повторюватиметься одна і та ж професія, вибір зроблений правильно.

Особистість проходить певні *етапи професійного становлення*, а саме:

- професійне самовизначення, вибір професії;
- розвиток професійно важливих якостей, необхідних для досягнення успіху в обраній професійній діяльності;
- проходження стадій професіоналізації, становлення професіоналізму та подальше самовдосконалення особистості у цій професійній сфері.

Вибір професії – це усвідомлення свого місця у певній професійній сфері, наповнення особистісним сенсом змісту професійної діяльності, формування позитивного ставлення до власного фаху, здатність розвивати свої здібності та можливості у своїй спеціальності для більш ефективної професійної діяльності.

Таким чином, професійне самовизначення особистості є важливим кроком на шляху до її професійного успіху у майбутньому.

2. Зміст понять «професійне становлення» та «професійна ідентичність» особистості

Проблеми становлення особистості працівника, формування в нього позитивного ставлення до праці, інтересу до змісту роботи, задоволеності нею все більше привертають увагу сучасних психологів, соціологів, керівників підприємств та організацій.

У процесі діяльності відбувається формування особистості, її індивідуальності, виробляється система відносин до світу, до суспільства, до себе. Її особливе місце серед різноманітних видів соціальної діяльності особистості займає професійна. Саме вона надає більшості людей

¹² *Хочу – Можу – Треба*. URL: <https://dnp.dcz.gov.ua/publikaciya/hochu-mozhu-treba> (дата звернення: 12.02.2022).

можливість задовольнити все різноманіття своїх потреб, розкрити свої здібності, ствердитися як особистостям.

Під професійним становленням розуміється індивідуальний особистісний процес, основним елементом якого є індивідуальний вибір¹³.

Професійне становлення – розвиток особистості в процесі вибору професії, професійної освіти, а також продуктивного виконання фахової діяльності. Виділяють зовнішні і внутрішні чинники професійного становлення особистості.

Зовнішні чинники професійного становлення особистості:

- соціально-економічні умови;
- характер професійної діяльності (монотонність чи різноманітність);
- система стимулювання професійної праці.

Внутрішні чинники професійного становлення особистості:

- фізіологічні та біопсихічні властивості суб'єкта праці (темперамент, стан здоров'я);
- мотивація і сенс професійної діяльності;
- потреба у реалізації свого професійного потенціалу;
- рівень соціально-професійної активності.

Здійснений Е. Зеєром аналіз основних психологічних новоутворень та їх етапів дає можливість виділити **чотири основні особистісні складові професійного становлення фахівця:**

- спрямованість особистості;
- професійна компетентність;
- професійно важливі якості;
- професійно значущі психофізіологічні властивості.

1. **Спрямованість** особистості характеризується системою домінантних потреб, мотивів, відносин, ціннісних орієнтацій та установок.

Компонентами професійної спрямованості є:

- мотиви (наміри, інтереси, схильності, ідеали);
- ціннісні орієнтації (зміст праці, заробітна плата, добробут, кваліфікація, кар'єра, соціальне становище тощо);
- професійна позиція (ставлення до професії, установки, очікування і готовність до професійного розвитку);
- соціально-професійний статус.

¹³ Хоржевська І. М. Характеристика професійного становлення особистості. Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія: Психологічні науки. 2013. Т. 2, Вип. 10. С. 304–307.

На різних етапах становлення ці компоненти мають різний психологічний зміст, зумовлений характером провідної діяльності і рівнем професійного розвитку особистості.

2. Професійна компетентність – сукупність професійних знань, умінь, а також способів виконання професійної діяльності.

Основні компоненти професійної компетентності:

– *соціально-правова компетентність* (знання й уміння в галузі взаємодії із суспільними інститутами і людьми, а також володіння прийомами професійного спілкування і поведінки);

– *спеціальна компетентність* (підготовленість до самостійного виконання конкретних видів діяльності, уміння вирішувати типові професійні задачі й оцінювати результати своєї праці, здатність самотужки здобувати нові знання й уміння за фахом);

– *персональна компетентність* (здатність до постійного професійного росту і підвищення кваліфікації, а також реалізації себе у фаху);

– *аутокомпетентність* (адекватне уявлення про свої соціально-професійні характеристики і володіння технологіями подолання професійних деструкцій);

– *екстремальна професійна компетентність* (здатність діяти в умовах, що раптово ускладнилися, при аваріях, порушеннях технологічних процесів).

3. Професійно важливі якості – це психологічні якості особистості, що визначають продуктивність (якість, результативність та ін.) професійної діяльності.

Вони багатофункціональні і разом з тим кожна професія має свій комплекс цих якостей, що повинні бути притаманні фахівцю.

4. Професійно значущі психофізіологічні властивості. Основні з них: зорово-рухова координація, окомір, нейротизм, екстраверсія, реактивність, енергетизм тощо. Розвиток цих властивостей відбувається вже під час опанування діяльності.

У процесі професіоналізації одні психофізіологічні властивості визначають розвиток професійно важливих якостей, інші, професіоналізуючись, набувають самостійності.

Професійна ідентичність особистості

Ідентичність особистості – це інтегруюче начало, центральна якість, що дає людині відчуття нерозривного зв'язку з навколишнім соціальним світом. Ідентичність суб'єктивно відтворюється як почуття

внутрішньої totoжності та інтегрованості в часі та просторі, як образ себе, що приймається особистістю, з усім багатством стосунків з соціальним довкіллям¹⁴.

У сучасній психологічній літературі виділяються два основні види ідентичності: *індивідуальна (персональна)* і *соціальна*. Професійна ідентичність сьогодні є найбільш затребуваним видом соціальної ідентичності.

Професійна ідентичність – психологічна категорія, що відноситься до усвідомлення своєї приналежності до певної професії й певного професійного співтовариства. Профідентичність детермінована професійним спілкуванням і професійним досвідом, репрезентується за допомогою вербальних засобів через образ «Я».

Професійна ідентифікація – це об'єктивна й суб'єктивна єдність із професійною групою, справою, що зумовлює спадкоємність професійних характеристик (норм, ролей і статусів) особистості. Професійна ідентичність формується у процесі самовизначення й слугує показником професіоналізму.

Професійне самовизначення, що розуміється як знаходження сенсів виконуваної роботи, передує професійній ідентичності. У цій термінології професійна ідентичність визначається як самостійне й усвідомлене володіння сенсами здійснюваної роботи¹⁵.

Професійна ідентичність є продовженням більш загального особистісного самовизначення людини, коли професія виступає лише одним із засобів соціалізації та індивідуалізації людини. Вона завжди розвивається в умовах визначеної професійної спільноти, з якою людина себе ідентифікує, приймаючи її цінності, норми, правила та ін.

Професійна ідентичність як один із провідних критеріїв становлення особистості професіонала може виконувати *такі функції*: соціального статусу (професійна приналежність), самоповаги, особистісної безпеки та зниження тривожності, самовдосконалення, професійного й особистісного росту, структурування життєвого часу і простору, віднайдення особистісного сенсу¹⁶.

¹⁴ Шамлян К. Професійна ідентичність особистості. Соціогумантарні проблеми людини. 2008. № 3. С. 137–142.

¹⁵ Крицька М. Д. Психологічні особливості професійної ідентичності студентів-психологів на різних етапах навчання. Теорія і практика сучасної психології. 2019. № 6. Т. 1. С. 88–91.

¹⁶ Андрушко Я. С. Професійна ідентичність особистості як психологічний феномен. Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки. 2013. Вип. 19. С. 104–110.

Отже, професійна ідентичність визначається як одна із важливих опор у житті людини. Здобуття професійної ідентичності веде особистість до збагачення Я-ідентичності особистості. Становлення професійної ідентичності особистості відбувається у контексті об'єднання механізмів особистісного розвитку та соціального буття особистості, під час внутрішньої роботи особистості з початком професійної діяльності¹⁷.

3. Розвиток особистості в процесі професійного становлення

Професійне становлення передбачає використання сукупності розгорнутих у часі прийомів соціального впливу на особистість, включення її у різноманітні професійно значущі види діяльності (пізнавальну, навчально-професійну та ін.) з метою формування у неї системи професійно важливих знань, умінь, якостей, форм поведінки та індивідуальних способів виконання професійної діяльності. Згідно з поглядами **Є. Зеєра**, *професійне становлення* – це «формоутворення» особистості, адекватне до вимог професійної діяльності.

У даному випадку варто враховувати специфіку студентського віку. Зокрема, що головними сферами життєдіяльності студентів є: *професійне навчання, особистісне зростання та самоствердження, розвиток інтелектуального потенціалу, духовне збагачення, моральне, естетичне і фізичне самовдосконалення*.

За кордоном широке визнання отримала періодизація **Дж. Сьюпера**, який виділив *п'ять етапів* професійної зрілості:

- 1) *зростання* – розвиток інтересів, здібностей (0–14 років);
- 2) *дослідження* – апробація своїх сил (14–25 років);
- 3) *ствердження* – професійна освіта і зміцнення своїх позицій у суспільстві (25–44 роки);
- 4) *підтримування* – створення стійкого професійного становища (45–64 роки);
- 5) *спад* – зменшення професійної активності (65 років і більше).

Е. Зеєр за основну ознаку виділення етапів особистісного становлення фахівця взяв соціальну ситуацію і рівень реалізації провідного виду діяльності. Він виокремив *сім етапів професійного становлення*, коли перехід від одного до іншого означає зміну соціальної ситуації, провідного виду діяльності та засвоєння нової соціальної ролі, професійної

¹⁷ Ткаченко А. Ю. Професійна ідентичність особистості в процесі професіоналізації. Проблеми екстремальної та кризової психології. 2011. № 10. С. 221–228.

поведінки, що за твердженням вченого породжує суб'єктивні та об'єктивні труднощі, а зміна етапів провокує нормативні кризи особистісного становлення фахівця.

Український психолог, дійсний член НАПН України **В. Моляко**, який є одним із провідних фахівців у галузі психології праці, запропонував свою *періодизацію професійного розвитку особистості*, що опирається на кваліфікаційний розвиток особистості, здобуття нею професійної майстерності.

1. *Непрофесійний рівень* свідчить про те, що особистість не готова до виконання професійної діяльності, не володіє достатнім рівнем професійних знань або їх рівень занадто низький для самостійної трудової активності.

2. *Допрофесійний рівень* передбачає оволодіння працівником професійними вміннями та навичками на початковому рівні; він ще не має достатнього потенціалу для самостійної трудової активності, проте вже може відтворити деякі з трудових дій та виконувати професійну діяльність під керівництвом наставника або у якості його помічника.

3. *Професійний рівень* діяльності **В. О. Моляко** розмежовує на два підвиди:

– *типовий (звичайний)*, на якому працівник може виконувати професійну діяльність самостійно завдяки накопиченим знанням і досвіду. Межі компетенції визначаються типовими умовами виконання завдання і типовими видами робіт;

– *рівень професійної майстерності*, що свідчить про наявність у працівника високого рівня розвитку професійних здібностей і творчої діяльності, що стає частиною професійної. Професійна майстерність проявляється у ситуаціях, що виходять за межі завдання, суперечать їм, «порушують» логіку усталеного алгоритму¹⁸.

Професійне становлення особистості не можна штучно відірвати від життєвого шляху людини в цілому. Більшість індивідів проходить через певні стадії розвитку в певні вікові періоди, при цьому їм відповідають і стадії їх професійного розвитку. Останнім часом у зарубіжній психології набула розповсюдження концепція поліваріантної кар'єри. Її основними положеннями є такі:

– професійна біографія кожного працівника визнається унікальною;

¹⁸ *Здібності, творчість, обдарованість: теорія, методика, результати досліджень / за ред. В. О. Моляко, О. Л. Музики. Житомир: Вид-во Рута, 2006. 320 с.*

- динаміку професійного розвитку визначають кар'єрні цикли, кожен з яких складається із міністадій професійного становлення;
- перехід від однієї стадії до іншої супроводжується короткими, але інтенсивними періодами навчання (підвищення кваліфікації);
- професійна успішність забезпечується рівнем розвитку метавмін, так званих компетенцій¹⁹.

Професійний розвиток особистості є поступальним і має дискретну структуру. На кожному з етапів з'являються специфічні новоутворення, що є показником перетворення кількісних показників розвитку в якісні.

Найбільш повну модель професійного розвитку особистості запропонував **Є. О. Клімов**. Його *концепція «фазового» розвитку* включає поступовий перехід особистості на вищу сходинку професійної ієрархії.

Є. О. Клімовим виокремлено *сім основних фаз професійного становлення*:

1) *фаза оптації* – попередній вибір професії, формування первинних уявлень про професійну діяльність й оволодіння певними навичками майбутнього фаху у процесі гри та навчання у загальноосвітніх навчальних закладах. У цей період формується психічна готовність до трудової діяльності, що тісно пов'язана з рефлексивними механізмами самосприйняття та самоідентифікації;

2) *фаза адепта* – період професійного навчання та підготовки, практичного оволодіння професійними навичками та знаннями. На цьому етапі молодий спеціаліст під керівництвом майстра («професійного наставника») виконує професійну діяльність, у процесі якої відбувається освоєння професійного досвіду старшого спеціаліста та інтеріоризація основних стратегій професійної діяльності;

3) *фаза адаптанта* – процес адаптації молодого фахівця до умов реального професійного середовища. Основною *змістовою характеристикою* фази адаптації є пошук регуляційних схем професійної діяльності, які беруть до уваги специфічні норми, образ життя, правила міжособистісної взаємодії, зовнішню атрибутику і тонкощі технології виробництва – тобто того, що, не могло бути враховано у процесі професійної підготовки;

4) *фаза інтернала* – період діяльності досвідченого та самостійного працівника, який володіє достатнім потенціалом розвитку. Накопичений

¹⁹ Кокун О. М. *Психологія професійного становлення сучасного фахівця: монографія*. Київ: ДП «Інформ.-аналіт. агентство», 2012. 200 с.

на попередніх фазах досвід професійної діяльності дозволяє молодому працівнику успішно виконувати професійну діяльність у «типових» (передбачених посадовими інструкціями) і «нетипових» умовах;

5) *фаза майстра* передбачає оволодіння працівником високим рівнем професійної мобільності та гнучкості. Такий рівень професійної майстерності дозволяє виходити за межі професійного завдання, і як наслідок – генерувати нові способи вирішення виробничих завдань, що згодом можуть стати основою інноваційних винаходів;

6) *фаза авторитету* – це логічне завершення циклу професійного розвитку. Працівник на цьому етапі має значний кредит довіри у колег, професійного оточення, інших осіб, які пов'язані з професією. Це дає можливість виконувати керівні функції на підприємстві чи організації, приймати управлінські рішення. Зазвичай фаза авторитету пов'язана з офіційним обранням працівника на керівну посаду;

7) *фаза наставника* пов'язана із можливістю працівника передавати свій досвід професійної діяльності, проводити професійне навчання та підготовку молодих спеціалістів. Цей період може означати часткове завершення професійної діяльності у зв'язку з віком, втратою сенсорних та фізичних властивостей, що унеможлиблює професійну зайнятість, проте не виключає педагогічну діяльність працівника.

Таким чином, професійний розвиток особистості – складний процес, що має циклічний характер. Це означає, що людина не тільки вдосконалює свої знання, вміння та навички, а й розвиває професійні здібності, тобто стає професіоналом. У процесі професіоналізації фахівців суттєвим є те, що об'єктом розвитку є суб'єкт діяльності, який, залежно від успішності виконання діяльності, проходить *чотири стадії професіоналізації*: профадаптація, первинна і вторинна професіоналізація, майстерність.

До основних психологічних показників професіоналізму фахівця належить:

– суб'єктна компетентність як фахівця та представника певного професійного середовища;

– професійна компетентність як представника конкретного виду професійної діяльності;

– фахова компетентність як представника конкретного фаху, тобто спеціалізація в конкретній професії;

– розвиненість особистісних і професійно важливих якостей та рис як фахівця конкретного виду діяльності (наявність об'єктивної Я-концеп-

ції як фахівця, так і професіонала, внутрішньої мотивації професійної діяльності, стійкість, організованість, працездатність, професійна мобільність, відповідальність, професійна та особистісна зрілість, практичне мислення як фахівця, професійна суб'єктність тощо);

– чітке усвідомлення професійно важливих цілей професійної діяльності та їх цілеспрямована реалізація;

– володіння сучасними фаховими технологіями, методиками та засобами вирішення посадових компетенцій;

– низький рівень залежності в процесі реалізації посадових компетенцій від зовнішніх чинників й обставин;

– успішність, продуктивність та ефективність професійної діяльності²⁰.

4. Кризи професійного становлення

Під *кризами професійного становлення* ми розуміємо нетривалі за часом періоди (до року) кардинальної перебудови професійної свідомості, діяльності і поведінки особистості, зміни вектору її професійного розвитку. Кризи призводять до переорієнтації на нові цілі, корекції і ревізії соціально-професійної позиції, готують зміну способів виконання діяльності, ведуть до перетворення взаємовідносин з людьми, які нас оточують, а в окремих випадках – до зміни професії.

Л. С. Виготський при аналізі вікових криз виділив *три фази*²¹: *передкритичну, критичну і посткритичну*. На його думку, в *першій фазі* відбувається загострення суперечностей між суб'єктивною і об'єктивною складовими соціальної ситуації розвитку; у *критичній фазі* ця розбіжність починає проявлятися в поведінці і діяльності, а у *посткритичній* – дозволяється шляхом навчання новій соціальній ситуації розвитку.

1. Передкритична фаза проявляється у незадоволеності наявним професійним статусом, змістом діяльності, способами її реалізації, міжособистісними стосунками. Це незадоволення не завжди виразно усвідомлюється, однак знаходить свій вияв у психологічному дискомфорті на роботі, дратівливості, невдоволенні організацією, оплатою праці, керівниками тощо.

²⁰ Ягунов В. В. Професійний розвиток особистості фахівця: поняття, зміст та особливості. Наукові записки НаУКМА. Педагогічні, психологічні науки та соціальна робота. 2015. Т. 175. С. 22–28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NaUKMApp_2015_175_4.

²¹ Поліщук В. Лев Семенович Виготський про віковий кризовий розвиток особистості. *Psychological Dimensions of Culture, Economics, Management: Science Journal*. 2018. № XI.

2. Критична фаза вирізняється усвідомленою незадоволеністю реальною професійною ситуацією. Тут визначаються варіанти її зміни, програються сценарії подальшого професійного життя, посилюється психологічна напруженість. Коли суперечності посилюються, виникає конфлікт, що стає ядром кризових явищ. Конфлікт супроводжується рефлексією, ревізією навчально-професійної ситуації, аналізом своїх можливостей і здібностей.

3. Вирішення конфлікту спрямовує кризу в *посткритичну фазу*. Способи вирішення конфліктів можуть мати *конструктивний, професійно-нейтральний і деструктивний* характер.

У концепції професійного становлення особистості виділені наступні стадії цього процесу: *оптація, професійна освіта і підготовка, професійна адаптація, первинна і вторинна професіоналізація і майстерність*. Згідно з визначенням криз, перехід від однієї стадії до іншої породжує нормативні кризові явища. Розглянемо їх психологічні особливості, базуючись на логіці професійного становлення.

1. Професійне становлення особистості починається зі *стадії оптації* – формування професійних намірів. У 14–16 років, у віці ранньої юності, оптанти починають професійно самовизначатися. До 14 років у дівчат і юнаків вже сформовані різнобічні знання про світ професій, є уявлення про бажаний фах. Потрібний конкретний професійно орієнтовний план: продовжити навчання в загальноосвітній чи у професійній школі. На стадії оптації відбувається переоцінка навчальної діяльності: залежно від професійних намірів змінюється і мотивація.

Кардинально іншою стає соціальна ситуація розвитку. При цьому неминуче зіткнення бажаного майбутнього і реального сьогодення, що набуває характеру кризи навчально-професійної орієнтації. Переживання кризи, рефлексія своїх можливостей призводять до корекції професійних намірів.

Деструктивне розв'язання кризи призводить до ситуативного вибору професійної підготовки або професії, випаданню з нормальної соціальної сфери. Дівчата і юнаки потрапляють у співтовариства з поведінкою, що відхиляється від соціальних норм. Асоціальна поведінка часто є формою компенсації внутрішньо-особистісного конфлікту – відчуження своєї неповноцінності, відірваності, непотрібності.

2. На *стадії професійної підготовки* багато індивідів переживають розчарування в отриманій професії. Виникає невдоволення окремими

дисциплінами, з'являються сумніви в правильності професійного вибору, падає інтерес до навчання. Спостерігається криза професійного вибору. Як правило, вона виразно проявляється в першій і останній роки професійного навчання. За рідкісним винятком ця криза долається зміною навчальної мотивації на соціально-професійну.

3. Після завершення професійного навчання починається **стадія професійної адаптації**. Молоді фахівці приступають до самостійної фахової діяльності. Кардинально змінюється професійна ситуація розвитку: новий різновіковий колектив, інша ієрархічна система професійних стосунків, нові соціально-професійні цінності, інша соціальна роль і, звичайно, принципово новий вид провідної діяльності.

Переживання цієї кризи виражається в незадовільності організацією праці, її змістом, посадовими обов'язками, професійними стосунками, умовами роботи і зарплатою.

Можливі два варіанти розв'язання кризи:

– *конструктивний*: активізація професійних зусиль щодо швидкої адаптації і набуття досвіду роботи;

– *деструктивний*: звільнення, зміна місця праці, неадекватне, неякісне, непродуктивне виконання професійних функцій.

4. Наступна **нормативна криза** професійного становлення виникає на завершальній стадії первинної професіоналізації, після 3–5 років роботи. До цього часу фахівець засвоює і продуктивно (якісно) виконує нормативно схвалювану діяльність, визначає свій соціально-професійний статус в ієрархії професійних стосунків. Динаміка минулого досвіду, інерція професійного розвитку, потреба у самоствердженні викликають протест, незадоволення професійним життям. Усвідомлено або неусвідомлено особистість починає відчувати потребу в подальшому професійному зростанні, в кар'єрі. За відсутності перспектив професійного зростання, індивід відчуває дискомфорт, психологічну напруженість, з'являються думки про можливе звільнення, зміну професії.

Криза професійного зростання може тимчасово компенсуватися різними видами нефахової діяльності, побутовими клопотами або ж кардинально вирішуватися шляхом звільнення. Проте таке розв'язання кризи можна вважати непродуктивним.

5. Подальший професійний розвиток спеціаліста спрямовує його до **вторинної професіоналізації**. Особливістю цієї стадії є високоякісне і високопродуктивне виконання професійної діяльності. Способи її реалі-

зації мають виразно виражений індивідуальний характер. Фахівець стає професіоналом. Йому властиві соціально-професійна позиція, стійка професійна самооцінка. Кардинально перебудовуються соціально-професійні цінності і відносини, змінюються способи виконання діяльності, що свідчить про перехід спеціаліста на новий етап професійного розвитку, оскільки ці зміни призводять до істотного перетворення і соціальної ситуації, і провідної діяльності, що характеризується індивідуальним стилем та елементами творчості.

Можливі сценарії виходу з кризи: звільнення, освоєння нової спеціальності у межах тієї ж професії, перехід на вищу посаду.

Одним з продуктивних варіантів зняття кризи є перехід на наступну стадію професійного становлення – *стадію майстерності*.

6. **Стадія майстерності** характеризується творчим та інноваційним рівнем виконання професійної діяльності. Рушійним чинником подальшого професійного розвитку особистості постає потреба у самореалізації. Професійна самоактуалізація індивіда призводить до незадоволення собою та людьми, які нас оточують.

Тут виникає *криза нереалізованих можливостей* або, точніше, *криза соціально-професійної самоактуалізації* – це душевна самокритика, бунт проти себе. Конструктивний вихід з неї – новаторство, винахідництво, стрімка кар'єра, соціальна і професійна наднормативна активність. Деструктивні варіанти розв'язання кризи – звільнення, конфлікти, професійний цинізм, алкоголізм, депресія.

7. Наступна нормативна криза професійного розвитку обумовлена **завершенням професійного життя**. Після досягнення визначеної вікової межі людина йде на пенсію. Передпенсійний період для багатьох працівників характеризується кризовістю. Це пов'язано з необхідністю засвоєння нової соціальної ролі і поведінки. Вихід на пенсію означає звуження соціально-професійного поля і контактів, зниження фінансових можливостей. Гострота перебігу кризи, втрати професійної діяльності залежить від характеру професійної діяльності (наприклад, працівники фізичної праці переживають її легше), сімейного становища і здоров'я. Для зняття кризових явищ виправдано було б проводити курси з підготовки особистості до виходу на пенсію, тренінги соціально-економічної взаємодопомоги, організація клубів дозвілля пенсіонерів.

8. Після виходу на пенсію починається **соціально-психологічне старіння**. Воно проявляється в ослабленні інтелектуальних процесів, підви-

щенні або зниженні емоційних переживань. Падає темп психічної діяльності, з'являється настороженість до нововведень, спостерігається постійна ностальгія за минулим й орієнтація на минулий досвід. Відзначається також пристрасність до моралізації і засудження поведінки молоді, чітко простежується протиставлення свого покоління поколінню, що йде на зміну. Невдало прожите життя завершується страхом смерті, постійними скаргами на здоров'я, на близьких родичів, втрачені можливості. Це незадоволення сучасним життям обумовлене скороченням життєвої перспективи, аморфністю професійної ідентичності, соціальної ізоляції і самотності. Такий неспокійний і тривожний стан душі можна назвати *кризою соціально-психологічної адекватності*.

Отже, кожна із нормативних криз професійного становлення особистості вирізняється своєрідністю професійної ситуації розвитку та індивідуальними способами реалізації провідної діяльності. Вирішальне значення у виникненні криз на перших стадіях професійного становлення мають *об'єктивні чинники*: зміна провідної діяльності, кардинальна зміна соціальної ситуації. На наступних стадіях все більшу роль відіграють *суб'єктивні чинники*: зміна «Я-концепції», перебудова професійної свідомості, зростання рівня домагань і самооцінки, прояв потреби у самоствердженні і самореалізації, тобто особистість сама стає ініціатором криз професійного розвитку. Продуктивне і якісне виконання своєї роботи призводить до того, що професіоналізм особистості переростає в саму діяльність.

Окрім нормативних криз, професійне становлення особистості супроводжується *ненормативними, обумовленими життєвими обставинами*. Такі події, як вимушене звільнення, перекваліфікація, зміна місця проживання, перерва у роботі, пов'язана з народженням дитини, втрата працездатності, викликають сильні емоційні переживання і часто мають сильно виражений кризовий характер. А також кризи професійного розвитку можуть стати наслідком упровадження нової організації праці, нових технологій, атестації, тарифікації і т. ін.

Продуктивним виходом з кризи є, як правило, перехід особистості на більш високий рівень розвитку.

До **деструктивного виходу з кризи** відноситься: пошук шляхів реалізації себе поза професійною діяльністю (у побуті, в хобі і т. ін.), а також поява професійно небажаних якостей особистості. Якщо при конструктивному виході з кризи професійно небажані якості долаються особистістю, то при деструктивному вони стають все більш вираженими.

Подолання кризових явищ вимагає від індивіда професійного вчинку і психологічно компетентного відношення до себе. Не кожна особистість може самостійно знайти конструктивний вихід з кризи. Висока психологічна напруженість, негативні емоції, пасивне відношення до себе, занижена самооцінка часто призводять до деструктивної професійної поведінки²².

Основні поняття

Соціалізація особистості, професійна соціалізація, професійна ресоціалізація, професійне становлення, профідентичність, кризи професійного становлення.

Питання та завдання для самоконтролю

- 1. Дайте визначення соціалізації особистості?*
- 2. У чому полягає значущість соціального оточення у процесі соціалізації?*
- 3. Яке співвідношення понять «соціалізація» й «адаптація»?*
- 4. Охарактеризуйте свою соціалізацію від народження до даного вікового періоду. Які агенти, механізми, способи, інститути соціалізації задіяні у цьому процесі?*
- 5. Які чинники впливають на професійну соціалізацію особистості? Охарактеризуйте їх.*
- 6. Складіть десять заповідей успішної професійної соціалізації.*
- 7. Обґрунтуйте особливості гендерної професійної соціалізації; гендерний паритет в умовах розбудови сучасного українського суспільства.*

²² Криза професійного становлення особистості. URL: https://studopedia.com.ua/1_52406_krizi-profesiynogo-stanovlennya-osobistosti.html.

Список використаної та рекомендованої літератури

1. Андрушко Я. С. Професійна ідентичність особистості як психологічний феномен. *Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки*. 2013. Вип. 19. С. 104–110.
2. Андрушко Я. С. Професійна ідентичність особистості як психологічний феномен. URL: <https://sociology.knu.ua/sites/default/files/library/elopen/aktprob.19.104.pdf>.
3. Завадська Л. М. Особливості детермінантного впливу молодіжної субкультури на соціалізацію учнівської молоді. *Практична психологія та соціальна робота*. 2009. № 6. С. 62–64. (С. 268).
4. Здібності, творчість, обдарованість: теорія, методика, результати досліджень / за ред. В. О. Моляко, О. Л. Музики. Житомир: Вид-во Рута, 2006. 320 с.
5. Кокун О. М. Психологія професійного становлення сучасного фахівця: монографія. Київ: ДП «Інформ.-аналіт. агентство», 2012. 200 с.
6. Криза професійного становлення особистості. URL: https://studopedia.com.ua/1_52406_krizi-profesiynogo-stanovlennya-osobistosti.html.
7. Крицька М. Д. Психологічні особливості професійної ідентичності студентів-психологів на різних етапах навчання. *Теорія і практика сучасної психології*. 2019. № 6, Т. 1. С. 88–91.
8. Музика О. Л. Дві лінії і дві регуляційні схеми розвитку особистості. *Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки*: зб. наук. праць. Київ: Логос, 2011. Т. 2. С. 43–50.
9. Поліщук В. Лев Семенович Виготський про віковий кризовий розвиток особистості. *Psychological Dimensions of Culture, Economics, Management: Science Journal*. 2018. № XI.
10. Професійна соціалізація особистості: персоногенетичний контекст : зб. тез доповідей Міжн. науково-практ. конф., 14–15 травня 2020 р., Мукачєво / ред. кол.: Т. Д. Щербан (гол.ред.) та ін. Мукачєво: РВВ МДУ, 2020. 133 с.
11. Радул В. В. Соціалізація особистості: навч. посіб. Кіровоград : ФОП Александра М. В., 2013. 236 с.
12. Скворчевська Є. Л. Основні теоретичні підходи та напрямки до проблеми професійного самовизначення особистості. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. Серія: Психологія. 2012. № 49. С. 233–237.
13. Тичина І. М. Рефлексія здібностей у процесі професійної переорієнтації випускників з різним досвідом роботи. *Актуальні проблеми психології: Проблеми психології творчості*: збірник наукових праць / за ред. В. О. Моляко. Т. 12. Вип. 4. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2008. С. 284–291.
14. Ткаченко А. Ю. Професійна ідентичність особистості в процесі професіоналізації. *Проблеми екстремальної та кризової психології*. 2011. № 10. С. 221–228.

15. Ткаченко А. Ю. Професійна ідентичність особистості в процесі професіоналізації. *Проблеми екстремальної та кризової психології*. 2011. Вип. 10. С. 29–38. URL: <https://nuczu.edu.ua/sciencearchive/ProblemsOfExtremeAndCrisisPsychology/vol10/029.pdf>.
16. Хоржевська І. М. Характеристика професійного становлення особистості. *Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В. О. Сухомлинського*. Серія : Психологічні науки. 2013. Т. 2, Вип. 10. С. 304–307.
17. Харченко С. Я. Соціалізація дітей та молоді в процесі соціально-педагогічної діяльності: теорія і практика: монографія. Луганськ Альма-матер, 2006. 320 с.
18. Хочу – Можу – Треба. URL: <https://dnr.dcz.gov.ua/publikaciya/hochu-mozhu-treba>.
19. Шамлян К. Професійна ідентичність особистості. *Соціогумантарні проблеми людини*. 2008. № 3. С. 137–142.

Тема 3. Індивідуально-типологічні особливості трудової діяльності

1. Індивідуально-типологічні особливості особистості та їх вплив на трудову діяльність.
2. Працездатність фахівця та її динаміка.
3. Різновиди порушення працездатності та їх профілактика.

1. Індивідуально-типологічні особливості особистості та їх вплив на трудову діяльність

Індивідуально-психологічні особливості – неповторна своєрідність психіки кожної людини. Вони найяскравіше виявляються у темпераменті, характері та здібностях, у пізнавальній, емоційній, вольовій діяльності, потребах та інших аспектах психіки.

Індивідуально-типологічні особливості особистості за природою та походженням бувають *вроджені* та *набуті* за життя й проявляються у психічних станах, процесах і властивостях (рис.)

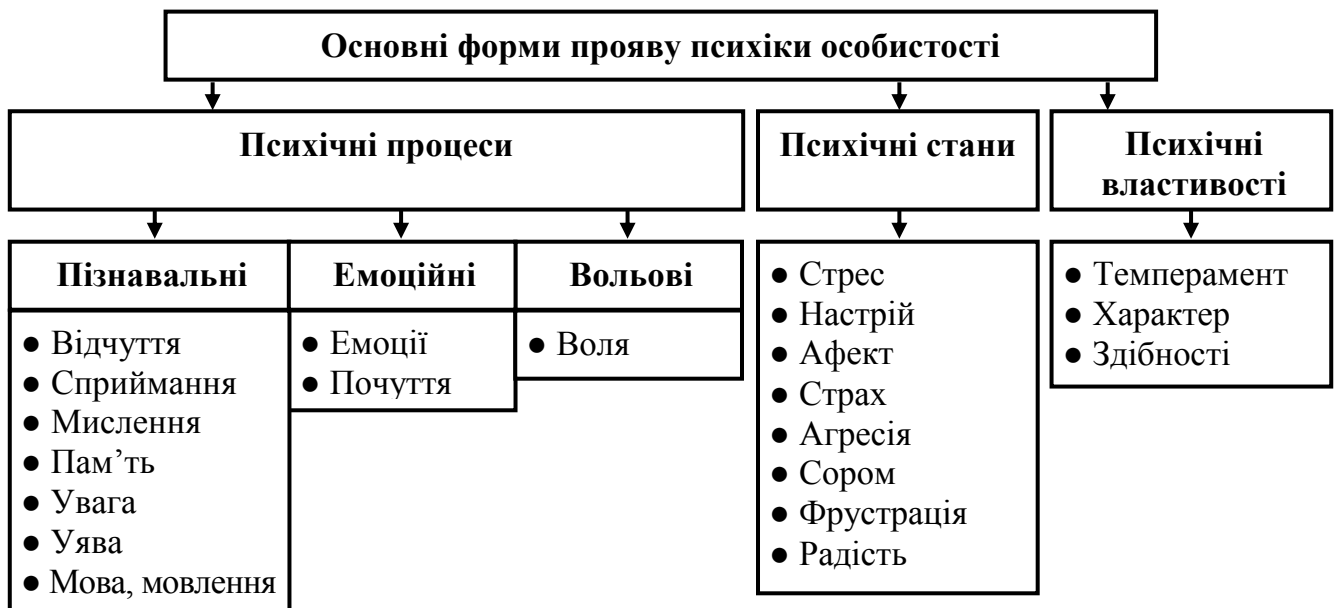


Рис. Структурно-логічна схема формопроявів психіки особистості

Вивчення психологічних аспектів професійної діяльності зосереджує нашу увагу саме на *психологічних властивостях* особистості, а саме:

- 1) темпераменті;
- 2) характері;
- 3) здібностях.

1) Темперамент (лат. *temperamentum* – *устрій, узгодженість*) – сукупність індивідуально-психологічних якостей, що характеризують динамічний та емоційний аспекти поведінки людини і проявляються в її діяльності і спілкуванні.

Ідея та теорія про темперамент започаткована у працях давньогрецького лікаря **Гіппократа**. Він описав основні типи темпераментів, дав їм характеристики, але пов'язав їх не з властивостями нервової системи, а зі співвідношенням різних речовин в організмі: крові, слизу та жовчі – сангвінічний (переважає кров), холеричний (жовта жовч), меланхолійний (чорна жовч), флегматичний (слиз). Підхід Гіппократа був суто фізіологічним: темперамент ніяк не пов'язувався із психічним життям. Згодом з'явилися умовиводи про те, які психічні риси мають бути у людини з перевагою в організмі однієї з чотирьох речовин. Першим спробував це узагальнити античний лікар Гален, і його класифікація відтоді мало змінилась.

Холерик

Холерик при зустрічі з труднощами відчуває запал й азарт. Його приваблюють ризик й активне дозвілля. Іноді він має схильність переоцінювати свої можливості. Незважаючи на енергійність, холерик не завжди доводить розпочату справу до кінця. У спілкуванні він імпульсивний, схильний до бурхливих емоційних реакцій, відкритий і щирий, а часом запальний та агресивний. Холерик дуже товариський, хоча з більшістю оточення має досить поверхневі стосунки. У компанії він, зазвичай, лідер та ініціатор. Прикметна риса мовлення холерика – швидкість, а часто й суперечливість, воно, як правило, емоційно забарвлене й супроводжується виразними жестами та мімікою. Холерик непосидючий, він постійно прагне нового, одноманітна діяльність його втомлює. Схильний до прийняття поспішних рішень, про які згодом шкодує й переглядає свою позицію. Працездатність холерика дуже залежить від його мінливого настрою.

Навчання і підготовка до іспитів. Головним ворогом холерика є нудьга, яку він не в змозі перебороти й налаштувати себе на роботу або навчання. Тому для організації свого навчання необхідно підбирати цікавий матеріал. Найкраще чергувати читання навчальної літератури з переглядом тематичного науково-популярного фільму, відвідуванням виставки, обговоренням даної теми з однокласниками, розв'язанням завдань, що потребують нестандартного підходу. Узагалі, для повноцінного та якісного оволодіння матеріалом, холерика необхідно використовувати всі канали сприйняття.

Готуючись до іспитів, потрібно групувати матеріал в окремі смислові блоки, шукати в них інформацію, що зможе стати «якорем» для відтворення решти матеріалу, найкраще, якщо він зачепить емоції. Щоб зацікавити себе складними, незрозумілими й нецікавими темами, варто активно обговорювати їх із зацікавленими людьми – це допоможе легко перейнятися їхнім інтересом.

Професії для холерика. Холерик може досягти успіхів у професійних галузях, пов'язаних із роботою з людьми, встановленням соціальних зв'язків, а також там, де потрібно здобути прихильність співрозмовника. Для холерика не складає труднощів зайнятися новою діяльністю, адже він швидко адаптується до змін. І навпаки, він не терпить роботи, де певні дії та функції часто повторюються, це його швидко втомлює. Для холерика є непереборною перешкодою ретельне дослідження чогось або рутинне удосконалення певної навички. Холерик може бути досить працездатним, маючи постійну емоційну підтримку, коли стимулюють його інтерес до роботи, та генерування нових ідей. Холерики є хорошими керівниками, оскільки надзвичайно стійкі до стресів і конфліктних ситуацій. Вони легко освоюють професії кореспондента, радіо- і телеведучого, фахівця з продажу, перекладача, екскурсовода, фахівця з реклами, зв'язків з громадськістю, а також інші заняття, де на першому місці стоїть спілкування з людьми. Саме холериків найбільше серед успішних підприємців і бізнесменів. Людина з таким темпераментом досягає значних успіхів у професійній діяльності, що планується як проект (перед фахівцем ставиться чітке й зрозуміле завдання, яке він розпочинає й закінчує, а потім береться за вирішення наступного, не схожого на попереднє, завдання). Для холерика важливі вибір професії та робочого місця, де ключовим у роботі фахівця й оплаті праці є конкретний результат, а не кількість відпрацьованого часу – холерик більш ефективний, плануючи власний графік роботи. Таким чином, холерику не відповідають професії, пов'язані з роботою на конвеєрі чи в архіві. Хоча серед професій, що підходять холерикові, наприклад, журналістська робота, також може бути деяка частка рутини: планова підготовка певної кількості статей з дотриманням конкретного стилю та формату. Тому людині з таким темпераментом необхідно продумати вибір не лише майбутньої професії, а й усе, що з нею пов'язано: спеціалізацію, місце роботи тощо. Узагалі холерики досягають успіхів переважно в спеціальностях, що вимагають постійного живого спілкування, а не роботи з документами чи технікою. Так само

важлива специфіка майбутньої професії: холерикам ближчими є гнучкість і конформізм, аніж пунктуальність і прискіпливість.

Сангвінік

У колективі сангвініка сприймають як активну, життєрадісну й доброзичливу людину. Сангвінік урівноважений. Зовні він може здаватися неспокійним, але всередині зберігати спокій. Сангвініки характеризуються високою працездатністю, вони можуть тривалий час зосереджувати увагу на поставленому завданні й легко переключатися з однієї задачі на іншу, однак при вирішенні питання схильні до поверхневості. У колективі сангвінік поводить себе відкрито, виразно висловлюється, здатний добре контролювати свої емоції, вирізняється доброзичливістю та оптимізмом. Індивіди з таким темпераментом дуже товариські, вони мають багато контактів, але при цьому лише кілька близьких друзів. З новими людьми сангвініки сходяться досить легко. Їм притаманна об'єктивна самооцінка, що може бути адекватною, але часом і злегка завищеною. У сангвініка добре виражені організаторські здібності.

Навчання і підготовка до іспитів. Для гарної успішності сангвінік потребує встановленої системної роботи. Він здатний результативно засвоювати матеріал, якщо при цьому немає чинників, що відвертають увагу. Для сангвініка дуже важливо мати чітко спланований день і при цьому неухильно дотримуватися цього плану, не допускаючи жодних відхилень. Планування й систематизація необхідні й у навчальному процесі – увесь навчальний матеріал повинен бути розкладений у свідомості «по полицях», тоді він простіше і ґрунтовніше оволодівається.

Сангвінікам варто поєднувати різні методи навчання, у тому числі й чергування активних і пасивних форм. Більш ефективному вивченню матеріалу допоможуть організації групових дискусій, проведення лабораторних експериментів, конспектування з предмету.

Професії для сангвініка. Сангвініки можуть реалізувати себе в професіях, пов'язаних як з фізичною, так і з розумовою працею, оскільки вирізняються стабільною працездатністю, на яку мало впливають зовнішні або внутрішні чинники. Товарищність допомагає їм реалізувати себе у спеціальностях, пов'язаних зі сферою послуг – це дає їм змогу проявити себе на керівних посадах. Сангвінікам легко пристосуватися до будь-якого графіку роботи, вони здатні адаптуватися до різних нововведень. Цьому темпераменту відповідають професії вчителя, адміністратора, кореспондента, продавця, бармена, бухгалтера, технолога, юриста, фахівця з під-

бору персоналу та багато інших. При цьому їм також будуть доступні професії, що вимагають ретельності й зосередженості, уваги до дрібниць (диспетчер, фахівець з ювелірної справи, фрезерувальник тощо). Однак для сангвініків вони можуть видатися нецікавими. Люди з таким темпераментом здатні стати гарними керівниками у багатьох сферах професійної діяльності. Однак сангвініку не підходить діловодство або монтаж радіодеталей, їм важко працювати в умовах відсутності чітких завдань і правил роботи, коли для виконання завдання потрібно більше творчості та ініціативи. Сангвінік може себе реалізувати у будь-якій професійній діяльності, тільки б вона відповідала його інтересам, здібностям і навичкам – таким чином, даний тип темпераменту можна назвати універсальним з позиції вибору спеціальності.

Флегматик

Флегматик вирізняється найстабільнішим типом нервової системи. Флегматики характеризуються врівноваженістю, здатністю витримувати будь-які стреси, мають дуже низьку емоційність. Повільний темп мовлення, неквапливість рухів, відсутність метушні свідчать, що перед вами типовий флегматик. При цьому свою роботу він виконує із середньою швидкістю й досить точно. З навколишніми флегматик поводить себе врівноважено, він спокійний, небагатослівний, розсудливий, у нього немає високої потреби в спілкуванні, коло його контактів досить невелике. Флегматику властиві тривалі роздуми перед прийняттям рішення, однак прийнявши його, він буде діяти системно й методично. Для високої працездатності людині такого темпераменту необхідно перебувати в спокійному звичному оточенні, усе має бути на своїх місцях, його дуже втомлює метушня й поява непередбачуваних обставин. Флегматика характеризує сталість у своїх інтересах і стабільність у взаєминах. Він уміє закінчувати розпочату справу, проте може досить довго приступати до роботи.

Навчання і підготовка до іспитів. Найскладніше у процесі навчання для флегматиків – це «включитися» в роботу, для нього складно розпочати виконання чогось, а також вивчення нової інформації. Роботі може шкодити властивий флегматику неквапливий темп, у зв'язку з цим необхідно перед виконанням завдання розраховувати час із запасом, щоб через відставання не було дискомфорту у тих, хто працює в більш швидко. Невисоку швидкість роботи флегматики з успіхом компенсують ретельністю. Їм слід звертати увагу на ключові моменти матеріалу, детально вивчати основні закономірності та правила, тоді інший матеріал стане зрозумілішим і буде вивчатися швидше. Для флегматика важливіше й

корисніше детально розібратися в одній складній задачі з фізики, замість того, щоб витратити час на розв'язання десяти простих задач.

Професії для флегматика. Флегматики надзвичайно працездатні, будь-яка монотонна робота може довго виконуватися ними з високою якістю, це також стосується завдань, де потрібні уважність і ретельність. Емоційна стійкість флегматика корисна у тих спеціальностях, що потребують спокійного аналізу ситуації та прийняття зваженого рішення. Флегматик може досягти успіхів у професіях, пов'язаних з виробництвом, адміністративною діяльністю, а також успішно виконувати роботу, що вимагає підтримання в стабільному стані певних процесів. Флегматик з успіхом упорається з професіями диспетчера, лаборанта, агронома, інженера, ветеринара, системного адміністратора, ювеліра, коректора, зі спеціальностями, пов'язаними з обробкою даних тощо. Хоча флегматики вирізняються невисокою комунікабельністю, вони успішно впораються з роботою, що передбачає спілкування, важливо, щоб при цьому не потрібно було виявляти активність (наприклад, фахівець з продажу). Таким чином, людям з таким темпераментом відповідатимуть професії медика, фахівця з комп'ютерів, економіста тощо.

Флегматик буде відчувати себе вкрай некомфортно, обравши фах конферансьє або секретаря. Це ж стосується будь-якої сфери діяльності, що вимагає частоті імпровізації; роботи в умовах постійних змін, де є потреба переключатися на нових учасників і перелаштовувати себе під нові завдання. Для успішної роботи флегматику важлива професія, що передбачає чіткий графік, зрозумілі алгоритми, деталізовані завдання й визначені терміни виконання роботи.

Меланхолік

Емоційність, вразливість, а часом і тривожність характеризують меланхоліка. У колективі він постійно відлюдний, і його емоції не помітні оточуючим. Меланхоліки не прагнуть розширювати коло спілкування, проте часто прив'язуються до друзів досить сильно й надовго. Меланхолік може спокійно жити на самоті. У спілкуванні він тактовний, уважний і спостережливий, проте не може довго розмовляти з людьми, особливо з тими, кого мало знає. Меланхоліки важко переживають невдачі й гостро реагують на критику, тому їм вкрай необхідні співчуття та підтримка. У роботі вони педантичні й прискіпливі, старанні, від них не вислизають найменші дрібниці.

Навчання і підготовка до іспитів. Щоб продуктивно сприймати нові знання, меланхоліку потрібно завчасно налаштуватися. Для успіш-

ного засвоєння матеріалу він має ретельно організувати свій час і простір. Навчальний процес буде ефективним, якщо йому не заважатимуть навіть незначні речі: незручний одяг, спогад про якусь проблему тощо. Якщо меланхолік відповідним чином налаштується, то зможе довго й ґрунтовно сприймати необхідну інформацію. Також потрібно виокремлювати в ній головне, зосереджувати увагу на значущих моментах, будувати логічні ланцюжки. Чим ретельніше меланхолік розбирається у матеріалі, тим довше утримує її в пам'яті. Під час підготовки до іспитів варто уникати думок про майбутній контроль знань з предмету (екзамен, контрольну роботу тощо), не перевантажувати уяву можливими невдачами й труднощами. Необхідно мати тверду впевненість в успіху, причому бажано заручитися схваленням і моральною підтримкою оточуючих.

Професії для меланхоліка. Меланхолік досягає успіхів у роботі, що вимагає ретельності, педантичності, спостережливості, дослідження деталей і при цьому унеможлиблює широке коло спілкування. Так, професії меланхоліка можуть бути пов'язані з технікою, обробкою інформації, створенням художніх образів. Такі люди досягають успіхів у сфері літератури, образотворчого мистецтва, кінокритики, а також у фаху ІТ-фахівця, економіста й архітектора. Чимало меланхоліків і в науковому середовищі. Вони болісно реагують на виникнення непередбачених обставин, а зміна ситуації та стреси здатні значно погіршити їх працездатність. Меланхолік досягне успіху в професіях аудитора, аналітика, програміста, редактора. Він може виявити себе талановитим психологом, якщо зосередитися не на групових тренінгах і роботі з персоналом, а на приватних консультаціях, науковій роботі та діагностиці. Для меланхоліка важливий вибір професії, де його досягнення як фахівця будуть оцінюватися за якісними, а не кількісними показниками. Зовні робота меланхоліка може здаватися монотонною, але вона постійно повинна збагачувати його творчо та інтелектуально. Прикладом спеціальності, зовсім не придатної для меланхоліка, може бути професія рекламного агента. Спілкування з широким колом незнайомих людей, часті несприятливі й конфліктні ситуації, неглибоке вивчення предмета – це абсолютно не відповідає таким людям. При цьому у сфері реклами меланхолік здатний виявити себе як успішний розробник ефективних рекламних кампаній, але не їх реалізатор.

2) Характер – динамічна, упорядкована сукупність стійких, індивідуально психологічних особливостей, що формуються в процесі життєдіяльності людини і виявляються в її діяльності та суспільній поведінці.

У системі взаємин особистості виокремлюють *чотири групи рис характеру*, що утворюють симптомокомплекси:

1. Ставлення людини до інших людей, до колективу, до суспільства: індивідуалізм та колективізм (товариськість, чуйність, повага до інших, і навпаки – замкнутість, черствість, грубість, зневага до людей).

2. Риси, що демонструють ставлення людини до праці, до своєї справи (працьовитість, схильність до творчості, сумлінність у роботі, відповідальне ставлення до справи, ініціативність, наполегливість і навпаки – лінощі, схильність до рутинної роботи, несумлінність, безвідповідальне ставлення до справи, пасивність тощо).

3. Риси, що виказують, як людина ставиться до самої себе (почуття власної гідності, гордість, пов'язана з нею самокритичність, скромність і навпаки: зарозумілість, що іноді переходить у нахабність, марнославство, егоцентризм, як схильність розглядати в центрі подій себе і свої переживання, егоїзм – прагнення піклуватися переважно про своє благо).

4. Риси, що характеризують ставлення людини до речей (акуратність або неохайність, дбайливе або недбале поводження з речами).

Формування характеру

Формування характеру відбувається у різних за своїми особливостями та рівнем розвитку групах (родина, дружня компанія, клас, спортивна команда, трудовий колектив та ін.). Залежно від того, яка група є для особистості референтною (значущою) та які цінності підтримує і культивує ця група, у людини розвиваються відповідні риси характеру. Як було зазначено вище, характер є набутим, а не вродженим утворенням. Це означає, що він формується під впливом соціальних чинників. Витоки характеру людини і перші ознаки його прояву потрібно шукати на початку життя. Основну роль у формуванні та розвитку характеру дитини відіграє спілкування з навколишніми людьми. У властивих для неї вчинках і формах поведінки дитина, перш за все, наслідує своїх близьких. За допомогою прямого навчання через наслідування й емоційне підкріплення вона засвоює форми поведінки дорослих.

Сприятливим періодом для становлення характеру можна вважати *вік від 2–3 до 9–10 років*, коли діти багато й активно спілкуються як з дорослими людьми, так і з однолітками. У цей період вони відкриті для сторонніх впливів, з готовністю приймають їх, інколи навіть не критично. Дорослі люди в цей час користуються безмежною довірою дитини, мають можливість впливати на неї словом, вчинком і дією, що створює сприятливі умови для закріплення соціально бажаних форм поведінки. Дуже

важливі для становлення характеру дитини стиль спілкування дорослих один з одним, а також спосіб взаємодії дорослих із самою дитиною. Першочергово це стосується поведінки батьків, особливо матері з дитиною. Те, як ставляться мати і батько до дитини, через багато років стає способом її поведінки зі своїми дітьми, коли вона стане дорослою і створить власну сім'ю.

Найшвидше за черговістю у характері людини закладаються такі риси, як доброта, товариськість, чуйність, а також протилежні їм якості – егоїстичність, черствість, байдужість до людей. Є дані про те, що початок формування цих якостей розпочинається ще на етапі дошкільного дитинства, і навіть перших місяців життя (зумовлюється достатньою кількістю пестливих тактильних контактів матері з дитиною). Ті риси характеру, що найбільш яскраво проявляються в праці – працьовитість, акуратність, сумлінність, відповідальність, наполегливість, – виникають дещо пізніше, в ранньому та дошкільному дитинстві. Вони формуються і закріплюються в іграх дітей і доступних їм видах домашньої праці. Сильний вплив на їх розвиток має адекватна віку і потребам дитини стимуляція з боку дорослих. У характері дитини зберігаються і закріплюються в основному такі риси, що постійно отримують підтримку (позитивне підкріплення).

У *початкових класах школи* з'являються риси характеру, що стосуються особливостей взаємин з людьми. Цьому сприяє розширення сфери спілкування дитини з навколишніми за рахунок безлічі нових шкільних друзів, а також вчителів. Якщо те, що дитина як особистість набула в домашніх умовах, підтримується в школі, то відповідні риси характеру в неї закріплюються і найчастіше зберігаються вродовж усього подальшого життя. Водночас якщо отриманий досвід спілкування з однолітками і вчителями не підтверджує правильність тих форм поведінки, які дитина набула вдома, то починається поступова зміна характеру, що зазвичай супроводжується вираженими внутрішніми і зовнішніми конфліктами. Боротьба не завжди приводить до позитивного результату. Найчастіше відбувається часткова зміна рис характеру і компроміс між тим, до чого привчали дитину вдома, і тим, що від неї вимагає школа.

У *підлітковому віці* активно розвиваються і закріплюються вольові риси характеру, а в ранній юності формуються базові моральні, світоглядні основи особистості. До закінчення школи характер людини можна вважати в основному сформованим, і те, що відбувається з нею у подальшому, майже ніколи не робить характер людини кардинально іншим. Слід

вказати, що характер не є незмінним утворенням, а формується і трансформується впродовж усього життєвого шляху людини. Характер не є фатально зумовленим. Хоча він і зумовлений об'єктивними обставинами життєвого шляху індивіда, самі ці обставини змінюються під впливом вчинків людини. Тому після закінчення навчального закладу характер продовжує формуватися та видозмінюватися. На даному етапі людина сама є його творцем, оскільки характер залежить від світогляду, переконань і звичок моральної поведінки, які виробляє у себе людина, від справ і вчинків, які вона робить, від усієї її свідомої діяльності. Цей процес у сучасній психологічній літературі розглядається як процес самовиховання. Останній передбачає, що людина здатна звільнитися від зайвої зарозумілості, може критично подивитися на себе, побачити свої недоліки. Це дозволить їй визначити мету роботи над собою, тобто ті риси характеру, яких би вона хотіла позбутися або, навпаки, які хотіла б розвинути у собі. Неоціненну допомогу у вихованні характеру надають старші, тому більшість людей прагне знайти собі хорошого наставника. Невипадково на Сході кажуть: «Якщо є учень, учитель знайдеться». У цій сентенції закладено глибокий зміст. Жоден вчитель не в змозі навчити того, хто не хоче вчитися. Той, хто хоче вчитися, завжди знайде, на кого йому рівнятися.

Приклад для наслідування не обов'язково має бути реальним. Це може бути кіногерой або герой літературного твору, який характеризується глибокою принциповістю і винятковою твердістю характеру, герой війни, передовий науковець і т. д. Крім цього, особливе значення у формуванні характеру має громадська діяльність людини, активна участь у якій розвиває почуття відповідальності перед колективом, сприяє розвитку організованості, витримки, почуття обов'язку. Найбільш ефективним засобом формування характеру є праця. Сильними характерами володіють люди, які ставлять перед собою максимальні завдання в роботі, наполегливо домагаються їх вирішення, які долають усі виклики і перешкоди на шляху до досягнення життєвих цілей, здійснюють систематичний контроль за виконанням наміченого. Тому характер, як і інші риси особистості, першочергово формується в діяльності.

3) Здібності – це поєднання сприятливих індивідуально-типологічних особливостей та властивостей психіки, що виявляються у швидкості, результативності та якості виконання відповідної діяльності за мінімальних силових, енергетичних і часових затрат.

Вихідною передумовою для розвитку здібностей є ті природні задатки, з якими дитина з'являється на світ. Водночас біологічно успад-

ковані властивості людини не визначають її здібностей. Мозок концентрує у собі не ті чи інші специфічні людські здібності, а лише здатність до формування цих здібностей (С. Л. Рубінштейн).

Задатки – це сукупність *морфологічних* (анатомо-фізіологічних) і *психофізіологічних* (в т. ч. нейрофізіологічних, біохімічних і біофізичних) основ, що впливають на здатність індивіда до успішного здійснення тієї чи іншої діяльності. Звичайно, будовою мозку не передбачено, який вид діяльності здійснюватиме людина. Однак більша або менша збудливість і рухливість нервових процесів, тонкість звукорозрізнення слухового аналізатора, відчуття ритму і часу, довгі і гнучкі пальці – це безперечні музичні задатки. Звісно, що трансформуються ці задатки в музичні здібності зовсім не автоматично. З іншого боку, очевидно, що якщо дві людини з однаковим запалом будуть займатися музикою, то більших успіхів досягне той з них, у кого більш сприятливі задатки. Відтак останні є важливою передумовою розвитку здібностей, хоча самі здібності розвиваються саме в активній діяльності.

Ознакою наявності у людини певних задатків є **схильності**, котрі проявляються у прагненні дитини до певної діяльності, в інтересі до змісту тих чи інших сфер людської діяльності. Тісний взаємозв'язок між задатками і схильностями простежується й у дорослих. Іноді в житті буває так, що у людини не було можливості реалізувати свій творчий хист, наприклад, до живопису. Але різка зміна умов життя призводить до того, що схильності, які раніше не проявлялися, раптом отримують можливість розвинутися, і у людини різко виявляються здібності до того ж живопису. Показником схильностей є *пристрасний потяг* до діяльності, зумовлений не зовнішніми причинами («визнання», «успіх»), а саме глибинним тяжінням до неї²³.

Задатки переходять у спеціальні здібності лише у результаті їх розвитку в процесі активної діяльності людини, навчання і виховання. Задатки залишаються невикористаними, не проявляються реально у здібностях, якщо людина живе в несприятливих умовах або якщо вона не працює над удосконаленням своїх здібностей. Навіть за наявності геніальних задатків вирішальну роль відіграє праця²⁴.

²³ Бондаренко А. Ф. *Задатки, схильності і здібності. Основи психології: підручник.* Київ: КНЛУ. 2005. URL: <http://um.co.ua/4/4-16/4-16445.html>

²⁴ Вітенко І. С., Вітенко Т. І. *Здібності. Основи психології. 2-ге вид. перероб. і доп.* Вінниця: Нова книга, 2008. С. 242. URL: <https://pidru4niki.com/1513061637369/psihologiya/zdibnosti>.

Рівень розвитку здібностей залежить від таких чинників:

- якості знань і вмінь та міри їх об'єднання в єдине ціле;
- природних задатків людини, якості природних нервових механізмів елементарної психічної діяльності;
- більшої чи меншої «тренованості» самих мозкових структур, що беруть участь у здійсненні пізнавальних і психомоторних процесів (Б. І. Додонов).

Структура, рівні розвитку, різновиди та рівні формовияву здібностей подані в узагальненому вигляді на *рисунок*.



Рис. Структурно-логічна схема дослідження здібностей людини

Види здібностей

Загальними називають здібності людини, що тим чи іншим чином виявляються у всіх видах її діяльності. Загальні здібності забезпечують відносну легкість і продуктивність в оволодінні знаннями та виконанні різних видів діяльності. Такими є здібності до навчання, загальні розумові здібності людини, її здібності до праці. Вони спираються на загальні вміння, необхідні в кожній галузі діяльності, зокрема такі: уміння усвідомлювати завдання, планувати й організовувати їх виконання, використовуючи наявні в досвіді людини засоби, розкривати зв'язки тих речей, яких стосується діяльність, оволодівати новими прийомами роботи, долати труднощі на шляху до мети.

Загальні здібності проявляються в спеціальних, тобто здібностях до якоїсь певної, конкретної діяльності.

Під **спеціальними здібностями** розуміють здібності, що виразно проявляються в окремих спеціальних галузях діяльності (наприклад, сце-

нічній, музичній, спортивній тощо). До спеціальних здібностей належать здібності до практичної діяльності: конструктивно-технічні, організаційно-управлінські, педагогічні, підприємницькі та інші.

Спеціальні здібності детермінуються тими об'єктивними вимогами, що їх висуває певна галузь виробництва, культури, мистецтва тощо. Кожна спеціальна здібність є синтезом певних властивостей особистості, що формують її готовність до активної та продуктивної діяльності. Здібності не тільки виявляються, а й формуються в діяльності.

З розвитком спеціальних здібностей розвиваються і загальні їх різновиди, адже навіть вузько спрямовані спеціальні здібності мають у своїй основі цілу сукупність загальних.

Потенційні здібності – це можливості розвитку особистості, що виявляються щоразу, коли перед нею постає необхідність розв'язання нових завдань. Проте становлення індивіда залежить не лише від його психологічних властивостей, а й від тих соціальних умов, у яких ці властивості можуть або не можуть бути реалізовані. У такому випадку говорять про **актуальні здібності**.

Вирізняють такі рівні здібностей: **репродуктивний** (забезпечує високе вміння засвоювати знання, оволодівати діяльністю) і **творчий** (забезпечує створення нового, оригінального). Слід, однак, зважати на те, що кожна репродуктивна діяльність має елементи творчості, а творча діяльність включає і репродуктивну, без якої вона неможлива.

Здібності переходить в **обдарованість**, а потім – у **талант**.

Розвиваючись, **обдарованість** – це система здібностей людини, яка дозволяє їй досягнути значних успіхів в одній або кількох видах діяльності.

Обдарованість людина отримує як щось спадкове. Вона є функцією всієї системи умов життєдіяльності в її єдності, функцією особистості й нерозривно пов'язана з усім її життям, виявляючись на різних етапах її розвитку. Це явище виражає внутрішні можливості розвитку не організму як такого, а особистості. Обдарованість демонструє внутрішні дані й можливості людини, тобто внутрішні психологічні умови діяльності в їх співвідношенні з вимогами, що їх висуває ця діяльність.

В основі тих чи інших спеціальних здібностей проявляється загальна обдарованість індивіда, що співвідноситься з більш загальними умовами провідних форм людської діяльності.

Талант – це високий рівень розвитку здібностей (насамперед спеціальних), що дає людині можливість творчо працювати й досягнути

надзвичайно важливих, значущих успіхів у діяльності. Тобто це сукупність здібностей, що дає змогу одержати продукт діяльності, який вирізняється новизною, високим рівнем досконалості та суспільною значущістю. Талант може проявитися в усіх сферах людської праці: в організаторській і педагогічній діяльності, в науці, техніці, у найрізноманітніших видах виробництва.

Геніальність – найвищий рівень творчих проявів особистості, який втілюється у творчості, що має історичне значення для життя суспільства. Геній, образно кажучи, створює нову епоху в своїй царині знань. Для генія характерні творча продуктивність, оволодіння культурною спадщиною минулого і водночас рішуче долавання старих норм і традицій. Геніальна особистість своєю творчою діяльністю сприяє прогресивному розвитку суспільства.

Професійні здібності – це сукупність взаємозв'язаних і взаємозумовлених достатньо стійких характеристик особистості, що можуть змінюватись та визначають успішність навчання й ефективність роботи людини у конкретній спеціальності.

Структура професійних здібностей:

– біологічно зумовлені якості особистості (темперамент, вік, статура тощо);

– індивідуальні особливості психічних пізнавальних процесів (відчуття, пам'ять, мислення, почуття, воля);

– елементи професійної підготовки: досвід, знання, навички, уміння;

– соціально зумовлені особисті якості, що відображають мотиваційну спрямованість особистості.

Кожна людина схильна до певного виду діяльності, це пов'язано з нашим способом життя, мисленням, навичками і підсвідомими прагненнями. Для однієї людини важливо реалізувати свій творчий потенціал, для іншої – принести користь суспільству, а третя воліє роботу, зорієнтовану на економічний результат. **Є. О. Клімов** виокремлює **5 психотипів особистості:**

1. «Людина – Природа» – такий тип притаманний людям, які прагнуть поліпшити стан навколишнього середовища, тим, хто легко йде на контакт з природою і тваринами (об'єктом праці є живі організми, біологічні процеси та нежива природа). До таких професій належать садівники, ландшафтні дизайнери, працівники лісової і садової промисловості, ветеринари, екологи, дослідники флори і фауни, зоологи, ботаніки, а також геологи та картографи.

2. «Людина – Людина» – цей тип є соціально зорієнтованим, схильним до спілкування, допомоги іншим, взаєморозуміння з аудиторією (предметом праці є люди, групи, колективи). Таким людям підходить професійна діяльність, пов'язана з освітою, вихованням, соціальною опікою, медициною, психологією, правовою допомогою, журналістикою, дипломатією, а також адміністративною роботою.

3. «Людина – Художній образ» – до цього психотипу належать люди творчих спеціальностей, які схильні до художньої, письменницької, музичної та архітектурної діяльності (об'єктом праці є художні образи, їх елементи та особливості). Така особистість може займатися творчістю (дизайнер, художник, фотограф, композитор, музикант, поет, письменник, актор, режисер). Також люди цього типу можуть оздоблювати побутові речі або відновлювати твори мистецтва (оформлювач, ювелір, модельєр, реставратор).

4. «Людина – Знакова система» – тип людей математичного складу розуму, які зорієнтовані на професії, пов'язані з обліком, базами даних, цифровими та буквенними знаками (об'єктом праці є умовні знаки, шифри, коди, таблиці). Їм подобаються такі професії, як програміст, бухгалтер, бібліотекар, економіст, нотаріус, редактор, діловод, інспектор, історик, математик тощо.

5. «Людина – Техніка» – люди, схильні до технічних видів професій (об'єктом праці служать технічні системи, машини, устаткування, матеріали, енергія). Цей тип характеризує індивідів, здатних до виготовлення деталей, техніки, механізмів, відновлення і ремонту, винаходів і нововведень, випробувальних і перевірочних робіт (інженер, радіотехнік, токарь, слюсар, шофер, конструктор, енергетик тощо)²⁵.

2. Працездатність фахівця та її динаміка

Працездатність – це потенційна готовність і фактична можливість людини виконувати певний вид діяльності на необхідному рівні ефективності впродовж певного часу.

Професійна працездатність являє собою максимальну ефективність діяльності людини при такому рівні функціональної мобілізації, що не викликає перенапруження організму.

²⁵ Диференційовано-діагностичний опитувальник інтересів – ДДО (за Є. Клімовим).
URL: <http://mvpu.edukit.sumy.ua/Files/downloadcenter/%D0%94%D0%94%D0%9E%20%D0%B7%D0%B0%20%D0%84.%20%D0%9A%D0%BB%D0%B8%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BC.pdf>.

Розрізняють розумову та фізичну працездатність, що залежать як від зовнішніх чинників, так і від внутрішнього стану людини.

До зовнішніх чинників належать: кількість та форма отриманої інформації; зручність робочого місця; характер взаємостосунків у колективі; санітарно-гігієнічні умови, вплив чинників середовища існування; моральні та матеріальні стимули.

До внутрішніх чинників належать: рівень підготовки, тренуваність, навички у роботі; емоційна стійкість людини; вік і здоров'я; стать; мотивація.

Динаміка працездатності і характеристика її фаз

У динаміці працездатності виокремлюють шість періодів²⁶:

1. **Стадія впрацювання**, що охоплює три підстадії:

а) *первинної мобілізації* – спостерігається у момент початку діяльності і триває до кількох хвилин; вона характеризується короточасним зниженням значень практично всіх показників діяльності й активації фізіологічних систем; цей ефект пов'язаний із зовнішнім гальмуванням, що виникає внаслідок зміни характеру стимуляції;

б) *гіпермобілізації* – охоплює «передстартовий» період і характеризується підвищенням як неспецифічної активації організму в цілому, так і специфічних зрушень, наприклад, активізацією аналізаторів, переходом організму в стан готовності до сприйняття інформації; на психологічному рівні в людини у цей час відбувається побудова плану діяльності й уявне «програвання» її ключових етапів; поступове підвищення працездатності супроводжується вираженими коливаннями продуктивності, точності, якості роботи і станом підвищеної нервово-психічної напруженості: частішанням пульсу і дихання, підвищенням кров'яного тиску, депресією альфа-ритму, підвищенням частки тета- і бета-ритмів;

в) *гіперкомпенсації* – відбувається пошук найбільш адекватного пристосування до вимог діяльності і формування стійкого динамічного стереотипу діяльності; показники діяльності і психофізіологічних показників відрізняються нестабільністю.

2. **Стадія оптимальної працездатності** характеризується стабільними параметрами діяльності організму. Вона визначається як «стійкий робочий стан» чи стан «функціонального комфорту», що відображає опти-

²⁶ Кокун О. М. *Працездатність. Психофізіологія: навч. посіб.* Київ: Центр навчальної літератури, 2006. URL: <http://studentam.net.ua/content/view/10786/86>.

мальність психофізіологічних витрат (висока продуктивність досягається мінімальними витратами). Суттєвих змін у психофізіологічних показниках не відбувається.

3. **Стадія повної компенсації** полягає у зниженні працездатності і розвитку початкових ознак стану втоми. Компенсація втоми відбувається завдяки вольовим зусиллям й активізації фізіологічних механізмів, що відображається у більш високих, ніж у період впрацювання, вегетативних зрушеннях і розвитку стану нервово-психічної напруги.

4. **Стадія нестійкої компенсації** (чи вираженої втоми) характеризується наростаючою втомою і зниженням працездатності. У цьому стані спостерігається виражене почуття втоми і різноманітні за спрямованістю та інтенсивністю зміни психофізіологічних показників. Вони відображають складну взаємодію активаційних, регуляторних і компенсаторних систем різного рівня, зміни в яких відбуваються не одночасно і залежать від структури конкретної діяльності та від того, яка психічна функція зазнає більшої напруги. У цій стадії є підстадія *субкомпенсації*, коли зберігається висока продуктивність. Компенсація труднощів, що виникають, здійснюється за рахунок менш відповідальних (енергетично і функціонально) процесів, зокрема шляхом активації додаткових ресурсів.

5. **Стадія «кінцевого пориву»** – настає наприкінці роботи при адекватному впливі на мотиваційно-вольову сферу, особливо при наявності високозначущих для суб'єкта цілей. Може відбуватися короткочасне підвищення продуктивності за рахунок залучення «недоторканих» психофізіологічних резервів організму. Очевидно, що такий режим роботи є екстремальним для організму і спричинює перевтому та хронічні захворювання.

6. **Стадія декомпенсації** – характеризується прогресивним зниженням працездатності, коли швидко наростають симптоми втоми, знижується продуктивність і ефективність роботи та одночасно спостерігаються значні зрушення у всіх психофізіологічних показниках, пов'язаних із системами активації. У цьому стані вольові зусилля вже не забезпечують активізацію компенсаторних і захисних систем, у діяльності з'являються відмови і зриви, а подальше виконання роботи може і має бути припиненим.

Працездатність упродовж доби характеризується такою **динамікою**:
– приблизно з 6-ї години ранку (початковий рівень) і протягом шести годин працездатність підвищується, досягаючи максимуму в 10...12 год;

– з 12-ї до 15-ї години працездатність поступово знижується до рівня, нижчого за вихідний;

– з 16-ї до 18-ї години фізіологічна і трудова активність знову підвищується до рівня, що значно вищий за вихідний, але не перевищує максимальної працездатності;

– з 18-ї до 22-ї години рівень активності знижується до початкового;

– з 22-ї до 3-ї години (при роботі в нічну зміну) працездатність продовжує різко знижуватися;

– з 3-ї години працездатність поступово зростає, досягаючи о 6 годині ранку початкового рівня.

Працездатність змінюється і протягом тижня, хоча точних даних про біологічну періодичність її коливань немає. Останні в основному пояснюються втомою людини, а також соціальними і психологічними чинниками.

На кривій тижневої працездатності простежується три фази:

впрацювання, що припадає на понеділок;

стійкий стан – вівторок, середа, четвер;

розвиток втоми – п'ятниця і субота.

Крива працездатності може мати певні відмінності залежно від важкості і умов праці, режиму праці і відпочинку, організації виробництва, самопочуття працівника впродовж робочої зміни. Знання про коливання працездатності слугують основою для розробки графіків змінності, початку роботи, тривалості обідньої перерви, регламентованих перерв на відпочинок тощо.

3. Різновиди порушення працездатності та їх профілактика

Несприятливі функціональні стани: втома, монотонія, стрес.

Будь-яка діяльність людини з часом викликає **втому**.

Втома – зниження продуктивності праці через витрати енергетичних ресурсів організму людини. Об'єктивним її показником є уповільнення темпу роботи, а також зниження її якості.

Перевтома – це патологічний стан, що розвивається у людини внаслідок хронічної фізичної чи психологічної перенапруги, клінічну картину якого визначають функціональні порушення в центральній нервовій системі.

При перевтомі період оптимальної працездатності скорочується, а період нестійкої компенсації збільшується, порушуються і відновлювані

процеси в організмі, посилюється роздратованість, реакції стають неадекватними.

Ознаки хронічної перевтоми:

- погіршується продуктивність праці;
- збільшується кількість помилок, браку в роботі;
- порушення сну;
- відсутність повного відновлення працездатності до наступного робочого дня;
- зменшується маса тіла;
- підвищується сухожилкові рефлексії і нервово-емоційна збудливість;
- пітливість;
- зростає лабільність показників серцево-судинної системи, загострення багатьох захворювань – серцево-судинних, ендокринних, хронічних тощо;
- знижується опір організму до дії несприятливих факторів довкілля та інфекцій.

Відпочинок – це стан спокою або зміни активної діяльності, що веде до відновлення сил і працездатності.

Відпочинок може бути двох типів:

Активний відпочинок – заняття спортом, туристичні поїздки, походи в ліс, подорожі, плавання в басейні тощо. Саме активний відпочинок сприяє підвищенню працездатності, покращенню психічного стану особистості та її настрою.

Пасивний відпочинок – сидіння, лежання, читання книг тощо. Особливим, але обов'язковим видом такого відпочинку є сон.

Тривалість відновлювального періоду може бути різною залежно від важкості роботи і величини зрушень у функціонуючих фізіологічних системах.

За зовнішніми ознаками на втому схожий й інший несприятливий функціональний стан – **монотонія**. Для неї характерними є зміна кількісних і якісних показників продуктивності праці (зменшення темпу роботи, збільшення кількості помилок), прояв неприємних емоцій. Однак причини виникнення цього стану інші, ніж у втоми.

Стан монотонії розвивається внаслідок одноманітної або нецікавої роботи, повторення малозмістовних стереотипних дій, а також через відсутність різноманітності в навколишньому середовищі (приглушена освітленість приміщення, одноманітний монотонний шум тощо).

Для монотонії характерними є:

- зниження тону, зменшення енергозатрат організму;
- труднощі у сприйманні й опрацюванні нової інформації;
- відключення уваги, виконання дій в автоматичному режимі;
- переважання почуття апатії, суму, сонливості, домінує бажання перервати цей вид діяльності, переключитися на цікавіше заняття.

Стан монотонії є небезпечним тим, що в умовах зменшення свідомого контролю за поведінкою, людина втрачає можливість швидко реагувати на умови, які змінилися, що може спричинити аварійну ситуацію чи травматизм.

Для подолання стану монотонії треба збагатити змістовний бік трудової діяльності, а саме:

- забезпечення усвідомлення важливості, необхідності роботи, можливість бачити її підсумкові результати;
- об'єднання досить простих і монотонних операцій у складніші, що різноманітні за змістом;
- спеціально підібраний режим трудової діяльності, зміна видів трудових операцій, зміна ритму роботи, введення додаткових перерв і різних активізуючих впливів (наприклад, функціональної музики).

Багато враховувати, що доросла людина звикає до виконання одноманітних, але професійно необхідних дій, приміром за 40–50 хв., після чого відбувається виражений спад працездатності.

У процесі трудової діяльності під дією надзвичайних подій, які становлять загрозу для нормальної життєдіяльності людини може виникнути такий несприятливий функціональний стан, як **стрес**. Тоді відбувається мобілізація захисних сил організму, щоб знайти вихід із екстремальної ситуації. За цих обставин організм вимушений працювати в умовах надзатрат.

Довготривалі, часті стреси можуть спричинити вичерпання енерго-ресурсів організму та розвиток цілої низки фізичних захворювань. Залежно від причин стресу, виокремлюють фізіологічний і психологічний його різновиди.

Фізіологічний стрес викликають сильні за силою стимули, наприклад, гучний звук, підвищення температури повітря, вібрація тощо. Профілактикою фізіологічного стресу є удосконалення технології різних виробництв, культури праці, а також тренування для підготовки до специфічних видів стресу.

Психологічний стрес може виникнути в умовах неочікуваної зміни завдання, відсутності необхідної підготовки, дефіциту часу або інформації. Екстремальність ситуації визначається ставленням людини до становища, яке склалося, оцінкою його складності, усвідомленням його складності й високої значимості роботи, яку виконують працівники, а також рівнем особистої відповідальності за досягнення успіху.

Якщо, вичерпавши психологічні ресурси, людина не може досягти успіху, то йдеться про стан **дистресу**, який характеризується довготривалістю дії і виявляється в дезорганізації процесів трудової діяльності. Розмежовують дві форми дії дистресу: гальмівна та імпульсивна.

Гальмівна характеризується сповільненням рухової активності, загальмованістю, труднощами у сприйнятті нової інформації, нездатністю виконати прості розумові дії, порушенням навичок писання, читання, рахування, неможливістю переключити увагу.

Імпульсивна форма емоційної напруженості виявляється в хаотичності, неупорядкованій активності, прагненні виконати одночасно декілька різних справ, неможливості довго зосереджуватися на одній із них, крайній неврівноваженості настрою, збудженні, нервозності.

Емоційне вигорання – це синдром постійної втоми, емоційного виснаження, який посилюється з часом. Його можуть спричинити низка факторів, пов'язаних із роботою:

- неможливість впливати на процеси, які стосуються вашої роботи;
- відчуття ізольованості в колективі;
- незрозумілі та нечіткі робочі вимоги / очікування;
- незручні умови праці (колеги відволікають, надмірний контроль з боку керівництва тощо);
- відсутність балансу між роботою та особистим життям.

Професійне вигорання – це виснаження емоційних, розумових і енергетичних ресурсів людини, що розвивається на фоні сильного хронічного стресу в роботі. Проявляється у формі повної втрати інтересу до професійної діяльності і відчуття безглуздості подальшого розвитку, відсутності сил і бажання займатися діяльністю, яка нещодавно була посправжньому цікавою.

Для людини, яка «вигоріла», характерне:

- відчуття мотиваційного та фізичного виснаження;
- психологічне дистанціювання від професійних обов'язків;
- цинічне чи негативне ставлення до своїх обов'язків;
- зниження працездатності.

Що робити, аби уникнути вигорання чи подолати його:

- дбати про збереження балансу між роботою та особистим життям;
- робити перерви на відпочинок під час робочого дня;
- виділяти час на заняття, не пов'язані з роботою;
- обговорити з роботодавцями можливу зміну графіку, навантаження або принаймні урізноманітнення задач;
- достатньо спати та відпочивати до повного відновлення;
- регулярно займатися спортом;
- за потреби звернутися до психолога чи психотерапевта.

Основні поняття

Темперамент, характер, здібності, задатки, обдарованість, талант, геніальність, психотип особистості, працездатність, перевтома, монотонія, дистрес, емоційне вигорання, професійне вигорання.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте основні психічні процеси, стани і властивості, що впливають на трудову діяльність особистості. Саморозвиток яких психічних процесів вам варто посилити з огляду на обрану професію?

2. Розкрийте суть холеричного, сангвінічного, флегматичного та меланхолійного типу темпераментів і здійсніть їх порівняльний аналіз у контексті оптимального вибору професії.

3. Дайте визначення характеру та його основних рис. Обґрунтуйте співвідношення вроджених і набутих рис характеру. Назвіть чинники та основні етапи формування характеру.

4. Здійсніть співвідношення сутнісного змісту понять «задатки», «схильності», «здібності». Зазначте види та чинники розвитку здібностей. На прикладі видатних учених розкрийте зміст понять «обдарованість», «талант», «геніальність».

5. Розмежуйте за ключовими ознаками п'ять психотипів особистості (за Є. О. Клімовим). До якого психотипу належите конкретно Ви? Якими критеріями користувалися Ви при виборі своєї професії?

6. Розкрийте суть працездатності та її чинників. Якого максимального періоду у динаміці працездатності досягали особисто Ви? Як змінюється працездатність людини впродовж доби та робочого тижня?

7. Здійсніть аналіз несприятливих функціональних станів (втома, монотонія, стрес) людини. Вкажіть ознаки емоційного і професійного вигорання та запропонуйте шляхи їх попередження чи подолання.

Список використаних та рекомендованих літературних джерел

1. Баклицький І. О. Психологія праці: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : Знання, 2008. 655 с.
2. Березовська Л. І., Юрков О. С. Психологія праці як складова частина психології діяльності. *Психологія діяльності: навч.-метод. посіб.: у 2 кн.* Мукачево: МДУ, 2016. Кн.1. 188 с.
3. Бондаренко А. Ф. Задатки, схильності і здібності. *Основи психології: підручник.* Київ: КНЛУ. 2005. URL: <http://um.co.ua/4/4-16/4-16445.html>.
4. Вітенко І. С., Вітенко Т. І. Здібності. *Основи психології.* 2-ге вид. перероб. і доп. Вінниця: Нова книга, 2008. С. 242. URL: <https://pidru4niki.com/1513061637369/psihologiya/zdibnosti>.
5. Гірняк А. Н. Психологічні засади модульно-розвивальної взаємодії учасників освітнього процесу ЗВО: дис. ... д-ра. психол. наук: 19.00.07. Тернопіль, 2021. 541 с.
6. Гірняк Г. С., Гнойова І. Ю. Соціально-психологічні чинники розвитку персоналу сучасної організації. *Україна в умовах реформування правової системи: сучасні реалії та міжнародний досвід: матеріали IV міжнар. наук. – практич. конф., м. Тернопіль, 5–6 квіт. 2019 р.* Тернопіль, 2019. С. 136–139.
7. Гірняк Г. С. Методичні рекомендації з вивчення дисципліни «Психологія управління» для студентів спеціальності 053 «Психологія». Тернопіль: ВПЦ «Університетська думка», 2021. 132 с.
8. Диференційовано-діагностичний опитувальник інтересів – ДДО (за Є. Клімовим). URL: <http://mvpu.edukit.sumy.ua/Files/downloadcenter/%D0%94%D0%94%D0%9E%20%D0%B7%D0%B0%20%D0%84.%20%D0%9A%D0%BB%D0%B8%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BC.pdf>.
9. Кокун О. М. Працездатність. *Психофізіологія: навч. посіб.* Київ: Центр навчальної літератури, 2006. URL: <http://studentam.net.ua/content/view/10786/86>.
10. Корольчук М. С. Психофізіологія діяльності: підручник. Київ: Ельга, Ніка-Центр, 2009. 400 с.
11. Малхазов О. Р. Психологія праці: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 208 с.
12. Психологія праці у звичайних та екстремальних умовах: навч. посіб. / М.С. Корольчук та ін. Київ: Київ. нац. торг.- екон. ун., 2015. 652 с.
13. Чикер В. А. Психологическая диагностика организации персонала. 2004. 176 с. URL: http://audiodom.net/poleznaya_literatura/biznes_menedzhment/52661-ba-chiker-psihologicheskaya-diagnostika-organizacii-i-personala.html.
14. Юрков О. С. Психологія праці та інженерна психологія: навч.- метод. посіб. Мукачево: МДУ, 2012. 182 с.

Тема 4. Мотивування персоналу

1. Теоретичні засади мотивування персоналу в організації.
2. Основні теорії мотивації.
3. Характеристика системи мотивування та стимулювання персоналу.
4. Самомотивація та прийоми її стимулювання.

1. Теоретичні засади мотивування персоналу в організації

**Згідно з дослідженнями Гарвардської школи бізнесу, тільки 10% людей працюють постійно добре або постійно погано. Решті 90% потрібні чітко сформульовані завдання і стимули, щоб приносити користь компанії. З цього можна зробити логічний висновок, що від продуманої системи мотивації багато у чому залежить успішність всієї організації.*

У структурі трудової діяльності важливим компонентом є мотив. У науковій літературі існує багато трактувань цього поняття.

Зокрема, **В. Шапар** наводить найпоширеніші визначення **мотиву** (від фр. *motif*, від лат. *Motus* – рухати(ся;) приводити в дію):

- це внутрішня рушійна сила, що спонукає людину до дії, пов'язана з намаганням задовольнити певні потреби;
- сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, що викликають активність людини і визначають її спрямованість;
- усвідомлена причина, що лежить в основі вибору дій і вчинків особистості²⁷.

Мотив як підстава до дії, вчинку чи наміру починається з виникнення *потреби* особистості і закінчується виникненням конкретного наміру.

Потреби – відчуття фізичного, соціального дискомфорту, нестачі чогось, необхідність у чомусь, що потрібне для створення і підтримки нормальних умов життя і розвитку людини²⁸.

До структури мотиву праці входять:

- потреби, що їх хоче задовольнити працівник;
- цінності, що здатні задовольнити цю потребу;
- трудові дії, необхідні для одержання благ;
- ціна – витрати матеріального і морального характеру, що пов'язані з трудовою діяльністю²⁹.

²⁷ Шапар В. Б. Психологічний тлумачний словник Х.: Прапор, 2004. 640 с.

²⁸ Шапар В. Б. Психологічний тлумачний словник Х.: Прапор, 2004. 640 с.

Мотив праці формується, якщо суб'єкт управління володіє потрібним набором цінностей, що відповідає соціально обумовленим потребам людини; для одержання цих цінностей потрібні трудові зусилля працівника; трудова діяльність дозволяє йому одержати ці цінності з меншими матеріальними і моральними витратами, ніж інші види діяльності.

Велике значення для формування мотивів праці має оцінка ймовірності досягнення цілей. Якщо для задоволення цілей не потрібно великих зусиль, або навпаки, потрібно докласти надто великих зусиль, то мотив праці майже не формується. І в першому, і в другому випадках він утворюється тільки тоді, коли трудова діяльність є майже єдиною, або основною умовою задоволення даної потреби. Якщо ж критерієм при розподілі слугують статусні відмінності (посада, кваліфікаційні розряди, ступені, звання, стаж роботи, належність до певної соціальної групи – ветеран, інвалід, одинока мати), то формуються мотиви службового просування, одержання розряду, ступеня, звання, закріплення за робочим місцем, що необов'язково передбачають трудову активність працівника, оскільки можуть бути досягнені за допомогою інших видів діяльності.

Будь-яка діяльність пов'язана з певними витратами і має ціну. Так, трудова діяльність визначається затратами фізичних і духовних сил. Висока інтенсивність праці може відлякувати працівників, якщо не створено умов для відтворення працездатності. Погана організація праці, несприятливі санітарно-гігієнічні умови на виробництві у багатьох випадках створюють таку стратегію поведінки робітників, при якій вони надають перевагу менше працювати і менше заробляти, оскільки їх не влаштовує «ціна» інтенсивної праці.

Люди свідомо оцінюють можливі варіанти поведінки, намагаючись вибрати короткий шлях до бажаного результату. Сила мотиву визначається мірою актуальності тієї чи іншої потреби для працівника. Чим більша потреба у певному виді блага, тим сильніше бажання її задовольнити, тим активніше діє людина. Особливістю мотивів праці є їх спрямованість «на себе» і «на інших».

Ринкова економіка через механізм конкуренції гармонізує мотиви «для себе» і «для інших». Чим більший розрив між тим, що працівник віддає суспільству, і тим, що він отримує натомість, тим менше для нього мають значення такі мотиви, як обов'язок перед людьми, суспільством у

²⁹ Мотивація і стимулювання трудової активності персоналу. URL: https://pidru4niki.com/74338/ekonomika/motivatsiya_stimulyuvannya_personalu.

цілому, бажання бути корисним людям. Ці процеси розвиваються тоді найбільш стрімко, коли рівень оплати працівників є значно нижчим від вартості споживчого кошика. Наслідком падіння значущості мотивації праці «для інших» є депрофесіоналізація працівників. При цьому підвищення кваліфікації перестає бути актуальним, оскільки виробництво продукції не пов'язане із задоволенням власних потреб.

Трудова поведінка людини спонукається не одним, а багатьма мотивами, з яких одні відіграють провідну роль, а інші підпорядковані їм. Система мотивів, що визначає конкретні форми діяльності або поведінки людини, називається *мотивацією*.

Мотивація – це:

- сукупність рушійних сил, що спонукують людину до виконання певних дій;
- процес свідомого вибору того або іншого типу дій, обумовлених комплексним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів (відповідно – стимулів і мотивів).

В управлінні – це функція керівництва, що полягає у формуванні в працівників стимулів до праці (активізувати їхню діяльність, спонукати працювати з повною віддачею), а також у довгостроковому впливі на працівника з метою зміни за заданими параметрами структури його ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу. Вона має назву **мотивування**³⁰.

Людині властива ієрархія мотивів – від найбільш *загальних*, що характеризують спрямованість її діяльності (концепція життя, система цінностей), до *ситуативних*, пов'язаних із задоволенням певних потреб у конкретній ситуації. Серед цих мотивів одні також мають більше, інші менше значення. Існують ситуації, коли можуть зіткнутися різні мотиви, тоді від людини вимагається вольове рішення, тобто вибір певного способу діяльності задля досягненні мети. Система мотивів, що виконують функцію спонукання, спрямування і регулювання діяльності, утворює *мотиваційну сферу особистості*³¹.

Мотиваційна сфера представлена:

- актуальними мотивами, що фактично спонукають до діяльності;

³⁰ Никифорова В. Г. *Управління персоналом: навчальний посібник*. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.

³¹ Ключко В. І. *Формування мотивації навчально-пізнавальної діяльності студентів технічних спеціальностей: монографія*. Вінниця: ВНТУ, 2012. 188 с.

– потенційними мотивами, що сформовані, але не виявляються в діяльності.

Проте мотиваційна сфера людини динамічна, і мотивація може посилюватися або послаблюватися, а ієрархія і стійкість мотивів – змінюватися теж.

Основні завдання мотивації:

– формування у кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці;

– навчання персоналу і керівного складу психологічних основ внутрішньоорганізаційного спілкування;

– формування в кожного керівника демократичних підходів до керування персоналом з використанням сучасних методів мотивації.

Для вирішення цих завдань необхідний аналіз:

– процесу мотивації в організаціях;

– індивідуальної і групової мотивації;

– змін, що відбуваються в мотивації діяльності людини при переході до ринкових відносин³².

Відповідно до проявів мотивів, мотивуючі фактори поділяються на *три класи*:

– потреби як основа активності;

– причини, що обумовлюють вибір діяльності залежно від спрямованості особистості;

– суб'єктивні переживання, емоції як форми регуляції (саморегуляції) поведінки і діяльності. Саме в емоціях оцінюється сенс і результат діяльності. Якщо останній не відповідає меті діяльності, то емоції змінюють її загальну спрямованість, включають допоміжні спонукання, посилюючи тим вихідні.

Мотивація на основі врахування відзначених мотивуючих факторів забезпечує спрямованість і регуляцію активності працівника. Усі мотиви діяльності є результатом відображення людиною умов свого існування та усвідомлення потреб. Мотив як усвідомлена потреба у досягненні бажаних умов і результатів діяльності набуває форми внутрішніх спонукань людини, тобто характеризує *внутрішню мотивацію*. Зовнішні спонукання працівника до тієї чи іншої форми трудової поведінки через використання різних стимулів характеризуються як *зовнішня мотивація*. Проте ефективність зовнішніх впливів може бути забезпечена лише за умови, коли вони

³² Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2005. 337 с.

стають мотивами, суб'єктивно значущими для працівника, відповідають його потребам та інтересам.

Отож, як бачимо, у сучасному управлінні розвитком організації мотивації діяльності працівників надається величезне значення. На основі пізнання справжніх спонукань робітників до високопродуктивної праці розроблені і використовуються різні теорії мотивації.

2. Основні теорії мотивації

Теорії мотивації персоналу поділяють на *три групи* – початкові, змістовні та процесуальні.

Початкові теорії базуються на специфічних «моделях» робітника-людини. Її складають ХУ-теорія і теорія Z.

ХУ-теорія Д. Мак-Грегора містить дві протилежні теорії – Х і Y³³.

Теорія Х висвітлює погляди представників технократичного менеджменту на робітників, розглядаючи їх як поганих, несумлінних, безініціативних працівників із задатками рабської психології. Цим пояснюється необхідність примушення як основного мотивуючого стимулу і матеріального заохочення – як допоміжного. Частка людей цього типу в Україні є незначною.

Відповідно до теорії Х, керівник найчастіше виражає своє ставлення до підлеглих так:

- кожній людині від природи властиве небажання працювати, тому вона прагне уникати витрат праці, де тільки можливо;
- оскільки люди не бажають працювати, їх потрібно примушувати до праці, контролювати, керувати ними або загрожувати покаранням, якщо вони не роблять достатніх зусиль для досягнення поставленої організацією мети;
- шанобство властиве небагатьом індивідам, люди прагнуть уникати прямої відповідальності і вважають за краще бути веденими;
- понад усе люди бажають особистого спокою і потребують захисту.

Відповідно до поглядів автора теорія Х – це управління і контроль за допомогою прямого застосування влади.

Теорія Y висвітлює погляди представників поведінкового менеджменту на робітників, описуючи передових, творчо активних людей. Стимули спонукання до праці в теорії розташовані у такому порядку: само-

³³ Теорія мотивації Дуґласа Мак-Грегора URL:<https://uk.wikipedia.org/wiki>.

ствердження, моральне та матеріальне заохочення, примус. Питома вага робітників, що відповідає цій теорії, зазвичай становить 15–20%. Найвірогідніше вони – індивідуалісти і не можуть повністю розкрити свої таланти в соціальній групі.

Теорія Y розглядає протилежну, ідеалізовану, ситуацію, при якій субординація виглядає як партнерство і становлення колективу відбувається в ідеальному середовищі. Її засадничі *положення*:

- витрати фізичних і духовних сил на роботі такі ж природні, як при грі чи відпочинку, і в нормальних умовах людина не відмовляється від виконання тих чи інших обов'язків;

- загроза покарання або зовнішній контроль – не єдині засоби, що стимулюють досягнення поставленої організацією мети. Люди наділені здібностями до самоврядування і самоконтролю при досягненні цілей, до яких вони прихильні;

- прихильність до цілей є функцією винагороди, тобто залучення до діяльності організації передбачає, що нагорода за працю відповідатиме тому, які завдання, поставлені перед колективом, виконані;

- винахідливість і творче начало дуже поширені серед населення, але в сучасних умовах високорозвинених технологій вони часто залишаються прихованими.

На думку автора, теорія Y заснована на принципі інтеграції або створення таких умов, в яких члени певної організації якнайкраще досягали б цілей, спрямовуючи свою енергію на успіх.

Дуглас Мак-Грегор працював над створенням *теорії Z*, яка б пов'язувала індивідуальні інтереси працівника з інтересами організації, проте його життя перервалось раніше, ніж він зміг її завершити.

Незакінчену роботу продовжив його учень **Вільям Оучі**³⁴. Він використав її назву, щоб дати ім'я своїй книзі. У ній він виклав уроки японського стилю менеджменту, де як основні елементи виступали довічний найм, турбота про життя співробітників (в тому числі й соціальне), прийняття рішень на основі консенсусу, повільне кар'єрне зростання, добре налагоджені комунікаційні канали, вірність компанії і турбота про високу якість продукції.

Теорія Z обґрунтовує колективістські принципи мотивації, описуючи гарного робітника, що надає перевагу роботі в групі та має стабільні цілі

³⁴ *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge by William G Ouchi* Publication: New York Avon Books 1981. Includes bibliographical references and index xii. 244 p.

діяльності на тривалу перспективу. Такому типові робітників відповідають майже всі працівники японських промислових компаній, вони є практично в усіх країнах на великих стабільних підприємствах. Ефективність застосування теорії визначається питомою вагою таких людей у колективі. Стимули спонукання до праці для робітників, які описуються теорією Z, ефективні в такій послідовності: матеріальне заохочення – моральне заохочення.

Змістові теорії базуються на визначенні внутрішніх стимулів (в основному – потреб), що спонукають людей діяти певним чином.

У *теорії ієрархії потреб Абрахама Маслоу*³⁵ потреби людей поділено на п'ять рівнів (рис.)

1. *Фізіологічні потреби* є необхідними для виживання і передбачають потреби в їжі, воді, відпочинку та ін. Для їх задоволення необхідний мінімальний рівень заробітної плати і відповідні умови праці.

2. *Потреби безпеки* передбачають потреби у захисті від фізичних і психологічних загроз з боку зовнішнього середовища і впевненість у тому, що фізіологічні потреби будуть задовольнятися в майбутньому. Це може вирішуватися за допомогою заробітної плати, що перевищує мінімальний рівень. Така заробітна плата дозволяє користуватися страхуванням, накопичувати кошти на старість. Впевненість у майбутньому – це робота в надійній організації, що надає співробітникам окремі соціальні гарантії. Без задоволення потреб першого і другого рівня неможлива нормальна життєдіяльність людини.

3. *Соціальні потреби* передбачають підтримку з боку оточення, визнання заслуг людини, приналежність до тієї чи іншої спільноти. Для їх задоволення необхідна участь у груповій роботі, увага до людини з боку керівництва і колег по роботі.

4. *Потреби у самоствердженні* передбачають визнання людини з боку оточення. Вони задовольняються шляхом визначення компетенції, завоювання авторитету, досягнення лідерства та популярності, здобуття публічного визнання. Управління цими потребами досягається за рахунок присвоєння особам титулів і звань, а також вручення нагород тощо.

5. *Потреби у самовираженні* передбачають потреби у реалізації своїх потенційних можливостей й зростанні як особистості. Для задоволення цих потреб людині необхідна максимальна свобода творчості, вибору методів і засобів вирішення поставлених перед нею завдань. Чим

³⁵ Maslow A. H. *Motivation and Personality*. New York, NY: Harper & Row Publishers, 1954.

більш високе місце в ієрархії займають окремі потреби, тим для меншої кількості людей вони стають реальними мотивами поведінки.

Основною ідеєю А. Маслоу є принцип відносної пріоритетності мотивів, згідно з яким потреби нижчих рівнів вимагають задоволення, а, отже, позначаються на поведінці людини раніше, ніж потреби більш високих рівнів.

Незадоволені потреби, за Маслоу, спонукають людей до активних дій, а задоволені перестають бути мотивацією, їх місце займають інші незадоволені. При цьому первинні потреби вимагають першочергового задоволення, і лише після того, як вони будуть задоволені, починають діяти вторинні потреби.



Рис. Класифікація мотивів за А. Маслоу

Основним недоліком теорії Маслоу є те, що в ній не враховуються ситуаційні фактори, які впливають на потреби. Автор наголошував на жорсткій послідовності при переході від одного рівня потреб до іншого тільки у напрямку знизу вгору. Він наполягав на тому, що задоволення вторинних потреб призводить до послаблення їх дії на мотивацію.

У теорії мотивації **Фредеріка Герцберга**³⁶ виділено дві групи мотивуючих факторів – гігієнічні (зовнішні) та мотиваційні (внутрішні) фактори.

Гігієнічні пов'язані із самовираженням особистості, її внутрішніми потребами, а також із навколишнім середовищем, у якому здійснюється робота. До них належать: умови праці, міжособистісні стосунки, стиль керівництва організації, винагорода, соціально-психологічний клімат на підприємстві, ступінь безпосереднього контролю за роботою. Їх позитивний прояв свідчить про відсутність у людей незадоволення своєю працею.

³⁶ Herzberg F. *Onemore time: How do you motivate people?*, Harvard Business Review, Brighton, USA, 1968.

Фактори мотивації пов'язані з характером і сутністю самої роботи. До них належать: робота як цінність, почуття відповідальності, успіх, визнання й схвалення результату, можливість удосконалення, кар'єрного зростання. У випадку позитивного їх прояву відбувається задоволення роботою.

Гігієнічні фактори Ф. Герцберга відповідають потребам нижчих рівнів теорії А. Маслоу, мотиваційні фактори – потребам вищих рівнів. При цьому останній розглядав гігієнічні фактори як такі, що зумовлюють певну лінію поведінки. Так, якщо менеджер дає працівникові можливість задовольнити одну з таких потреб, то він у відповідь на це працюватиме краще. Ф. Герцберг, навпаки, вважає, що робітник починає звертати увагу на гігієнічні фактори у випадку, якщо бачить їх реалізацію неадекватною чи несправедливою.

Згідно з Ф. Герцбергом, за відсутності чи недостатньому ступені наявності гігієнічних факторів у людини виникає почуття незадоволення роботою. Однак, якщо вони достатні, то самі по собі не викликають такого задоволення і не мотивують працівника. Для застосування теорії Ф. Герцберга рекомендується скласти перелік гігієнічних й особливо мотивуючих факторів та надати співробітникам можливість самим визначити те, чому вони віддають перевагу.

*У теорії набутих потреб Девіда Мак-Клелланда*³⁷ розглядаються три види потреб більш високих рівнів.

Потреба влади – бажання впливати на інших людей, зокрема працювати на різних рівнях управління в організаціях. Люди з потребою влади найчастіше проявляють відвертість та енергійність, не бояться конфронтації й прагнуть обстоювати свої позиції. Згідно з теорією, тих, у кого найвищою є потреба влади й відсутня схильність до авантюризму та тиранії, потрібно готувати до роботи на вищих управлінських посадах.

Потреба досягнення (успіху) задовольняється не проголошенням успіху з боку колег чи інших людей, а процесом доведення роботи до успішного завершення, готовністю брати участь в ухваленні складних рішень і нести за них відповідальність. Перед людьми з потребою успіху варто ставити завдання з помірним ступенем ризику, делегувати їм достатні повноваження для розв'язання завдань, заохочувати їх досягати результатів.

Потреба влади і потреба успіху знаходяться в межах ієрархічної структури А. Маслоу між потребою в повазі та потребою в самовираженні.

³⁷ McClelland D. C. *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press, UK, 1988.

Потреба у причетності та визнанні означає зацікавленість у компанії знайомих, налагодженні дружніх відносин з широким колом людей, наданні допомоги іншим, а також бажання бути неформальним лідером, мати власну думку й уміти переконувати довколишніх у її правильності. Людей з цією розвинутою потребою приваблює робота, що надає великі можливості соціального спілкування. Тому їх керівникам потрібно зберігати атмосферу, що не обмежує міжособистісні відносини, можна також забезпечувати задоволення цієї потреби, приділяючи їм більше часу та періодично збираючи таких людей у групу.

Отож, у загальному вигляді усі вищезначені змістові теорії можна представити як певну модель (рис.).

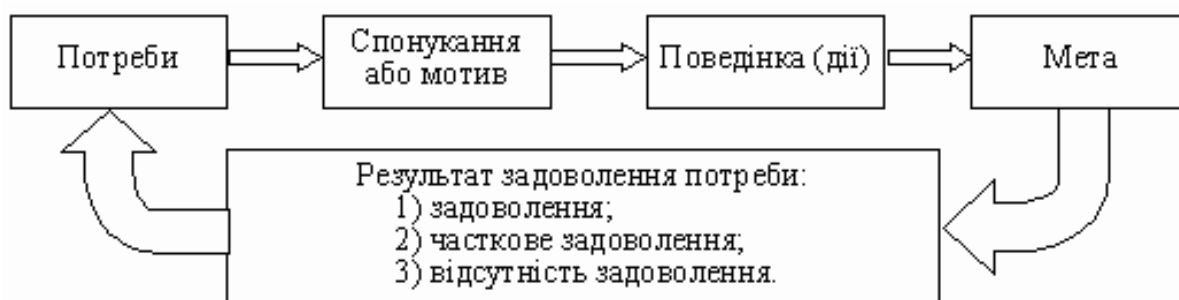


Рис. Загальна модель мотивації через потреби

Процесуальні теорії мотивації базуються на визначенні того, як поведуться люди з урахуванням їх сприйняття та пізнання життя

Згідно з *теорією очікувань Віктора Врума*³⁸, не тільки потреба є необхідною умовою мотивації людини, а й її надія на те, що обраний тип поведінки приведе до задоволення потреб. Очікування – оцінка особистістю ймовірності події.

У теорії наголошується на важливості трьох взаємозв'язків (і очікувань, що їм відповідають):

1) витрати праці – результати (очікування того, що зусилля дадуть бажані результати);

2) результати – винагорода (очікування того, що результати принесуть очікувану винагороду);

3) валентність (очікуваний ступінь відносного задоволення чи незадоволення, що виникає внаслідок отримання певної винагороди, яка залежить від надання працівником переваги тому чи іншому виду винагороди).

³⁸ Vroom V. H. *Work and motivation*. New York: Wiley, USA, 1964.

Якщо люди відчують, що безпосередній зв'язок між зазначеними вище факторами відсутній, то мотивація трудової діяльності послабшає.

Згідно з *теорією справедливості С. Адамса*³⁹, люди суб'єктивно визначають співвідношення отриманої винагороди до витрачених зусиль системно, порівняно з винагородами й умовами праці (якістю обладнання, доступом до інформації тощо) інших працівників, які виконують аналогічну роботу. Оцінюючи винагороду за результати праці, вони прагнуть до соціальної рівності. Якщо порівняння показує дисбаланс і несправедливість, то в людини виникає психологічне напруження. Такого працівника слід мотивувати, зняти напруження та виправити дисбаланс. Працівники прагнуть відновити баланс зміною рівня витрачених зусиль або вимаганням зміни рівня винагороди.

Теорія очікувань і теорія справедливості доповнюють одна одну, тому доцільним є їх об'єднання, зроблене в *теорії мотивації Л. Портера – Е. Лоулера*⁴⁰ (рис.).

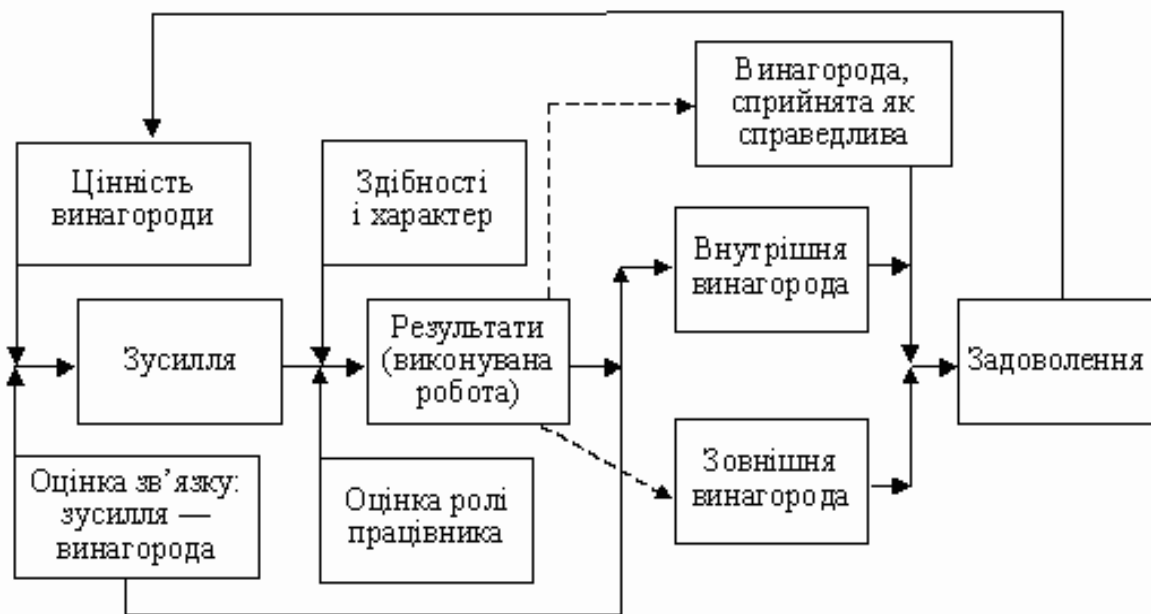


Рис. Модель Л. Портера–Е. Лоулера

Елементи теорії очікувань у ній проявляються в тому, що працівник оцінює винагороду відповідно до витрачених зусиль і вірить у те, що винагорода буде адекватною до цих зусиль. Елементи теорії справедливості виявляються у тому, що люди мають власне судження з приводу правильності чи неправильності винагороди порівняно з іншими співробітниками й відповідний до нього ступінь задоволення. Результати, досяг-

³⁹ Adams J. S. *Toward an understanding of inequity*. *Journal of Abnormal Psychology*, 1963.

⁴⁰ *Теорії мотивації персоналу*. URL: <http://library.if.ua/book/45/3148.html>.

нуті співробітником, залежать від трьох змінних (рис.): докладених співробітником зусиль, його здібностей і характерних особливостей, усвідомлення ним ролі в процесі праці. Рівень витрачених зусиль, у свою чергу, залежить від цінності винагороди та ступеня упевненості в тому, що зусилля принесуть певний рівень винагороди. Досягнення необхідного рівня результативності може принести внутрішні (почуття задоволення від виконаної роботи, компетентності та самоповаги) та зовнішні винагороди (схвалення керівника, премію, кар'єрне просування тощо).

Пунктирна стрілка між результативністю та зовнішньою винагородою означає, що може існувати зв'язок між результативністю та винагородами працівника. Пунктирна лінія між результативністю й винагородою, що сприймається як справедлива, ілюструє, що, відповідно до теорії справедливості, люди мають власну оцінку ступеня справедливості винагороди за певні результати. Задоволення – результат зовнішніх або внутрішніх винагород з урахуванням їх справедливості. Задоволення є мірилом того, наскільки цінною є винагорода насправді. Ця оцінка впливає на сприйняття людиною майбутніх ситуацій.

Таким чином, первинні теорії мотивації ґрунтуються на припущеннях, що людина залежно від її характеру, ставлення до праці може працювати під різним рівнем контролю та відповідальності. *Змістовні теорії мотивації* базуються на потребах. Вони передбачають, що в людей з різним рівнем задоволеності потреб виникають нові потреби вищого рівня, і мотиваційні чинники повинні відповідати необхідності задоволення потреб відповідного рівня. *Процесуальні теорії мотивації*, не відкидаючи важливості задоволення потреб людини, передбачають, що мотивація працівника залежить не тільки від них, але й від поведінки окремої людини та очікувань винагороди. Генезис розвитку теорій мотивації свідчить, що кожна наступна виділяє більшу кількість мотиваційних чинників, що можуть впливати на результати праці персоналу.

3. Характеристика системи мотивування та стимулювання персоналу

Соціально-економічною основою поведінки та активізації зусиль персоналу підприємства чи організації, що спрямовані на підвищення результативності їхньої діяльності, завжди є мотивація праці.

Зміст функції мотивації полягає у визначенні потреб персоналу та забезпеченні їх задоволення в організації; розробленні систем винагороди

за виконану роботу; застосуванні різноманітних форм оплати праці; використання стимулів ефективної взаємодії працівників у колективах і на підприємстві загалом⁴¹.

Система мотивації характеризує сукупність взаємозв'язаних заходів, що стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства (організації)⁴².

Для формування належного ставлення до праці необхідно створювати такі умови, щоб персонал сприймав свою працю як свідому діяльність, що є джерелом самовдосконалення, основою професійного та службового зростання.

Система мотивації повинна розвивати почуття належності до конкретної організації. Відповідне ставлення до праці та свідоме поведінка визначаються системою цінностей працівника, умовами праці й застосовуваними **стимулами** – зовнішніми регулюючими впливами, що спонукають до цілеспрямованої дії⁴³.

Стимулювання праці – це метод впливу на трудову поведінку працівника через мотивацію.

Основне завдання керівника – запровадити ефективну систему зовнішньої мотивації (стимулювання), яка б сприяла створенню сприятливих умов і стимулів, що спонукають співробітників працювати ефективно та виконувати свої функціональні обов'язки. Проте успішність зовнішніх впливів може бути забезпечена лише за умови, коли вони стають мотивами, суб'єктивно значущими для працівника, відповідають його потребам та інтересам.

Практичне втілення системи стимулювання працівників обов'язково відбувається завдяки використанню широкого кола **стимулів**:

1) матеріальні (економічні):

– прямі – заробітна плата (різні форми та системи заробітної плати); премії за продуктивну працю і раціоналізацію; участь у прибутках; заохочувальні, компенсаційні та гарантійні виплати; доплати за стаж і сумлінну працю на підприємстві;

⁴¹ Корольова К. Взаємозв'язок мотивації і рівня професійних досягнень. *Персонал*. 2008. № 2. С. 50–55.

⁴² Тужилкіна О. В. Системний підхід до формування системи забезпечення ефективної мотивації праці. Електронний збірник науково-практичної конференції «Сучасність. Наука. Час»: (15–17 листопада 2014 р.). URL: <http://int-konf.org/konf112014/935-k-e-n-tuzhilkina-o-v-sistemniy-pdhd-do-formivannya-sistemi-zabezpechennya-efektivnoyi-motivacyi-prac.html>.

⁴³ Шапар В. Б. Психологічний тлумачний словник Х.: Прапор, 2004. 640 с.

– непрямі – пільгове харчування; нагороди цінними подарунками; кредити на житло та придбання товарів; відшкодування витрат за користування житлом, транспортом, зв'язком; оплата навчання;

2) нематеріальні:

– **соціальні**, пов'язані з прагненням людей брати участь в управлінні, просуватися соціально-професійними щаблями, мати престижну роботу. Іншими словами – це вплив на потребу працівника в самостверженні і владі;

– **моральні**, пов'язані з потребами людини у визнанні й повазі, моральному схваленні (усна й письмова подяки, нагородження різних видів, присвоєння почесних звань тощо). Стимулом може також бути і сам процес праці, передусім рівень її змістовності, творчого характеру;

– **соціально-психологічні** – спрямовані на задоволення потреб у спілкуванні, прихильності, дружбі (морально-психологічний клімат у трудовому колективі)⁴⁴.

Поряд з потребами, основні з яких ми розглянули, підставою для класифікації стимулів виступають також інтереси. У цьому контексті розрізняють три групи тісно пов'язаних між собою стимулів: суспільні, колективні та індивідуальні⁴⁵.

В основі **суспільного стимулювання** лежать інтереси суспільства, представлені загальнодержавними інтересами, що покликані заохочувати ті чи інші види трудової діяльності, найбільш відповідні політиці держави в різних сферах громадського життя.

Колективні стимули пов'язані з впливом на розмір доходів підприємства, а, отже, на добробут його працівників. Частина стимулів виступає у вигляді фондів: розвитку виробництва, науки і техніки; соціального розвитку; матеріального заохочення і, звичайно, фонду заробітної плати.

Що стосується **індивідуальних стимулів**, то їхня структура, власне кажучи, збігається з розглянутою вище структурою **матеріальних і нематеріальних стимулів**. Це не випадково, оскільки інтереси працівника – це усвідомлені ним потреби. Зауважимо, що особисті стимули тісно переплетені з колективними і суспільними, а це свідчить і про взаємодію відповідних інтересів.

⁴⁴ Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. Україна: аспекти праці. 2008. № 6. С. 45–51.

⁴⁵ Діденко О. Теоретичне дослідження науково-методичних підходів до дослідження сутності поняття «економічний інтерес». Науковий вісник. 2013. Випуск 12.

Окрім цього, багато дослідників даної тематики пропонують класифікувати стимули трудової діяльності⁴⁶:

Жорстке стимулювання засноване на примусі людини до витрачання зусиль. Механізмом цього процесу є орієнтація на деякий ціннісний мінімум, тобто страх неотримання, недосягнення ціннісного мінімуму, зокрема, й оплати праці.

Ліберальне стимулювання ґрунтується в основному на залученні людини до витрачання зусиль. Механізмом є орієнтація людини на певний ціннісний максимум, тобто приваблива ймовірність одержання, досягнення ціннісного максимуму, у тому числі й оплати праці.

Актуальне стимулювання пов'язане зі значенням оплати праці як джерела повсякденного існування.

Перспективне – спрямоване на задоволення більш глибоких інстинктів власності, багатства, влади, соціального просування і стабільності. Воно може бути особливо ефективним, якщо:

- мова йде про досягнення досить значних цінностей;
- імовірність їх досягнення достатньо висока, наочна;
- «людські передумови», тобто такі риси людей, як терпіння, віра, цілеспрямованість.

Ще одна ознака класифікації стимулів – залежність від спрямованості на позитив чи негатив.

До найбільш розповсюджених **негативних стимулів** належать:

- штраф за адміністративні порушення (запізнення, невиконання плану та інше);
- позбавлення премії за незадовільні результати;
- відпрацювання (штрафні робочі години).

Також можуть застосовуватися зауваження, догана, перенесення черги на житло, відпустки на зимовий час, позбавлення премій, різні форми колективного впливу.

На практиці доведено, що штрафні санкції є ефективним методом мотивації тільки у поєднанні з матеріальними заохоченнями. Головне завдання керівника в даному випадку – знайти золоту середину, баланс між нагородами і покараннями.

Як бачимо, мотивування та стимулювання працівників організації складний та динамічний процес, що потребує послідовної та системної

⁴⁶ *Управління персоналом: підручник. В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. С. 421–450.*

роботи. Відтак, науковці пропонують різноманітні підходи до вирішення цього питання.

Зокрема, деякі з них рекомендують наступні кроки щодо **розробки і впровадження ефективної мотиваційної системи працівників**⁴⁷:

1. *Визначення проблем організації, що виникають через брак мотивації.* Найчастіше це низька ефективність праці, плинність кадрів, погана атмосфера всередині колективу й авральний режим роботи.

2. *Складання переліку ключових завдань на основі першого пункту (підвищення продуктивності, підняття командного духу, формування згуртованої команди).*

3. *Проведення соціальної діагностики.* Для цього можна використовувати опитувальники, інтерв'ю або анкети. У результаті визначаються ключові фінансові та нефінансові стимули, яких потребує колектив загалом і кожен співробітник зокрема.

4. *Розробка системи мотивації на основі отриманих даних.* Вибір конкретних методів та встановлення їх послідовності і періодичності.

5. *Розрахунок фінансових витрат на впровадження системи.*

6. *Детальне інформування персоналу про майбутні зміни.* Якщо система багаторівнева і складна для швидкого сприйняття, то краще роздати детальні інструкції, де будуть описані параметри оцінювання та способи нарахування бонусів і штрафів.

7. *Запуск і тестування системи.* Після закінчення пробного періоду перші узагальнення отримують шляхом зіставлення витрат і одержаного прибутку.

Якщо результати за пробний період незадовільні, то система потребує вдосконалення. Можливо, були підібрані не оптимальні методи або неправильно визначені стимули. Проводиться повторне опитування персоналу і нова постановка цілей.

Додатковим «бонусом» при побудові системи мотивації може стати обізнаність з **індивідуальними та віковими особливостями працівників**. Знання специфіки кожного з поколінь, типу темпераменту, різних рівнів домагань та соціальних статусів дасть змогу керівнику підвищити ефективність не лише діяльності власної команди, а й зрозуміти потреби тих, для кого він безпосередньо працює. Адже часто в колективі бажання одних не завжди співпадають із іншими, а інколи навіть кардинально різняться.

⁴⁷ Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvaty-syiyi-dlya-personalu>.

Так, останнім часом значної популярності набула т.зв. «теорія поколінь», запропонована американцями **Нейлом Хоутом та Вільямом Штраусом**⁴⁸. У своїх працях «Покоління» (1991 р.) та «Четверте перетворення» (1997 р.) автори стверджують, що люди певної вікової групи схильні розділяти особливий набір переконань, стосунків, цінностей і моделей поведінки, оскільки вони росли в однакових історичних умовах. Відтак, науковці виокремлюють 13 основних поколінь, але у зв'язку з тим, що нас цікавить питання мотивування та стимулювання працівників, то розглянемо лише 4 покоління, які є представниками працездатного населення.

1. «Бєбі-бумери» (народжені у період 1943–1963 рр.).

Люди, які «живуть, щоб працювати». Серед їх цінностей переважає ідеалізм, здоров'я, робота, сім'я. Період їх дорослішання припав на часи СРСР, тому їм властивий радянський патріотизм та віра у владу. Для того, щоб іншим поколінням знайти з ними порозуміння, важливо їх вислуховувати до кінця, наводити аргументи для переконання. Орієнтовані на команду, трудоголіки, для яких, між тим, вкрай важливі винагорода і статус.

Працюючи з ними, необхідно пам'ятати, що представнику цього покоління *важлива похвала та вдячність за виконану роботу*.

2. Покоління X (народжені у період 1963–1983 рр.)

«Ікси» прагматичні і сподіваються тільки на себе. Для них важливі самостійність, індивідуалізм, прагматизм, говорити з нейтральною інтонацією та замість слова «ні» або «не знаю» завжди пропонувати їм якесь рішення. Головні якості: постійна готовність до змін, презирство до суворого контролю і прагнення будь-якими шляхами відстояти свою свободу і незалежність. Вони працюють, щоб жити, а не живуть для того, щоб працювати.

Найбільшою мотивацією для них є саме відчуття стабільності та впевненості у завтрашньому дні.

3. Покоління Y, «Мілленіали» (народжені у період 1983–2003 рр.).

Представники цього покоління комунікабельні та впевнені в собі, у них підвищене почуття соціальної відповідальності. Престижна робота і висока посада не є мрією. Матеріальні цінності, вплив і влада менш цікаві, ніж різноманітність емоційного досвіду. Вони дуже цілеспрямовані, креативні, позбавлені стереотипів та авторитетів, здатні приймати нестандартні рішення, але інфантильні та повсякчас прагнуть психологічного комфорту.

⁴⁸ Теорія поколінь: чому ми різні і як почути один одного URL: <https://www.ea.org.ua/2017/07/03/theory>.

Їх важко мотивувати. Коли на їхньому шляху трапляються перешкоди, щої вимагають зосередженості, наполегливості, то вони швидко здаються і відступають від поставленої мети. Їм **потрібне забезпечення комфортних умов** без нав'язувань і обмежень з фіксацією уваги на проміжних результатах.

4. Покоління Z (народжені у період з 2003 року і донині).

«Зети» живуть у віртуальному світі, а відтак їм складно приймати умови реальності, пристосовуватися до них, знаходити спільну мову з представниками інших поколінь. Головні ознаки: нарцисизм, зверхність, підвищена тривожність, емоційність та психологічна залежність.

Для ефективної роботи у команді варто давати їм такі завдання, які були б пов'язані з ним, а результат виконаної роботи міг бути оцінений не лише учасниками команди і керівником, а доступний іншим.

Отож, теорія поколінь показує, наскільки різними можуть бути люди, народжені під впливом певних економічних, політичних та соціальних чинників⁴⁹.

⁴⁹ Сьогодні поряд з теорією поколінь значної ваги набуває **концепція компетенцій**, що була запропонована Девідом Гестом ще в 1991 році. Відповідно до його ідей, для успіху сучасні працівники мають бути не лише фахівцями в одній сфері, а одночасно поєднувати декілька компетенцій. Відтак, науковець пропонує розглядати декілька варіантів таких поєднань:

T-shape. Бути T-shape фахівцем – означає поєднувати авторитет у своїй галузі з розумінням, як працюють інші галузі знань. Такі спеціалісти можуть успішно координувати та контролювати проєкти, тому що мають загальне розуміння того, як працюють їхні колеги.

L-shape. Це фахівці, які мають експертизу в одному напрямку, і водночас нараощують експертизу в іншому (причому нараощення експертизи в іншому відбувається в цей момент, у динаміці). Гарним прикладом є експерт, який змінює професію. Інженер, який опановує копірайтинг, або продавець, який вивчає дизайн. Коли експертиза в новому напрямку буде напрацьована – спеціаліст може продовжувати розвивати кар'єру вже в парадигмі T-shape.

M-shape. Такі фахівці мають декілька глибоко розвинених спеціалізацій, які переважно близькі чи суміжні. M-shape спеціалісти – це, зазвичай, T-shape, які вирішили поглиблювати знання в ще одній із цікавих їм сфер. Наприклад, менеджер проєктів, який паралельно – тренер, що грає, або дизайнер, який робить чудові вироби з полімерної глини, та HR, який навчає писати книжки. M-shape спеціалістами можуть також стати світчери (спеціалісти, що змінили професію), які знайшли поєднання обох професій у своїй новій діяльності. Наприклад, економіст, який цікавиться психологією та досліджує поведінкову економіку. Або викладач англійської, який працював в HR, а наразі готує людей до співбесід англійською.

Мотивувати та утримувати таких працівників нескладно. Потрібно прислухатись до їхніх ідей, давати можливість брати новий функціонал та переходити на інші посади всередині компанії. Це дасть можливість їм максимально розкриватися, а компанії – використовувати їх потенціал на повну силу. Якщо вони проявляють зацікавленість у певній сфері, яка не зовсім відповідає завданням організації – не варто хвилюватися. Адже це може розвинути новий напрямок її перспективного розвитку, який і очолить такий фахівець. Такі активні та зацікавлені люди можуть знаходити незвичайні рішення ситуацій. Тому запрошуйте їх до участі в різних проєктах, запитуйте про ідеї щодо покращення роботи.

Відомо, що на формування потреб людини впливають не тільки набуті якості, такі як: виховання і спосіб життя, але і її індивідуальність. Отже, при пошуку мотиваторів для конкретного співробітника потрібно враховувати його індивідуальність, або психотип, темперамент.

Темперамент – це сукупність душевних, психічних властивостей людини, що характеризують ступінь її збудливості і ставлення до навколишньої дійсності, в поведінці. Темперамент закладений у людини спадково і ґрунтовно проявляється протягом усього життя.

Якщо цілеспрямовано займатися самовдосконаленням і бути гранично стриманою людиною, все одно в стресовій ситуації природний темперамент дасть про себе знати. Виділяють **чотири типи темпераменту людини**: 1) холерик; 2) флегматик; 3) сангвінік; 4) меланхолік (Детальніше про темперамент у Темі 3). Зараз відомо, що «чисті» темпераменти зустрічаються досить рідко, як правило, люди мають змішані психотипи, але ведучий темперамент помітно виділяється у кожного індивіда. Важливо пам'ятати, що немає «хороших» або «поганих» темпераментів. Кожна людина – унікальна. У кожного є переваги, а також якості, що роблять його вразливим⁵⁰.

Холерик має найстрімкіший темпоритм. Його розмова швидка, об'ємна. Без зволікання відповідає, часто перебиває співрозмовника. Така людина швидко усвідомлює і запам'ятовує нову інформацію. Не любить зниження активності та необхідність залишатися деякий час у спокої. Це вразливий і емоційний співробітник, з перепадами емоцій, змінюються протягом одного дня. Холерик швидко думає і миттєво приймає рішення. Рух і динаміка для нього важливі, і він не захоче перевіряти і гальмувати робочий процес. Під час стресу квапливий і метушливий. Проявляє роздратування і запальність. Холерик – відкрита, пряма і товариська людина, з активним інтересом до інших і до зовнішнього світу. Має високу працездатність і витривалість, нерідко амбітний і шанобливий, прагне до лідерства і домінування. В оцінці людей і подій переважає максималізм⁵¹.

Керівники-холерики нерідко мають авторитарний стиль управління з високим контролем і критикою на адресу співробітників, які допускають помилки. Запальний, може накричати на підлеглого. Проводячи співбесіду з потенційними співробітниками, холерик вибере людину, схожу на нього самого – холерика. Холерик – це активний і енергійний керівник, з висо-

⁵⁰ Самоукина Н. В. Методы влияния на руководителей и подчинённых с учётом их типа темперамента. URL: <http://delovymir.biz>.

⁵¹ Там само.

кою самомотивацією. Він відданий своїй роботі, трудоголік, цього ж вимагає і від своїх підлеглих. Робочий процес відбувається у високому темпі, напружено й інтенсивно. Швидко аналізує інформацію і приймає рішення. Вимагає говорити лаконічно і по суті. Поступово більшість його підлеглих самі «прискорюються» і на роботі стають майже холериками.

Мотиватори для керівника-холерика:

- слід створити умови для кар'єрного росту в компанії;
- свобода і самостійність у прийнятті рішень;
- цікаві, креативні завдання з високою самовіддачею та в яких потрібно приймати нестандартні рішення;
- здорова конкуренція з керівниками такого ж рівня;
- досягнення амбітних цілей, ризик і успіх;
- наявність згуртованої команди однодумців⁵².

Співробітник-холерик – активний, ініціативний і енергійний співробітник. Його не потрібно підганяти, перевіряти, це амбіційний фахівець. Але з часом такий співробітник стає серйозним конкурентом для керівника.

Мотиватори для підлеглого-холерика:

- самостійність у роботі;
- участь в інноваційних проектах;
- часті відрядження, зав'язування нових контактів, інтенсивне спілкування з різними людьми;
- робота на виставках, ярмарках, конференціях;
- публічна похвала за успіхи у присутності персоналу компанії;
- корпоративні відзнаки за успіхи;
- можливість кар'єрного росту з супутньою владою;
- направлення на навчання⁵³.

Демотиватором для холерика є рутинна робота.

Сангвініки – це люди сильні, сповнені енергії, з хорошим самоконтролем. Як правило, вони діловиті, витривалі і працездатні. Нерідко такі люди є кар'єристами. Сангвінік любить спілкування з цікавими, і що не менш важливо, потрібними людьми. Допускає захоплення, але завжди пам'ятає про сім'ю. Сангвінік – людина-компанія, але при спілкуванні з іншими завжди пам'ятає про власну вигоду. Життєлюбний, любить бути в центрі уваги. На роботі він часто пропонує нові ідеї та робить доповіді. При виникненні проблеми на ній не зациклюється, живе легко й опти-

⁵² Теорії мотивації персоналу. URL: <http://library.if.ua/book/45/3148.html>.

⁵³ Як мотивувати людину з урахуванням її темпераменту. URL: <http://gradeup.org.ua/2020/11/30>.

містично. Не любить підтримки з боку, але й сам нікого не підтримує. Вважає, що у кожного свої проблеми, і кожен повинен з ними справлятися сам⁵⁴.

Сангвінік – це хороший керівник і професіонал, який реалізує об'єктивний стиль управління, також здатний до ситуативного стилю управління. В екстремальних і конфліктних ситуаціях може бути жорстким і авторитарним, у спілкуванні з творчими людьми – дипломатичним і м'яким. Сангвінік вміє добре і технічно делегувати завдання підлеглим, при цьому зберігаючи свою управлінську позицію. Людина цього темпераменту любить щось нове, постійно чомусь вчиться. Найчастіше це пов'язано з його роботою, йому подобається розвивати конкретні навички і відразу ж застосовувати їх у роботі. Сангвінік завжди пам'ятає про ієрархію, успішно виконуючи свої управлінські повноваження, легко підпорядковується вищому керівництву.

Мотиватори для керівника-сангвініка:

- заробітна плата – найвищий мотиватор для сангвініків;
- у роботі тяжіє до формально-ділового стилю;
- можливість кар'єрного росту;
- підвищення кваліфікації, семінари, тренінги, майстер-класи за рахунок компанії;
- іміджеві атрибути: персональний секретар, службова машина, просторий кабінет, стильні офісні меблі, комп'ютер нового покоління і модний мобільний телефон тощо⁵⁵.

Підлеглий-сангвінік майже не відрізняється від керівника з таким же темпераментом. Він такий же витривалий і працездатний, діловитий і стриманий, прагне до високої компетентності у своїй справі. Не любить фамільярність з колегами, воліє підтримувати дружні відносини. Бере участь у корпоративному житті компанії, займається спортом, веде здоровий спосіб життя. Сангвінік дисциплінований, приходиться на роботу вчасно і йде додому не особливо пізно. Прагне добре організувати робочий час. Якщо на роботі не відчуває перспективи у підвищенні заробітної плати, легко переходить на нове місце. Конструктивну критику сприймає нормально, прагнучи виправити помилки і покращити свої показники. Здатний працювати і в стресових умовах, зберігаючи самовладання і контроль. Любить все нове і з задоволенням береться за нову роботу. Сангвініків

⁵⁴ Як мотивувати людину з урахуванням її темпераменту. URL: <http://gradeup.org.ua/2020/11/30>.

⁵⁵ Теорії мотивації персоналу. URL: <http://library.if.ua/book/45/3148.html>.

необхідно контролювати. Вони часто стають неформальними лідерами, але завжди підтримують офіційного керівника, не складаючи йому конкуренцію.

Мотиватори для підлеглого-сангвініка:

- висока заробітна плата;
- перспектива кар'єрного росту;
- престижний офіс та іміджеві атрибути в роботі;
- підвищення професійної компетентності;
- корпоративні вечори і свята;
- додаткові абонементи в престижні фітнес-центри, басейни, майстер класи.

Демотиватором є «застій» компанії та відсутність перспективи кар'єрного зростання.

Флегматик досить спокійна, миролюбна і стримана людина. Він ніколи не перебиває співрозмовника, уважно вислуховує, рухається повільно і розмірено, говорить тихо. Флегматик довго засвоює нову інформацію, довго думає, коли приймає рішення. Але на протипагу має хорошу пам'ять, яка його не підводить. При прийнятті рішення спершу все аналізує, зважує всі «за» і «проти», а потім видає обдумане рішення. Якщо прийняв рішення, то від нього не відступає, наполегливо захищає свою позицію, часто впертий. Відпочивати воліє пасивно, часто відновлюється на самоті. Навіть на дуже нудній і довгій нараді сидить спокійно, уважно дивиться на доповідачів, виявляє лояльність до керівництва та прагнення виконати розпорядження.

Флегматики – це вдумливі й ґрунтовні люди, надійні друзі і партнери, стабільні і стійкі. У стресовій ситуації стримані, зберігають самовладання і спокій, але в умовах позамежного стресу можуть зовсім відмовитися від спілкування, рішень і дій. Вони неконфліктні, нетовариські, небагатослівні. Флегматик не має схильності до лідерства. Може працювати і в команді, і самостійно. У роботі проявляє себе або як підлеглий, або як незалежний експерт. Однак якщо його призначають керівником, буде відданий своїм підлеглим. До нового звикає довго, нерідко – болісно. Добре працює в умовах рутинності та монотонності. Якщо йому що-небудь не подобається на роботі, він здатний непомітно накопичувати незадоволеність, а потім несподівано написати заяву про звільнення і зупинити його буде неможливо⁵⁶. Стиль керівництва у флегматиків лояльний, з низьким

⁵⁶ Як мотивувати людину з урахуванням її темпераменту. URL: <http://gradeup.org.ua/2020/11/30>.

контролем. Приймає на роботу професіоналів і намагається не втручатися в їхню роботу. Делегує повноваження, оскільки добре знає: що, кому і коли потрібно передоручати. Якщо потрібно взяти відповідальність на себе, може стати владним. З молодого командою проявляє батьківський стиль: суворий, але справедливий.

Мотиватори для керівника-флегматика:

- стабільність і надійність компанії;
- створення корпоративних традицій;
- робота, що вимагає посидючості, уваги, ретельності і скрупульозності;
- робота на самоті, без спілкування з незнайомими людьми;
- визнання успіхів і похвала за досягнення;
- позначення на рівні заробітної плати вислуги років та стажу роботи в компанії⁵⁷.

Флегматик-працівник – це хороший, обов’язковий і відповідальний, але без ініціативи підлеглий. Він багато знає і вміє, компетентний і освічений, проте орієнтований на виконавську роботу і пропонувати нові ідеї та проекти не буде. Такого співробітника краще використовувати на рутинних ділянках роботи, де потрібні уважність і ґрунтовність. При формулюванні завдання необхідно давати час для запитань, обговорення, записів – квапити не варто.

Мотиватори для підлеглого-флегматика:

- стабільність і стійкість компанії на ринку;
- йому важливіше заробляти середні гроші, але регулярно і без затримок;
- спокійна робота, без ризиків і несподіванок;
- хороша екологія приміщення, кондиціонер, зручне робоче місце і наявність фіксованої обідньої перерви;
- зручне розташування офісу та наявність корпоративного транспорту;
- повага з боку керівника⁵⁸.

Демотиваторами є постійне відволікання від роботи, часті дзвінки та виклики вищого керівника, загроза безпідставного звільнення, необхідність інтенсивного спілкування з різними людьми, особливо з незнайомими, та неможливість зосередитися у великому робочому приміщенні

Меланхолік – чутливий, уразливий, кривдний. Навіть при дрібних невдачах глибоко засмучується, любить скаржитися на долю. Вважається,

⁵⁷ Теорії мотивації персоналу. URL: <http://library.if.ua/book/45/3148>.

що це все притаманне жінкам, але багато чоловіків теж мають такий характер. Меланхолік нерідко понад обережний, тому що багато чого боїться. Страхи перед невдачами, несподіванками, нерозумінням з боку довколишніх, самотністю, неспроможністю тощо. Але водночас він має розвинуту інтуїцію і здатність до передбачення. Якщо меланхолік – достатньо компетентний, він першим помітить кризові явища в компанії, бо досить проникливий і добре відчуває людей. Таких працівників потрібно брати на переговори. Нехай він мовчить і спостерігає, як поведуться ваші партнери. Працювати з максимальною самовіддачею нездатний, швидко втомлюється. Краще, якщо він буде регулярно відпочивати, ніж часто хворіти і брати лікарняні, які компанії доведеться оплачувати. У стресовій ситуації меланхолік – не працівник. Починає переживати, боятися, має схильність до самозвинувачень. В управлінській роботі керівники-меланхоліки рідкість. Але якщо така людина працює начальником, зазвичай він дбайливо ставиться до своїх підлеглих: не кричить на них, не принижує і не ображає⁵⁹.

Мотиватори для керівника-меланхоліка:

- спокійна і монотонна робота;
- можливість відмовитися від призначення на керівну посаду;
- робота в колективі, де є взаємопідтримка і взаєморозуміння;
- повага, позитивне ставлення і довіра з боку вищого керівництва;
- відсутність приниження і крику з боку вищого керівництва;
- відсутність ризиків і хронічного стресу на роботі⁶⁰.

Меланхолік-підлеглий завжди займає провідну позицію: там, де менше відповідальності. Він ніколи не буде критикувати свого керівника. Меланхолік – хороший емоційний «барометр» в команді. Прагне до позитивної атмосфери. Важко переживає конфлікти. Як правило, уникає напруги у відносинах з колегами будь-якими способами.

Мотиватори для підлеглого-меланхоліка:

- підтримка, увага і повага з боку керівника;
- позитивна атмосфера в компанії та підрозділі;
- хороші, добрі відносини з колегами;
- регулярний відпочинок, нехай і кілька днів, але двічі-тричі на рік;
- хороший соціальний пакет;
- стабільна робота без ризиків.

⁵⁹ Як мотивувати людину з урахуванням її темпераменту. URL: <http://gradeup.org.ua/2020/11/30>.

⁶⁰ Теорії мотивації персоналу. URL: <http://library.if.ua/book/45/3148>.

Демотиваторами є конфліктність та неспокійна атмосфера в колективі, приниження та несправедливе покарання чи критика.

Отож, за допомогою якісної системи мотивації керівництво підприємства може вирішувати такі *завдання*:

- залучення й утримання в організації кращих спеціалістів;
- визнання діяльності працівників, які досягли значних результатів, з метою подальшого стимулювання їхньої творчої активності;
- демонстрація ставлення керівництва до високих результатів праці;
- популяризація результатів праці кращих працівників;
- застосування різноманітних форм визнання заслуг;
- покращення морально-психологічного стану працівників через відповідну форму визнання;
- забезпечення підвищення трудової активності колектива підприємства.

4. Самомотивація та прийоми її стимулювання

Більшість сучасних наковців зауважують, що якщо раніше переважна більшість людей орієнтувалися на заробіток і престиж, то зараз – більше на можливість саморозкриття на роботі, що, на жаль, не завжди реалізується повною мірою. Відтак, сьогодні їх основна увага зосереджується не стільки на аналізі зовнішніх стимулів та розробці мотиваційних методів, скільки на пошуку ефективних прийомів самомотивації.

Самомотивація (здатність мотивувати самого себе) – це психічний процес, який будується на внутрішніх стимулах. Це можуть бути амбіції, визнання, саморозвиток, усвідомлення важливості того, що робиш, отримання задоволення від досягнення результату⁶¹.

Доведено, що цей процес тісно пов'язаний з рівнем емоційного інтелекту (EQ), тобто чим вищий рівень останнього у людини, тим сильніша в неї самомотивація. Оскільки EQ можна розвивати, то і над самомотивацією потрібно працювати.

В. П. Пугачов зазначає, що самомотивація виникає за наступних умов: 1) коли зовнішня мотивація слабка; 2) коли зовнішня мотивація сумнівна; 3) коли особистість, навіть визнаючи теперішню систему цінностей, шукає свій, унікальний шлях; 4) коли особистість не задоволена собою і прагне змінити себе (чи свою мотивацію), тобто тут вже конфлікт з внутрішньою системою мотивації. У цілому розвиток самомотивації здійсню-

⁶¹ Теорії мотивації персоналу. URL: <http://library.if.ua/book/45/3148>.

ється через розвиток особистісних якостей у міру соціалізації особистості (особливо через розвиток спрямованості особистості і її системи цінностей).

У зв'язку з цим виокремлюють декілька **рівнів мотиваційної динаміки**: 1) мотиваційна інертність (відсутність інтересу до праці); 2) мотиваційна ригідність (слабкий інтерес до праці); 3) мотиваційна активність; 4) мотиваційна гіперактивність; 5) деструктивна активність (ненависть до роботи або корисливі наміри, прагнення зруйнувати ділові відносини і завдати шкоди організації) та 6) деструктивна пасивність (ігнорування роботи з негативними наслідками).

Внутрішні процеси мотивації регулюються за допомогою волі та вольових зусиль.

Воля – свідоме управління людиною своєю діяльністю та поведінкою, що виявляється у прийнятті рішення, подоланні труднощів і перешкод на шляху до досягнення мети, виконання поставлених завдань⁶².

При цьому «сила волі» – це вольова риса, що полягає в здатності долати значні перешкоди, котрі зустрічаються на шляху до цілі. Вольове зусилля є одним з механізмів вольової регуляції.

До вольових якостей особистості належать: цілеспрямованість, рішучість, сміливість, мужність, ініціативність, наполегливість, стриманість, дисциплінованість тощо. Індивідуальні особливості волі властиві окремим людям.

Розглядаючи трудову діяльність, зауважимо, що самомотивація тісно пов'язана із тим, чого людина прагне у роботі. У психології це називається **рівень домагань** – соціальна позиція, що займається індивідом і закріплюється через його індивідуальний вибір. Такий рівень може бути адекватний і неадекватний (занижений, підвищений)⁶³:

1) *Підвищений рівень* домагань працівників (ставлять перед собою занадто складні завдання, їхня самооцінка не виправдано завищена).

2) *Занижений рівень* домагань найчастіше пов'язаний із особливостями виховання та особистою життєвою позицією індивіда. При цьому керівник може допомогти працівникові підвищити мотиваційну складову своєї діяльності:

- допомагати знайти віру в себе;
- підтримувати, підбадьорювати їх;
- відзначати навіть незначні успіхи;

⁶² Шапар В. Б. Психологічний тлумачний словник Х.: Прапор, 2004. 640 с.

⁶³ Теорії мотивації персоналу. URL: <http://library.if.ua/book/45/3148>.

– різні прийоми створення перспективи для особистості (можуть бути виявлені спочатку в іншій царині, не пов'язаній з тією, у якій виявилися невдачі, з наступним переключенням створеної в такий спосіб активності в сферу, де треба підвищити рівень домагань працівника і відновити занижену самооцінку).

Серед найбільш ефективних прийомів самомотивації можна назвати такі:

1. Чітке планування та тайм-менеджмент.

2. Підвищення самоефективності:

– зміна поведінки на підставі минулого досвіду успіху та невдач – успішний особистий досвід спричиняє високі очікування хороших результатів у майбутньому;

– запозичення досвіду – спостереження за іншими людьми, які досягли успіху у певних сферах діяльності, сприяє посиленню самоефективності та впевненості у результатах;

– вербальне переконання – отримання вербального підтвердження своєї самоефективності;

– емоційне піднесення – зменшення емоційного напруження, емоційного та професійного вигорання;

– високий рівень розуміння своєї компетентності – особистої, соціальної, професійної.

Варто зазначити, що в процесі самомотивації працівник має враховувати індивідуальні (особистісні) відмінності. Коли йому вдається реалізувати власні життєві і професійні задуми та плани через продуктивні форми організаційної поведінки та виробничу активність, це означає, що його самомотивація досягла успіху.

Основні поняття

Мотив, мотивація, мотивування, самомотивація, стимул, стимулювання, потреба, воля, рівень домагань.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Дайте визначення поняття «мотив». Охарактеризуйте такі поняття як «мотивація» та «мотивування».

2. Поміркуйте, яку роль у процесі мотивації відіграють потреби. Як Ви вважаєте, чому сьогодні в умовах ринкової економіки у більшості людей потреба сфера змістила вектор спрямованості з напрямку «на інших» на напрямок «на себе»?

3. Згадайте, які теорії мотивації Ви знаєте. Вкажіть, які переваги та недоліки має кожна з них. Яка з них Вам найбільше імпонує? Обґрунтуйте відповідь.

4. Визначте зміст понять «мотивування» та «стимулювання». Які різновиди стимулів Ви знаєте? Уявіть, що Ви керівник. Запропонуйте власну систему мотивування персоналу. Чи використовуєте Ви у ній елементи штрафних санкцій. Чому?

5. Чи погоджуєтеся Ви з авторами, які пропонують використовувати знання про вікові та індивідуально-психологічні особливості працівників у процесі налагодження трудового процесу. Обґрунтуйте відповідь.

6. Що таке самомотивація? Яку роль у цьому процесі відіграють вольові зусилля та рівень домагань? Які прийоми самомотивації Ви знаєте та використовуєте? Наведіть конкретні приклади.

Список використаних та рекомендованих літературних джерел

1. Васюта В. Б. Сучасна система трудових показників на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2014. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>.
2. Діденко О. Теоретичне дослідження науково-методичних підходів до дослідження сутності поняття «економічний інтерес». *Науковий вісник*. 2013. Випуск 12.
3. Ключко В. І. Формування мотивації навчально-пізнавальної діяльності студентів технічних спеціальностей: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2012. 188 с.
4. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2005. 337 с.
5. Корольова К. Взаємозв'язок мотивації і рівня професійних досягнень. *Персонал*. 2008. № 2. С. 50–55.
6. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>.
7. Никифоренко В. Г. Управління персоналом: навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
8. Самоукина Н. В. Методы влияния на руководителей и подчинённых с учётом их типа темперамента. URL: <http://delovoyimir.biz>.
9. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. *Україна: аспекти праці*. 2008. № 6. С. 45–51.
10. Слиньков В. Н. Мотивация, стимулирование и оплата труда: практические рекомендации. К.: КНТ, 2008. 336 с.
11. Управління персоналом: підручник. В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. С. 421–450.
12. Теорії мотивації персоналу. URL: <http://library.if.ua/book/45/3148.html>.

13. Теорія мотивації Дугласа Мак-Грегора URL:<https://uk.wikipedia.org/wiki>.
14. Теорія поколінь: чому ми різні і як почути один одного URL:<https://www.ea.org.ua/2017/07/03/theory>.
15. Тужилкіна О. В. Системний підхід до формування системи забезпечення ефективної мотивації праці. Електронний збірник науково-практичної конференції «Сучасність. Наука. Час»: (15–17 листопада 2014 р.). URL:<http://int-konf.org/konf112014/935-k-e-n-tuzhilkna-o-v-sistemniy-pdhd-doformuvannya-sistemi-zabezpechennya-efektivnoyi-motivacyi-prac.html>.
16. Шапар В. Б. Психологічний тлумачний словник Х.: Прапор, 2004. 640 с.
17. Шафранська Т. Ю., Основні види мотивації працівників. URL:http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133226.doc.htm.
18. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу URL:<https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu>.
19. Як мотивувати людину з урахуванням її темпераменту. URL:<http://gradeup.org.ua/2020/11/30>.
20. Adams J.S. Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal Psychology*. 1963.
21. Herzberg F. Onemore time: How do you motivate people? Brighton: Harvard Business Review, USA, 1968.
22. McClelland D. C. Human Motivation. Cambridge: Cambridge University Press, UK, 1988.
23. Vroom V.H. Work and motivation. NewYork: Wiley, USA, 1964.

***ВАС ЗАЦІКАВИТЬ.**

10 кращих методів нефінансової мотивації

Нематеріальна мотивація в руках умілого керівника може стати ключовим інструментом в роботі з персоналом. Для цього потрібно володіти ораторськими й управлінськими навичками.

- ***Мотиваційні наради.*** Неформально їх називають «летучками» і «планерки». Крім традиційного інформування працівників та обміну ідеями, управлінець повинен намагатися зарядити людей на плідну роботу. Це класичний метод, що допомагає залучити персонал в організаційне життя компанії.

- ***Вітання зі знаменними датами.*** День народження, закінчення випробувального терміну, річниця роботи, інші знакові дати – усе це **привід привітати** людину і зайвий раз підняти її настрій. До того ж це підсилить відчуття співробітника у тому, що він важливий для компанії, а це, в свою чергу, підвищить його лояльність.

- ***Можливості для професійного зростання.*** Підвищення професійного рівня вигідне як для самого працівника, так і для компанії. Багато фірм зараз в якості заохочення оплачують своїм співробітникам курси, стажування та семінари.

- **Публічна похвала старанних працівників.** Простий, але в той же час досить дієвий метод. Щоправда, назвати його безпосередньо стимулом не можна, це скоріше засіб для підтримки ентузіазму співробітника, який відзначився.

- **Комфортні умови роботи.** Такі великі компанії як Google і Facebook першими зробили висновок, що забезпечення максимально **комфортних і приємних** умов для працівників – це правильний шлях до підвищення продуктивності праці. Їхні офіси докорінно відрізняються від класичних і більше схожі на парк розваг, аніж на робоче місце. Але якщо подивитися на успішність цих компаній, то стає зрозуміло, що такі вкладення повністю себе **виправдовують**. Звичайно, далеко не всі фірми, тим більше невеликі, можуть дозволити собі такі умови. Але іноді досить і дрібниці, наприклад, столу для пінг-понгу, затишного куточка з диваном або просто безкоштовної кави.

- **Заходи для підвищення і підтримки командного духу.** Це можуть бути корпоративи, туристичні поїздки, походи в кіно або на каток, спортивні змагання та інші способи **спільного проведення часу**. Іноді такі заходи можна проводити і з практичною користю для компанії (суботник, генеральне прибирання офісу).

- **Гнучкий графік як метод заохочення.** Деяким фахівцям не потрібно багато часу для виконання своїх завдань, і, закінчивши справи, вони просто чекають завершення робочого дня. У такому випадку відмінним способом мотивації може стати **гнучкий графік**. Людина буде знати, що якщо зробить свою роботу швидко і якісно, то їй не потрібно буде сидіти в офісі.

- **Додаткові вихідні.** Один з найпростіших методів нематеріальної мотивації – **оплачуваний вихідний**. Коли співробітники розуміють, що за якісно виконану роботу можна отримати день відпочинку, продуктивність праці значно зростає.

- **Надання знижок на послуги або продукцію компанії.** Від невеликих **знижок** фінансове становище фірми не постраждає, а ось персонал, відчувши турботу, стане більш лояльним до керівництва.

- **Налагоджений зворотний зв'язок.** Співробітники мають право **висловитися**, поділитися своїми **побажаннями і коментарями** щодо організації робочого процесу. Однак слід враховувати різницю в характерах: комусь неважко буде заявити про щось відкрито, а іншим буде простіше зробити це анонімно. У першому випадку людина зможе виступити на планерці, у другому потрібно організувати корпоративний «письмовий ящик» або стікерну дошку.

6 способів мотивації персоналу від західних експертів

Спосіб № 1. Дайте своїм працівникам відчуття, що вони причетні до «курсу компанії».

За словами Бена Чейса, співзасновника «Enhance Films», ентузіазм, лідерство та позитив в компанії має завжди йти зверху. Більше того, аби персонал був добре мотивований, необхідно вести з ним діалог і спонукати, аби навіть звичайні працівники висловлювали свої думки з приводу важливих рішень

щодо управління компанією. Робітники почуваються більш мотивованими, коли відчувають, що вони «потрібні», можуть впливати на «глобальні процеси», і їхня думка дійсно має значення.

Спосіб № 2. Не мотивуйте, а робіть працівників щасливими!

Один з виконавчих директорів компанії Zappos, Тоні Шей, для мотивації персоналу, в першу чергу, керується думкою «що може зробити цю людину щасливою?». Такий підхід дає свої результати, адже, окрім того, що персонал при нижчому за середній рівень заробітної платні в галузі залишається досить високо мотивованим, цей принцип є достатньо дієвим навіть по відношенню до клієнтів. Так, щорічний дохід компанії невпинно зростає, а все тому, що ключове слово, яким керується керівництво, – «щастя».

Спосіб № 3. Працівники мають розділяти успіх компанії!

Один з керівників відомої в США кадрової агенції, С'ю Холлоуей, на основі власного досвіду та досвіду багатьох компаній, з якими співпрацює, впевнена у тому, що працівники стають більш мотивованими, а також працюють ефективніше, якщо компанія ділиться з ними своїми прибутками. Таким чином, якщо за поточний рік прибуток компанії виріс на 20%, то, відповідно, на такий же розмір збільшиться річний бонус чи відрахування до пенсійного фонду, чи виплата в якійсь іншій формі.

Спосіб № 4. Автономний режим роботи також мотивує.

Деякі експерти пропонують компаніям використовувати стиль управління, в результаті якого працівник може сам обирати, з ким йому працювати (формуванню власну команду), в якому напрямку, галузі і т.д. Завдяки цьому до роботи з'являється підвищений інтерес, а, відповідно, і рівень мотивації, ефективність зростає.

Спосіб № 5. Заохочуйте працівників до того, аби вони висловлювали свої скарги щодо роботи!

Звичайно, стереотипне мислення підказує, що працівники, які постійно скаржаться, – негативне явище. Тим не менш, якщо розглянути досвід компанії Dell, що свого часу власноруч створила сайт «антифанів» своєї продукції, і тим самим змогла виправити силу-силенну «прогалин» та дефектів, відповідно вийшовши в лідери за якістю товарів, то чому цей самий принцип не можна застосувати для мотивації персоналу, і таким чином виявити проблеми та виправити їх?

Спосіб № 6. Наймайте лідерів і мотивуйте їх!

Велика кількість представників керівництва великих американських компаній сходяться на тому, що одним з досить дієвих способів мотивації є мотивація персоналу через «лідерів». Це означає, що на роботу приймають людей з вродженими лідерськими якостями, які зазвичай за своєю натурою є більш мотивованими, ніж інші. Крім того, якщо створити гарні умови праці саме для таких працівників, то, завдяки власним рисам характеру, вони зможуть (навіть не свідомо) заохочувати до роботи всіх інших.

Тема 5. Сучасні засади командотворення

1. Соціально-психологічні засади розуміння малої групи.
2. Трудовий колектив та його характеристики.
3. Команда: визначення, принципи взаємодії, рольова структура, етапи розвитку.
4. Керівництво та управління командами.

1. Соціально-психологічні засади розуміння малої групи

Основною формою соціального об'єднання людей є *мала група*. Саме в ній відбувається формування людини як особистості, індивідуальності, набуття нею досвіду соціальної взаємодії, реалізується її вплив на процеси у різних ситуаціях соціуму. Малі соціальні групи, фактично, є цеглинами, з яких вибудовується наше суспільство.

Мала група – невелика за чисельністю спільність, в якій індивіди безпосередньо контактують між собою, об'єднані спільною метою та завданнями, що є передумовою їхньої взаємодії, взаємовпливу, спільних норм, процесів та інтересів, міжособистісних відносин і тривалості їх існування⁶⁴.

Мала група утворюється і розвивається на основі спільної мети, яка породжує спільну діяльність, спільні цінності і способи взаємодії, а також за безпосереднього контакту осіб у групі, що створює можливості для міжособистісного спілкування.

Отож, *мала група* – обмежена сукупність безпосередньо взаємодіючих людей, які:

- 1) регулярно і тривало контактують один з одним на мінімальній дистанції, без посередників;
- 2) мають спільну мету або цілі, реалізація яких дозволяє задовольнити значимі індивідуальні потреби і стійкі інтереси;
- 3) беруть участь у загальній системі розподілу функції і ролей у спільній життєдіяльності, що передбачає різного ступеня виражену кооперативну взаємозалежність учасників, яка виявляється як у кінцевому продукті спільної активності, так і в самому процесі його виробництва;
- 4) поділяють спільні норми і правила внутрішньо- і міжгрупової поведінки, що сприяє консолідації внутрішньогрупової активності і координації дій стосовно середовища;

⁶⁴ Виду і структура малої групи URL: <http://socio.125mb.com/211-vidyi-struktura-maloy>.

- 5) відчують солідарність один з одним і вдячність групі;
- 6) пов'язані чітко визначеними і стабільними емоційними відносинами;
- 7) представляють себе як членів однієї групи й аналогічно так сприймаються збоку⁶⁵.

Існує велика кількість різноманітних видів малих соціальних груп. Вони можуть об'єднувати людей за певною ознакою (стать, вік, рівень освіти, вид діяльності, національність та ін.) і включати у себе значну кількість індивідів, які не пов'язані об'єктивною, реальною взаємодією. Люди, які утворюють цю спільноту, ніколи не зустрічаються і нічого не знають один про одного. Це т.зв. **умовні** групи. Є **реальні** групи, які дещо менші за розмірами, об'єднують людей, пов'язаних між собою реальними стосунками взаємодії й спілкування (сім'я, учнівська, студентська група, трудовий колектив тощо) у спільному просторі й часі тощо⁶⁶.

Мала група є складною системою спілкування та взаємин як між членами групи, так і з середовищем, що визначають її структуру.

Основними сферами активності індивідів у малій групі є **спільна діяльність і спілкування**⁶⁷.

Більшість малих соціальних груп виникає через необхідність розв'язання певних суспільних завдань, під час реалізації яких її члени виконують спільну діяльність, обмінюються інформацією тощо. Такі відносини мають офіційний характер, оскільки фіксуються й забезпечуються соціальними інститутами, законодавством, інструкціями, наказами. Тому їх названо **формальними**. Вони утворюють формальну (ділову) структуру групи.

Формальна структура малої групи – це взаємини і зв'язки між її членами, за допомогою яких здійснюються ділові контакти, офіційні стосунки, спрямовані на виконання того чи іншого групового завдання, визначаються тим, наскільки ефективно індивід реалізує в групі специфічну для нього соціальну функцію⁶⁸.

Головними особливостями формальної структури малої групи є:

- поділ праці, спеціалізація функцій;
- ієрархія посад;

⁶⁵ Москаленко В. В. *Соціальна психологія. Підручник*. К: Центр учбової літератури, 2008. 688 с.

⁶⁶ Орбан-Лембрик Л. Е. *Соціальна психологія: навчальний посібник*. К.: Академ видав., 2005. 448 с.

⁶⁷ Берн Э. *Структура и динамика организаций и групп* URL:<https://academicbook.kiev.ua>.

⁶⁸ *Соціологія: навчальний посібник / Є. В. Перегуда та ін. К.: КНУБА, 2012. С. 130.*

- наявність системи координації дій;
- стабільні лінії комунікації та схематичні способи передавання інформації.

При цьому функції соціального контролю виконують спеціально створені організації чи конкретні особи, які виступають від імені офіційних інституцій.

Поступово у межах офіційної структури майже завжди формується неформальна (емоційна) структура. *Головна характеристика таких груп* – міжособистісне спілкування, що базується на неформальній організації та контролі.

Оскільки неформальні групи виникають самочинно, стихійно, їхня структура, якщо навіть вона і дуже складна, ніде офіційно не зафіксована, не закріплена законодавством чи підзаконними актами. Права та обов'язки членів таких груп більш аморфні й менше визначені, а способи їхньої реалізації менш конкретні, ніж у формальних групах. Головними засобами контролю тут є звичаї, традиції, групові звички, фіксовані у громадській думці. Це засоби психологічного і морального плану, хоч у деяких випадках вони і регулюють поведінку особистості значно жорсткіше, ніж засоби юридичні чи адміністративні.

Неформальна структура малої групи – емоційно забарвлені зв'язки, що відтворюють неофіційні взаємини між членами групи. В їх основі лежать потреби, що зумовлюють вступ індивіда до неформальної системи зв'язків (М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі):

- потреба в допомозі;
- потреба в захисті;
- потреба в інформації;
- потреба в тісному спілкуванні та симпатії⁶⁹.

За формальних відносин ці міжособистісні зв'язки є вторинними, однак за певних умов вони можуть стати консолідуючим чинником, сприяти підвищенню продуктивності праці, досягненню поставленої мети, об'єднанню людей у неформальні угруповання (таку думку у своїй «теорії соціальних відносин» підтримав американський психолог та соціолог Е. Мейо. Він також стверджував, що неформальні групи – вагома організаційна сила, яка спроможна або бойкотувати розпорядження керівництва, або сприяти їх реалізації. Тому неформальні стосунки в жодному разі не можна ігнорувати, ними потрібно керуватися на основі співпраці між

⁶⁹ Види і структура малої групи URL: <http://socio.125mb.com/211-vidyi-struktura-maloy>.

робітниками та адміністрацією)⁷⁰. Побуває думка, що емоційні взаємини між людьми не головне, адже життя у групі вибудовується передусім за діловими зв'язками. Її заперечує твердження, що неформальна організація є своєрідним протестом індивідів проти знеособлених принципів, породжених формальною організацією. Тому важливо максимально зблизити ці структури малої групи, що сприятиме підвищенню ефективності функціонування організації. З цим не всі погоджуються, оскільки формальні та неформальні відносини мають різну цільову та функціональну спрямованість, збіг яких може спричинити продовження спілкування за заздалегідь заданими схемами.

Спосіб співвіднесення офіційної (ділової) та неофіційної (емоційної) структури значною мірою залежить від рівня розвитку групи, реалізованих нею функцій, особливостей впливу на індивідів тощо. Співвідношення формальної і неформальної структур малої соціальної групи може мати такі варіанти⁷¹:

- обидві структури відносин не суперечать одна одній, а взаємодоповнюються, тобто емоційні взаємини сприяють досягненню накреслених цілей формальної структури;
- відносно самостійний, незалежний розвиток і функціонування формальної та неформальної систем відносин;
- наявність істотних суперечностей між офіційною та неофіційною системою відносин.

Покращення групових відносин можна досягти завдяки оптимальному поєднанню ділових і неофіційних взаємин. У групах високого рівня розвитку можна виокремити не дві системи відносин, як вважає більшість психологів, а три: офіційно-ділові, неофіційно-ділові та неофіційно-особистісні. Інакше кажучи, оптимальне управління малою групою здійснюється за принципом доповнюваності, коли обидві структури функціонують як певна єдність, у якій не обов'язковий механічний збіг окремих структурних елементів, наприклад, офіційного та неофіційного лідерства.

Як показує практика, у групах із великим досвідом та високою культурою спілкування здебільшого домінують саме неофіційно-ділові відносини, що будуються на ґрунті взаємних залежності, співробітництва, виможливості, допомоги, довіри. Формування таких відносин безпосередньо пов'язане з проблемою розвитку самої групи, тобто тими складними і багатогранними процесами, що відбуваються в ній. Саме тому кожна мала

⁷¹ Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія: навчальний посібник. К.: Академ видав., 2005. 448 с.

соціальна група весь час перебуває в певному русі, відбувається зміна її структурних елементів.

2. Трудовий колектив та його характеристики

Одним із різновидів формальної малої соціальної групи є **трудовий колектив** – об'єднання всіх працівників, які своєю працею беруть участь у діяльності підприємства (установи, організації) на основі трудового договору (контракту, угоди), а також інших форм, що регулюють трудові відносини працівника з підприємством⁷².

Трудові колективи можна представляти також як спільноти, в яких міжособистісні стосунки опосередковані спільною діяльністю, а зміст цієї діяльності має соціально-схвальний характер і відповідає загальнолюдським цінностям. Одночасно трудовий колектив є соціально-психологічною підсистемою (персонал) будь-якого підприємства. Останнє функціонує тільки тому, що у ньому є люди, які створюють його продукт, вони формують імідж і культуру підприємства, його внутрішній клімат, від них залежить виконання запланованого та досягнення цілей підприємства.

Трудовий колектив виступає також як основний найактивніший елемент внутрішнього середовища та всієї системи менеджменту організації, в якому люди вступають у визначені відносини для виконання поставлених цілей. Від кваліфікаційного, демографічного складу трудового колективу, його здібностей адаптуватися до змін цілей систем залежить ефективність і конкурентоспроможність будь-якого підприємства. Трудовий колектив, наприклад, акціонерного торговельного підприємства як соціально-психологічна підсистема поділяється на керівників, спеціалістів, технічних виконавців апарату управління та робітників. Склад трудового колективу як основний найактивніший елемент внутрішнього середовища і соціально-психологічна підсистема підприємства відрізняється багатьма ознаками, такими як: стать, вік, кваліфікація, здібності, поведінка, ставлення до праці, мотивація, досвід розуміння цінностей тощо⁷³.

Трудовий колектив належить до групової спільності і має всі її характерні ознаки⁷⁴:

- кожен трудовий колектив існує з певною метою;

⁷² Кодекс Законів про працю України. Правова єдність. Всеукраїнська асоціація видавців. К., 2010. 83 с.

⁷³ Мошек Г. Є. Трудовий колектив як основний найактивніший. Елемент внутрішнього середовища підприємства. URL : stream/ntb/13818/1/9_52-55_Vis_720_Menegment.pdf.

⁷⁴ Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія: навчальний посібник. К.: Академ видав., 2005. 448 с.

- будь-якому колективу притаманна певна структурна оформленість та відповідна система управління, що має *формальний характер*;
- у трудовому колективі є свої норми, принципи, орієнтації, обов'язкові для його членів, а, отже, він – самокерований;
- трудовий колектив доволі стійка організаційна структура.

Ідеальна з управлінської точки зору ситуація характеризується довірливими партнерськими відносинами між колективом і його членами, що не відмовляються від власних позицій, але шанобливо ставляться до цілей і потреб колективу.

Перевага в трудовому колективі ознак єдності не є абсолютною. За сучасних умов у його складі працюють спільно соціально неоднорідні групи працівників і розумової, і фізичної праці, які виконують організаторські та виконавські функції. Його функція полягає в тому, щоб діяльність колективу задовольняла водночас потреби і суспільства, й окремої особистості. Займаючи стратегічне становище у відносинах особистості й суспільства, колектив ніколи не буває пасивним. Він або посилює, або послаблює вплив суспільства на особистість, створюючи при цьому специфічний соціальний мікроклімат, що має серйозний вплив на настрій людей, трудову і суспільну активність.

Однак трудовий колектив – не замкнуте соціальне утворення. Він не є єдиним джерелом, з якого особистість черпає суспільні цінності, установки. Загальні зміни умов життя сучасної людини, розвиток і поширення засобів масової комунікації приводять до значного підвищення ролі і значимості зовнішнього соціального й морального середовища. Сьогодні особистість виховує не тільки той колектив, до якого вона входить безпосередньо (трудова, сімейна), а й обіймає інші соціальні сфери.

Відтак, взаємодія членів трудового колективу сприяє⁷⁵:

- передачі й отриманню знань і умінь між членами колективу;
- знаходженню рішень складних і масштабних завдань;
- наданню підтримки колег один одному в трудовому процесі;
- прояву здібностей кожного працівника;
- підвищенню почуття відповідальності не тільки за індивідуальну роботу, а й за роботу своїх колег;
- спільним діям при виконанні прийнятих рішень.

⁷⁵ Структура і згуртованість трудового колективу. URL: https://stud.com.ua/81562/ekonomika/struktura_zgurtovanist_trudovogo_kolektivu.

Можна виділити основні *ознаки раціонально сформованого трудового колективу*:

- відносно постійний склад;
- раціональна структура підрозділів організації;
- найбільш повне використання сукупного фонду робочого часу;
- відсутність порушень трудової дисципліни, незначна кількість конфліктних ситуацій;
- зацікавленість кожного члена трудового колективу в покращенні загальних показників діяльності.

Отже, потенційно трудовий колектив є найефективнішим мотиватором праці, фактором підтримки індивідуальних зусиль і наснаги працівників, творчим середовищем, у якому розкриваються індивідуальні здібності і якості робітників. Люди можуть одержувати задоволення від належності до колективу, присвячувати йому себе, вважати колективні цілі пріоритетними.

3. Команда: визначення, принципи взаємодії, рольова структура, етапи розвитку

Аналіз діяльності сучасних прогресивних організацій свідчить про те, що однією з інноваційних форм управління є управління командами (management teams), обумовлюючи доцільність виокремлення самостійного напрямку – *командного менеджменту*. Зокрема, наголошується, що в сучасних умовах найбільш освічені та успішні організації намагаються спрямувати акцент своєї структури й політики на команди, а не конкретно на окремих працівників. Окрім того, однією з важливих ознак інноваційного управлінського мислення є стійка орієнтація на формування управлінських команд.

Щодо причин, які обумовлюють виникнення таких змін в управлінні, слід зазначити, що сьогодні «саме життя вчить» працювати в команді. Тобто йдеться про те, що складність завдань, поставлених сучасністю перед людством, потребує об'єднання людських ресурсів, необхідності їх згуртованості та взаємопідтримки при розв'язанні різних професійних ситуацій. Наприклад, автори відзначають, що у випадку надзвичайних ситуацій та природних катаклізмів обов'язково потрібне залучення команд-рятівників; міцний «командний дух» допомагає досягти успіху в спортивних змаганнях; згуртована команда менеджерів може зробити свою компанію кращою поміж кращих, вивести її вперед. При цьому

звертається увага на те, що проблема «команд» є актуальною для будь-якого віку працівників та виду діяльності підприємства і має великі організаційні ресурси, як в комерційній, так і некомерційній сфері⁷⁶.

Команда – група людей (робоча група), об'єднана спільною метою та діяльністю, єдністю інтересів, єдиною організацією і взаємною відповідальністю кожного, відносинами співробітництва та взаємодопомоги.

Існують різні *типи корпоративних команд*. Їх можна класифікувати за різними критеріями:

1) організацією і формою внутрішнього управління:

– з горизонтальними структурними взаємозв'язками (горизонтальна команда) – складається з працівників того ж рівня, але з різних відділів, яким доручено виконання певного завдання. Після вирішення завдання група розпускається;

– з вертикальними структурними взаємозв'язками (вертикальна команда) – складається з менеджера і його формальних підлеглих. Зазвичай, до такої команди входить відділ (служба, бюро);

– спеціалізовані команди. Зазвичай не входять до формальної структури організації і працюють над окремими, важливими для організації проектами⁷⁷;

2) структурованістю та визначеністю завдань:

– команди, націлені на вирішення нечітко визначених, складних проблем. Члени команд повинні довіряти один одному, бути надійними, інтелектуальними і прагматичними людьми;

– творчі або дослідницькі команди, націлені на дослідження можливостей середовища та пошук альтернатив. Члени таких команд повинні бути незалежними, творчими й наполегливими у здійсненні колективних цілей;

– команди тактичної реалізації (так звані «хірургічні» команди), націлені на виконання конкретного плану. Вони потребують чіткої постановки завдання, однозначного розподілу ролей і формулювання конкретних критеріїв успіху⁷⁸;

⁷⁶ Технології роботи організаційних психологів: навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядипломної освіти / За наук. ред. Л. М. Карамушки. К.: Фірма «ІНКОС», 2005. 366 с.

⁷⁷ Міщенко А. П. Стратегічне управління. Формування управлінської команди. URL: http://mobile.pidruchniki.com/17280924/marketing/formuvannya_upravlinskoyi_komandi.

⁷⁸ Подольська Є. А., Подольська Т. В. Соціологія: 100 питань 100 відповідей Які існують моделі і типи команд? URL: http://pidruchniki.com/13500826/sotsiologiya/yaki_isnyuyut_modeli_tipi_komand#450.

3) сферою діяльності:

– *бізнес-команда* – орієнтована на пошук та впровадження інновацій, вигідних проектів. Об'єднує рівних за статусом працівників з відмінними діловими та професійними якостями, керівництво здійснюється ззовні, проте існує певний ступінь свободи у прийнятті рішень;

– *«офіс президента»* – команда керівників корпорації, основними функціями якої є координація і прийняття колективних рішень щодо внутрішньої і зовнішньої політики;

– *багатофункціональна команда* складається з членів, які виконують численні та різноманітні функції (фінанси, продаж, маркетинг та ін.). Мета формування команди – покращити координацію функціонування провідних фахівців у профільних напрямках розвитку, удосконалення експертизи, упорядкування щодо використання ресурсів та оптимізація можливих змін. Як правило, така команда ефективна у налагодженні зв'язку між двома видами активності в організації: «за течією» і «проти течії»;

– *особлива команда* – група фахівців, уповноважених і відповідальних за виконання певної частини завдання (або за виготовлення якогось продукту). Це різновид самокерованої команди, що працює автономно й самостійно приймає рішення в межах своєї компетентності. Команда розподіляє ролі й доручає членам завдання, а також визначає терміни й порядок виконання робіт;

– *команда пошуку й порятунку* – група фахівців з особливими знаннями й навичками, націлена на вирішення специфічних проблем, пов'язаних з надзвичайними ситуаціями;

– *команда, що виконує «брудну роботу»* – ізольована від вищого керівництва група талановитих і творчих індивідів, націлених на самостійне вирішення специфічних і складних завдань;

– *SWAT-команда* (skilled with advanced tools) – компетентна у вирішенні якої-небудь проблеми, володіє низкою ефективних і сучасних засобів. Це тип команди, що спеціалізується на вирішенні проблем у якійсь певній сфері;

– *спортивна команда* – тренер у товаристві «зірок». Тренер забезпечує найбільш повну реалізацію індивідуального таланту кожної «зірки» і сприяє тому, щоб його підлеглі виконували в команді відведені їм ролі. Кожен член команди підпорядковує свої прагнення індивідуальним досягненням і меті команди;

– *«театральна» команда* – члени групи (трупі), які грають визначені ролі під проводом сильного керівника. Останній визначає мету

командної діяльності та ролі її членів. Кожен з них сприймає свій внесок у командну діяльність як унікальний. Вони пов'язують індивідуальний і командний успіх з колективними зусиллями в реалізації мети;

– *транснаціональна команда* – згуртована група, що складається з членів, які належать до різних національних, релігійних і культурних соціальних груп;

4) загальною характеристикою основних моделей команди:

– *функціональна команда* складається з фахівців, які повинні максимально ефективно вирішувати завдання, поставлені керівництвом. Команда може пропонувати йому інноваційні рішення проблем, але право висунення мети і ухвалення рішення залишається за керівництвом організації. Діяльність цього типу команди більш ефективна в традиційній ієрархічній організації, що функціонує в умовах стабільного, малодинамічного й передбачуваного ринку;

– *мультидисциплінарна команда* поєднує фахівців (частіше провідних) з різних організаційних підрозділів або партнерських організацій, чия компетентність дозволяє знайти й реалізувати найбільш оптимальне вирішення складної і важкої проблеми. Об'єднання здібностей і можливостей кожного з членів команди, які взаємно доповнюють один одного, створює синергетичний ефект, що визначає високий потенціал мультидисциплінарної команди. Команда такого типу, як правило, легше пристосовується до мінливого середовища;

– *самокерована команда* складається з фахівців, які володіють високим рівнем професіоналізму в деяких сферах, взаємно доповнюючи один одного. Цей тип команди характеризується високим ступенем свободи в прийнятті й реалізації рішень. Діяльність такого утворення більш ефективна за умов становлення нової справи, створення нової організації або структури⁷⁹;

5) з погляду організації і форми внутрішнього управління:

– *команда, керована менеджером* (manager-led team). Останній діє як лідер і відповідає за визначення цілей, методів їх досягнення і функціонування даної команди. Самі команди несуть відповідальність тільки за реальне виконання дорученої їм роботи. Команда повністю довіряє лідеру, вважаючи, що ніхто, окрім нього, не запропонує більш раціональних і продуманих рішень. Його розпорядження не підлягають сумніву і критиці.

⁷⁹ Подольська С. А., Подольська Т. В. Соціологія: 100 питань 100 відповідей Які існують моделі і типи команд? URL: http://pidruchniki.com/13500826/sotsiologiya/yaki_isnyuyut_modeli_tipi_komand#450.

Керівник-лідер здійснює одноосібне управління діяльністю команди, періодично радячись з її членами на свій розсуд. Така команда ефективна у своїй діяльності тільки доти, поки авторитет керівника-лідера незаперечний і приймається членами команди майже на підсвідомому рівні. Керівництво фірми відповідає за моніторинг й управління процесами діяльності, відбір членів команди і взаємодію з організацією⁸⁰;

– *самокерована* (self-managing) або *саморегулююча команда* (self-regulating team). Менеджер або керівник визначає головну мету команди, але остання має свободу вибору методів для досягнення цієї мети. Самокеровані команди набувають все більшої популярності і є маленькими групами людей, що володіють повноваженнями ухвалювати рішення, необхідні для самоврядування. Самокеровані команди є постійними й формальними елементами структури організації. Вони прийшли на зміну традиційним робочим групам, очолюваних начальниками⁸¹;

– *цілеспрямовані* (self-directing) або *самопроектовані* (self-designing) команди самі визначають свої задачі й методи їх досягнення. Цілеспрямовані команди пропонують максимальний потенціал для новаторства, посилюють прихильність цілям, надають можливості для організаційного навчання і змін. Ця форма управління найбільш прийнятна для нечисленних команд справжніх професіоналів. Кожний її член «закриває» автономну ділянку робіт і його думка є надзвичайно важливою для команди в цілому. Всі відповідальні рішення приймаються колегіально, реалізує їх керівник або один з ключових фахівців. Цілеспрямовані команди ухвалюють рішення щодо розподілу завдань; складають графік підвищення кваліфікації, відпусток, наднормових робіт і стежать за виробничими моментами, такими як низька продуктивність або погана ситуація з питаннями етики;

– *самоорганізуючі команди* відповідають за виконання задачі, управляючи своєю діяльністю, створюючи групу або організаційний комітет. Вони беруть на себе максимальний ступінь контролю і відповідальності. У багатьох компаніях президент або генеральний директор був замінений командою, що самоорганізовується, – радою директорів. Рада директорів великої компанії може бути поділена на постійні комітети, такі як ревізійна комісія, фінансова комісія і виконавчий комітет. На більш низьких рівнях організації самоорганізуючі команди можуть бути утворені для

⁸⁰ Типи команд URL: https://all-sci.net/management_1028/123-tipi-komand-217306.html.

⁸¹ Управління та керівництво командами. <https://studfile.net/preview/5288078/page:48>.

таких цілей, як зниження собівартості, вдосконалення технології, вирішення соціальних питань або для покращення відносин між підрозділами;

б) видами діяльності:

– виробничі. Основне завдання – підвищення ефективності окремих видів діяльності;

– інтелектуальні, зусилля яких спрямовані на розробку стратегічних рішень, розробку проекту, обґрунтування законопроектів тощо;

7) характером взаємовідносин команди і навколишнього середовища:

– ізолюючі – відособлені від зовнішнього середовища. Найчастіше це відбувається для збереження комерційної таємниці;

– інформуючі – створені для спілкування із зовнішнім середовищем, розповсюджують інформацію про компанію;

– маркетингові – орієнтовані на вивчення запитів та інформування споживачів, просування товарів на ринок;

– вивчаючі – моніторинг, збір, впорядкування, аналіз інформації про зовнішнє середовище організації.

Основними ознаками, що вирізняють власне команди від інших груп, є такі, що стосуються:

1. *Визначення цілей діяльності команди*⁸²: спільна мета повинна не лише усвідомлюватися членами команди, але й прийматися ними на емоційному рівні; вона має тісно узгоджуватися із власними потребами, інтересами членів команди, тобто прийматися на мотиваційному рівні.

2. *Обґрунтування принципів взаємодії членів команди у процесі їх досягнення.*

1) у команді вони спільно визначаються усіма членами, а у робочих колективах їх здебільшого задають ззовні у вигляді інструкцій та наказів;

2) дотримання принципів взаємодії в команді внутрішньо мотивоване, а в робочих групах найчастіше регулюються зовнішніми спеціальними санкціями;

3) якщо у першому випадку важливу роль відіграють принципи, пов'язані з партнерською взаємодією членів команди та забезпеченням разом із спільними цілями своїх власних інтересів та мотивів, то у другому – акцент робиться в основному на необхідності дотримання формально-функціональних основ взаємодії.

3. *Встановлення рольової структури команди.*

1) ролі у команді визначаються зсередини, добровільно, з урахуванням індивідуально-психологічних особливостей, можливостей та бажань кожного, у робочій групі вони задаються ззовні та є формальними;

⁸² Міщенко А. П. Стратегічне управління. Формування управлінської команди. URL: http://mobile.pidruchniki.com/17280924/marketing/formuvannya_upravlinskoyi_komandi.

2) у команді ролі гармонійно взаємодіють та взаємодоповнюють одна одну, а в робочій групі вони взаємодіють на формальній основі;

3) у команді рольова ієрархія відсутня, а в робочій групі вона має складний, виражений характер;

4) у команді керівник є лідером групи, а в «звичайній» робочій групі він переважно виконує формально-адміністративні функції;

5) команда має відкриту рольову структуру, але входження нових членів дещо обмежене, оскільки враховується відповідність претендентів меті утворення.

Підбираючи людей у команду, як правило, здійснюється відбір кандидатів, виходячи з наявних у них навичок, знань і досвіду. Але для забезпечення ефективної діяльності команди важливі не тільки вони, а й особисті якості та характеристики членів команди.

Коли люди працюють у складі однієї групи, кожен з них виконує ролі двох типів, що базуються на професійних навичках і практичному досвіді, а також залежать від особистісних якостей.

Різниця між цими двома ролями і їх значення для команд та командної роботи були досліджені **Р. М. Белбін**, який виділив командні ролі, що повинні бути у кожній ефективно працюючій команді⁸³.

Нижче наведено приблизний перелік ролей та їх характеристики, що їх можуть виконувати члени команди.

Рольова структура команди

Роль	Основні функції	Характеристика особистості
Генератор ідей	Здатність продукувати ідеї, шукати нестандартні способи розв'язання складних проблем	Багата уява, креативність, нестандартний підхід
Аналітик	Спроможність раціонально оцінювати варіанти розвитку подій (можливість та ризику), обирати їх оптимальний варіант	Вміння стратегічно мислити, критичність, вибірковість, послідовність, виваженість, логічність
Координатор	Корекція прийнятих рішень, делегування повноважень, підтримування комунікації між учасниками та забезпечення зворотного зв'язку між членами команди та зовнішнім середовищем	Чіткість, відповідальність, своєчасність, вміння оперувати великими масивами інформації, комунікабельність, ініціативність
Виконавець	Перетворення ідей на конкретні завдання та організація їх виконання	Наполегливість, професійна педантичність, врівноваженість, обов'язковість, ініціативність
Мотиватор	Підтримання позитивного соціально-психологічного клімату в колективі, підтримка команди у «бойовому дусі», залагодження конфліктів	Розвинутий емоційний інтелект, емпатія, прихильність, дипломатичність

⁸³ Командні ролі Белбіна – визначення та класифікація. URL: <https://azbyka.com.ua/uk/komandnye-rol-i-belbina-opredelenie-i-klassifikatsiya1>.

Важливо враховувати той факт, що процес формування команди та становлення її як зрілої структури охоплює певний період. Встановлюючи відповідну позитивну атмосферу в колективі, заохочуючи співробітництво і співпрацю у процесі роботи в команді, взаємозалежність і довіра між її членами створюють основу для ефективного її розвитку

Основні етапи розвитку команди⁸⁴:

1) формування:

– члени команди можуть бути стурбовані і перебувати в стані очікування та спостереження, оскільки мета ще не визначена;

– на цьому етапі основним завданням команди повинно стати визначення та окреслення власного статуту або місії, а також уточнення спільних цілей діяльності. Також важливим є чіткість формулювання особистих цілей для кожного члена команди;

– у процесі взаємодії команда зможе встановити межі, а також визначити, що очікується від цієї співпраці, а члени команди пізнають один одного, виконуючи завдання.

2) штурм:

– під час цього етапу члени команди починають активно працювати над реалізацією спільної мети;

– можливі конфлікти, що викликані різним баченням шляхів досягнення успіху, через що є ризик «відсіювання» членів команди, які не згодні з думкою лідера чи інших учасників;

– на цьому етапі дуже важлива комунікація; напруженість збільшується, а публічне визнання стає важливим елементом взаємодії;

– керівнику слід врахувати, що саме контроль стає ключовою проблемою під час цієї стадії;

3) нормування:

– члени команди починають усвідомлювати спільні риси та стилі взаємодії, приймають командні норми та цінності, спільну мету. Їх активність та цілеспрямованість підвищується;

– покращується соціально-психологічний клімат команди, кількість конфліктів зменшується рівень довіри, взаємопідтримки та взаємовідповідальності зростає;

– для зміцнення команди, при необхідності, у робочий процес можна запровадити тренінги та навчання, що повинні заохотити членів команди комфортно працювати один з одним;

⁸⁴ Tuckman B. *Developmental Sequence in Small Groups. Psychological Bulletin. 1965. pp. 384–399.*

4) виконання:

– характеризується тим, що члени команди є підготовленими, компетентними, а також мають можливість приймати свої власні рішення щодо проблем, які виникли;

– у цей час усі сили повинні спрямовуватися на розвиток команди, а не лише на спільну роботу;

– команда стає зрілою організаційною структурою, члени якої розуміють свої ролі і обов'язки та вкладають більше зусиль у виконувани процеси. Вони стають цілеспрямованими, самоконтрольованими, практичними та продуктивними, їх зусилля повинні бути визнаними;

– на цьому етапі зростання повинно заохочуватися, а це відбувається шляхом пошуку та постановки нових завдань у команді;

5) розпуск:

– настає у тому випадку, коли всі члени команди розуміють, що поставлені цілі досягнуті, завдання виконане, а нової спільної мети немає. При цьому важливо, щоб кожен із учасників чітко усвідомив свою роль у командній роботі, досягнуті результати, проаналізував недоліки для подальшої реалізації своїх планів вже у новій команді.

Однією з провідних характеристик команди слід вважати її **конкурентоздатність, а саме:**⁸⁵

– кожен член команди – це конкурентоздатна особистість (прагне постійно розвиватися; має власне професійне обличчя; легко адаптується; вміє себе презентувати; є енергійною, толерантною, творчою);

– кожен член команди сприймає конкуренцію як імпульс для свого самовдосконалення (конкурувати потрібно з самим собою, зі своїм попереднім рівнем розвитку, а не шукати суперника для змагання за право бути кращим);

– швидка адаптація до змін у навколишньому світі;

– небайдужість усіх членів команди – односторонній до своєї справи;

– ставка на постійне професійне вдосконалення (навіть якщо хвилину тому тобі здавалося, що ти найкращий, пам'ятай про те, що за цю хвилину хтось у світі або відкрив щось нове, або щось вдосконалив);

– підтримка високого творчого потенціалу (постійне генерування нових, оригінальних ідей);

– здатність ідентифікувати та реалізувати нові напрямки в соціальному та професійному розвитку, залучати і вести за собою людей та ін.

⁸⁵ *Технології роботи організаційних психологів: навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядипломної освіти / За наук. ред. Л. М. Карамушки. К.: Фірма «ІНКОС», 2005. 366 с.*

Отож, найбільш яскравою особливістю командної роботи є те, що вона максимально задовольняє інтереси як всієї організації, так і кожного працівника.

4. Керівництво та управління командами

Команда – це особливий різновид невеликої групи, якій властиві особливі риси, що визначають ефективність її діяльності. Команда більш сильна й має більший потенціал, аніж робоча група. Але команда вимагає і більшого внеску від усіх членів для реалізації цього потенціалу.

Командоутворення (англ. «teambuilding») – побудова ефективної команди, створення групи людей, націлених на досягнення єдиного результату, що працює злагоджено, як єдиний організм; процес цілеспрямованого формування особливого способу взаємодії людей в організації, що дозволяє ефективно реалізовувати їх енергетичний, інтелектуальний і творчий потенціали.

Формування команди в організації є досить складним процесом, що вимагає високої управлінської компетенції⁸⁶. При цьому варто зауважити, що процес командотворення може супроводжуватися як управлінською, так і керівною діяльністю. Головна відмінність **управління** від **керівництва** полягає в тому, що перший процес відображає наявність у людини повноважень (наприклад, підкріплених трудовим договором на посаду директора фірми), а другий – наявність у людини компетенцій, знань, навичок, необхідних для вирішення завдань, пов'язаних з розвитком бізнесу. Отож, командою може керувати людина, яка або одночасно поєднує ці дві ролі, або ж, не маючи формальних інструментів впливу, здійснює керівну функцію, що делегована йому іншими членами команди.

Можна виділити такі етапи діяльності керівника в процесі створення команд:

1) *попередній етап*: діагностика та зміна стилю управління, підготовка організаційного середовища, встановлення мети й завдань, вироблення критеріїв оцінки, визначення напрямів і сфер використання команд;

2) *етап формування команди*: добір претендентів, створення умов розподілу ролей;

3) *етап управління командою чи командами*: формулювання мети, моніторинг та оцінка діяльності, забезпечення умов розвитку.

⁸⁶ Міщенко А. П. Стратегічне управління. Формування управлінської команди. URL: http://mobile.pidruchniki.com/17280924/marketing/formuvannya_upravlinskoyi_komandi.

Потрібно мати на увазі, що ефективна команда, як правило, складається з членів, між якими немає великих відмінностей у кваліфікації, оплаті праці й ресурсному забезпеченні.

Діяльність керівника щодо формування й керування командою здійснюється в таких напрямках:

- надання допомоги членам команди в переорієнтації їхніх сподівань, домінуючих мотивів поведінки й досвіду (з метою перенести зусилля підлеглих із самореалізації на досягнення спільної мети);
- сприяння членам команди в їхньому прагненні усвідомити себе як команду, що має спільні цінності й моделі поведінки;
- надання допомоги членам команди в усвідомленні того, що вони є взаємозалежними в досягненні успіху чи невдачах;
- підвищення ступеня довіри взаєморозуміння між членами команди;
- постійне удосконалення комунікації в самій команді (або команди з іншими структурами організації).

Дослідники й практики командного будівництва виявили чітку послідовність завдань, що їх повинен вирішити керівник для формування й ефективного функціонування команд в організації⁸⁷:

- 1) встановлення взаємодовіри між керівником і потенційними членами команд;
- 2) розвиток навичок кандидатів у члени команд у таких сферах:
 - міжособистісні відносини з рівними за статусом, справжніми, рівнозначними структурами;
 - вирішення міжособистісних і групових конфліктів;
 - відкрита комунікація, що передбачає чесність та повагу до інших членів команди;
- 3) забезпечення підтримки й допомоги у розвитку взаємного розуміння серед членів команди, у мотивації на досягнення результатів;
- 4) проведення ревізії та оцінки основних навичок представників менеджменту в таких сферах:
 - планування роботи;
 - встановлення завдань менеджменту;
 - контроль над виконанням завдань;
 - управління часом;
 - технологія вирішення проблем;
 - залучення людей у команди.

⁸⁷ Управління та керівництво командами. <https://studfile.net/preview/5288078/page:48>.

Позитивний результат створення та управління командами залежить від **методів**, що їх керівник може використовувати для зміцнення команди. Фахівці виділяють п'ять основних методів. Кожен з них дозволяє зробити конкретний внесок у зміцнення команди та підвищення ефективності її діяльності⁸⁸:

1) *метод катарсису* дає команді можливість виразити емоційні переживання, що є основою для досягнення взаєморозуміння;

2) *метод каталізації* нівелює індивідуальні відмінності членів групи, забезпечуючи ефективне функціонування команди як союзу однодумців;

3) *метод конфронтації* привертає увагу команди до її цінностей, до норм розподілу влади та впливу, що має значення в командній роботі;

4) *метод рекомендацій* дозволяє дослідити конкретну ситуацію й оцінити ступінь ефективності функціонування кожного члена команди;

5) *метод теоретичного обґрунтування* пропонує концепції і техніки, що довели свою корисність та ефективність в умовах командної діяльності⁸⁹.

⁸⁸ Овсянюк-Бердадіна О. Ф. *Особливості процесу управління командними змінами в дистрибуційній компанії*. URL: irbis-nbuv.gov.ua.

⁸⁹ **3 простих техніки для підбиття підсумків у команді**

1. Ретроспективна зустріч

На зустрічі створюється карта року за допомогою фасилітаційної дошки з таймлайном та стікерів. Згадуйте факти, що стосувалися проєктів, взаємодії, клієнтів, розвитку. У першому колі важливо відкласти на графіку вагомі для кожного члена команди або команди в рамках організації результати. Кожна людина чи група пише на стікерах та кріпить на дошці. Зберіть факти, якими пишаєтеся.

У другому колі відзначте позитивні події. Також можете на графіку року позначити щось, що дозволило досягти мети. Підсумуйте, виділіть ваші сильні сторони.

Після двох кіл про події можете розбитись на пари або у вільному порядку подякувати колегам. Використовуйте дієслова та я-повідомлення. Наприклад: «Дякую тобі за те, що вказуєш на можливі ризики проєкту. Ціную, що ти чудово помічаєш це в потрібний момент. Без тебе могла б не впоратися із проєктом».

Ви точно відчуєте єднання команди та підвищення рівня енергії кожного. Комфортні міжособистісні стосунки дуже важливі. Особливо, якщо працювали на віддаленні.

2. Agile метод: Start, Stop, Continue

Техніка може бути використана для команд з гарним рівнем взаємодії та довіри. Інакше можуть виникнути конфлікти. У невеликій команді варто провести у форматі бесіди: сісти поряд та проговорити все необхідне. Хтось може фіксувати. Важливо, щоб лідер висловився останнім.

Методика не вимагає посиленої підготовки, і зустріч може бути проведена членами команди. Краще вести розмову у такій послідовності.

Continue. Обговоріть, що робите добре в контексті завдань та поведінки. Зафіксуйте, що з цього берете наступного року.

Start. Опишіть, які нові завдання, компетенції чи принципи взаємодії Ви хочете впровадити у команді для покращення роботи. Можливо, Ви втрачали якісь можливості у минулому році.

Основні поняття

Мала група, трудовий колектив, команда, командотворення.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Що таке мала група? Яка особливість її формування та чим вона відрізняється від інших соціальних утворень? Яка мета їх функціонування?
2. Що Ви знаєте про формальну та неформальну структуру малої групи? Яку роль вони відіграють у її життєдіяльності?
3. Які потреби задовольняють члени неформальної групи? Подумайте, чи може мала група існувати без неформальної складової? Відповідь обґрунтуйте.
4. Як керівнику правильно збалансувати формальний та неформальний компонент взаємодії всередині організаційної структури? Запропонуйте свій варіант такого розподілу.
5. Що таке трудовий колектив та які його основні ознаки?
6. Яку роль трудовий колектив відіграє в життєдіяльності людини? Чи можна у сучасних умовах реалізувати відповідне коло професійних інтересів та особистих потреб поза трудовим колективом? Відповідь обґрунтуйте.
7. Дайте загальну характеристику команд.
8. Назвіть типи команд в організації. Яку роль вони відіграють в організаційній структурі?
9. Означте спільні та відмінні ознаки між групою та командою?
10. Назвіть типи команд в організації.

Stop. З'ясуйте, що заважало роботі і що потрібно припинити робити наступного року.

Цей метод допомагає оцінити сильні сторони та спланувати розвиток на наступний період. Ви зможете зафіксувати модель успішної та неуспішної поведінки.

3. Method Lessons learned

Допоможе команді відкрито подивитися на ті речі, які прийнято ховати за сімома замками. Для цього методу також важлива довіра та право на помилку. До зустрічі важливо підготуватися заздалегідь учасникам та модераторам. Необхідно визначити напрямки роботи, за якими Ви хочете провести таку оцінку. Наприклад, взаємодія з клієнтами чи результативність. Кожен член команди готує свої похибки у цих напрямках та висновки про засвоєні уроки.

Така зустріч може стати вашою командною «факап уночі», де кожен зізнається, що зроблено не зі 100% ефектом і як це можна виправити в майбутньому. Пам'ятайте, що на такій зустрічі важлива увага до кожного, підтримка та фіксація на новій позитивній поведінці.

Збори такого ithubу не повинні перетворитися на акт самобичування та засудження. Проживаючи подібні ситуації разом, люди залучаються до проблем команди, підвищують свій рівень довіри та підтримки. Це позитивно впливає на результативність.

При підведенні підсумків будьте обережні та емпатичні. Говоріть про результати з любов'ю до ваших людей. І нехай наступний рік буде успішним для команди.

11. Охарактеризуйте ролі в команді. Чим вони відрізняються чи не відрізняються від посадових обов'язків? Поясніть.

12. Яку роль (-лі) Ви б могли виконувати? На основі чого Ви зробили такі висновки? Обґрунтуйте.

13. Проаналізуйте основні етапи розвитку команди.

14. Яку роль у командній роботі відіграє конкурентоздатність?

15. Які основні завдання виконує керівник у процесі командо-творення? Чим вони відрізняються від керування трудовим колективом?

16. Проаналізуйте техніки, за допомогою яких можна оцінити ефективність діяльності команди. Оберіть ту, яка для Вас є найбільш ефективною. Обґрунтуйте свій вибір.

Список використаних та рекомендованих літературних джерел

1. Види і структура малої групи URL:<http://socio.125mb.com/211-vidyi-struktura-maloy>.

2. Структура і згуртованість трудового колективу. URL:https://stud.com.ua/81562/ekonomika/struktura_zgurtovanist_trudovogo_kolektivu.

3. Кодекс Законів про працю України. Правова єдність. Всеукраїнська асоціація видавців. К., 2010. 83 с.

4. Командні ролі Белбіна – визначення та класифікація. URL:<https://azbyka.com.ua/uk/komandnye-rol-i-belbina-opredelenie-i-klassifikatsiya>.

5. Міщенко А. П. Стратегічне управління. Формування управлінської команди. URL: http://mobile.pidruchniki.com/17280924/marketing/formuvannya_upravlinskoyi_komandi.

6. Москаленко В. В. Соціальна психологія. Підручник. К: Центр учбової літератури, 2008. 688 с.

7. Мошек Г. Є. Трудовий колектив як основний найактивніший елемент внутрішнього середовища підприємства. URL: stream/ntb/13818/1/9_52-55_Vis_720_Menegment.pdf

8. Орбан – Лембрик Л. Е. Соціальна психологія: навчальний посібник. К.: Академ видав., 2005. 448 с.

9. Подольська Є. А., Подольська Т. В. Соціологія: 100 питань 100 відповідей Які існують моделі і типи команд? URL: http://pidruchniki.com/13500826/sotsiologiya/yaki_isnuyut_modeli_tipi_komand#450.

10. Соціологія: навчальний посібник / Є. В. Перегудата ін. К.: КНУБА, 2012. С. 130.

11. Технології роботи організаційних психологів: навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядипломної освіти /За наук. ред. Л. М. Карамушки. К.: Фірма «ІНКОС», 2005. 366 с.

12. Типи команд URL: https://all-sci.net/menedjment_1028/123-tipi-komand-217306.html.

13. Управління та керівництво командами. <https://studfile.net/preview/5288078/page:48>.

14. Tuckman B. Developmental Sequence in Small Groups. *Psychological Bulletin*. 1965. pp. 384–399.

Тема 6. Етичні та моральні аспекти трудових взаємовідносин

1. Соціально-психологічний клімат: роль та значення у функціонуванні та розвитку трудового колективу.
2. Конфлікти в організаціях: виникнення, причини, типи, профілактика, шляхи вирішення.
3. Культура та етика ділового спілкування.

1. Соціально-психологічний клімат: роль і значення у функціонуванні та розвитку трудового колективу

Одним із показників успішної діяльності керівника організації (фірми, колективу) є рівень сформованості психологічного клімату. Психологічний клімат будь-якої установи породжується міжособистісною взаємодією, що опосередковує не тільки міжособистісні впливи, а й вплив навколишнього фізичного середовища: речей, предметів, явищ тощо.

Психологічний клімат – комплексний емоційно-психологічний стан колективу, що відображає загальний психологічний настрій і ступінь задоволеності працівників різними факторами життєдіяльності колективу⁹⁰.

У психологічному кліматі виділяються два основних компоненти: соціальний і моральний⁹¹.

Соціальний компонент визначається особливостями соціальних зв'язків між співробітниками, які знаходяться в безпосередньому контакті один з одним, є результатом характеру взаємодії і взаємин, в тому числі неофіційних між працівниками.

Моральний компонент визначається відношенням співробітників до виконуваної ними діяльності, встановленим нормам і правилам, а також загальною задоволеністю співробітників умовами і результатами праці.

Відповідно, психологічний клімат умовно можна поділити на **соціально-психологічний (СПК) і морально-психологічний (МПК)**.

Якщо простіше, то перший визначається переважно міжособистісними відносинами в колективі, що створюють стійкі групові настрої; тоді як другий – загальною задоволеністю співробітників умовами праці і самою діяльністю.

⁹⁰ Максименко С. Д., Соловієнко В. О. *Загальна психологія: навч. посіб. К., 2000.*

⁹¹ Фурман О. Є. *Психологічні параметри інноваційно-психологічного клімату загальноосвітнього навчального закладу: дис. ... д-ра психол. наук / Тернопільський нац. ун-т. Тернопіль, 2015. 467 с.*

Компоненти соціально-психологічного клімату:

- зміст праці;
- умови праці і побуту;
- міжособистісна взаємодія всередині колективу;
- міжособистісна взаємодія поза колективом;
- стиль керівництва та особистість керівника, стосунки керівника і підлеглих.

Види соціально-психологічного клімату⁹²:

Психологічний клімат, що спостерігається у різних колективах, може різнитися за своїм змістом та спрямуванням. З огляду на це, виокремлюють три основних види: з позитивною, негативною та нейтральною спрямованістю.

Так, **сприятливий** соціально-психологічний клімат характеризується певними **суб'єктивними ознаками**, що розкривають його внутрішню суть:

- наявність позитивної перспективи для групи і кожного її індивіда;
- взаємодовіра і висока взаємовимогливість у групі;
- ділова критика;
- вільне оприлюднення власної думки, відсутність тиску керівників на підлеглих, достатня поінформованість працівників про цілі та завдання організації;
- задоволеність працею й належністю до групи;
- прийняття на себе відповідальності за стан справ у групі;
- уболівання за честь колективу, бажання зробити посильний внесок у його майбутній розвиток;
- чуйність, але водночас вимогливість керівника у ставленні до кожного члена колективу;
- створення у колективі умов для активної професійної та творчої діяльності, самореалізації, самоствердження та саморозвитку кожного працівника.

Такий внутрішній ПК у колективі зумовлює і відповідні **об'єктивні показники сприятливого СПК**:

- високі результати діяльності;
- міцна трудова дисципліна;
- низька плинність кадрів;

⁹² Фурман О. С. Психологічні параметри інноваційно-психологічного клімату загально-освітнього навчального закладу: дис. ... д-ра психол. наук / Тернопільський нац. ун-т. Тернопіль, 2015. 467 с.

– відсутність напруженості, конфліктності у колективі (між рядовими членами колективу, та між керівником і підлеглими).

Несприятливий соціально-психологічний клімат характеризується протилежними ознаками:

– члени таких колективів байдуже ставлять один до одного і до колективу в цілому;
– не вболівають за стан справ;
– відпрацьовують необхідні години і не виявляють інтересу до того, що їх безпосередньо не стосується.

Іншими словами, можна стверджувати, що за несприятливого СПК колектив і кожен працівник існують ніби ізольовано один від одного, вони наче розділені у часі та просторі, що приводить до невисоких результатів у роботі, до незадовільної дисципліни, напруженості в особистих відносинах, конфліктності, зумовлює бажання змінити місце роботи.

Нейтральний соціально-психологічний клімат характеризується певною збалансованістю як суб'єктивних, так і об'єктивних ознак, але є *нестійким* і в будь-який момент може змінитися в той чи інший бік.

Наступні фактори роблять комплексний вплив на психологічний клімат в організації, який прийнято оцінювати за шкалою «сприятливий – несприятливий»⁹³.

Фактори (зовнішні), що впливають на формування соціально-психологічного клімату:

Громадсько-політичні та економічні фактори:

– суспільно-політична ситуація в країні, ясність і чіткість прийняття політичних й економічних програм, довіра до уряду тощо;
– економічна ситуація і рівень життя населення;
– організація життя населення, задоволеність системою побутового, медичного і правового обслуговування;
– етнічні чинники;
– наявність міжетнічних конфліктів.

Правові і функціональні фактори:

– оптимальність правового забезпечення діяльності – достатність і несуперечливість правових актів, що регулюють професійну діяльність;
– відповідність правових актів до вимог діяльності;
– рівень матеріально-технічного забезпечення діяльності;
– санітарно-гігієнічні умови діяльності в організації.

⁹³ Фактори, що впливають на соціально-психологічний клімат. URL:https://stud.com.ua/60935/psihologiya/faktori_vplivayut_sotsialno_psihologichniy_klimat.

Організаційні фактори:

- оптимальність режиму праці та відпочинку;
- задоволеність співробітників безпосередніми результатами праці;
- задоволеність співробітників рівнем матеріальної і моральної винагороди;
- прозора кадрова політика – наявність системи призначення на посади і просування співробітників по службі.

Управлінські фактори:

- відповідність стилю керівництва до характеру вирішуваних завдань, компетентності співробітників і рівня розвитку колективу;
- наявність посадових інструкцій із зазначенням обсягу обов'язків, прав, відповідальності тощо;
- налагодженість системи планування і контролю діяльності;
- задоволеність співробітників системою розподілу обов'язків, системою заохочення і покарання.

Соціальні фактори:

- ступінь соціально-психологічної сумісності співробітників;
- рівень розвитку колективу;
- характер формальних та неформальних зв'язків і відносин між співробітниками у колективі;
- узгодженість формального і неформального.

Чинники (внутрішні), що забезпечують сприятливий психологічний клімат:

Наявність у колективі фахівців різних рівнів професійної майстерності. Це дає змогу працівникам-початківцям бачити свою професійну перспективу, а висококваліфікованим – відчувати повагу молодих. Сукупно це сприяє підвищенню задоволеності з обох сторін.

Кількість членів у групі. Найоптимальніше, якщо група об'єднує *три-дев'ять* осіб. Якщо вона занадто мала (до трьох осіб), це породжує занепокоєність із приводу персональної відповідальності за прийняті рішення. Зі збільшенням кількості членів у групі ефективність роботи кожного може зростати (до певної межі) за рахунок взаємодії. Це стосується і настрою. Групі, в якій до п'ятнадцяти осіб, більш властива цілісність. З її зростанням цілісність втрачається, починають утворюватись дрібніші групи, відносини між якими складаються не завжди сприятливо, що може негативно позначатись на згуртованості колективу загалом. У великій групі не завжди є змога висловити свою думку, що ускладнює спілкування, провокує неформальний поділ груп на підгрупи.

Тому зі зростанням кількості членів колективу доцільно структурувати його, організувавши дрібні підрозділи з нормативно встановленими відносинами.

Наявність неформальної структури у колективі. Нерідко у групі формується неформальна структура, що має своїх лідерів. Перебування останніх в опозиції до формального керівництва різко погіршує клімат у колективі, породжує конфлікти. Тому необхідно дбати про те, щоб формальна структура накладалася на неформальну, тобто щоб офіційний керівник був лідером у всьому.

Автономність, ступінь ізолюваності групи. Відомо, що ізолюваність негативно впливає на згуртованість групи, а звуження кола спілкування знижує, вичерпує його цінність. Тому для покращення психологічного клімату доцільно виходити за групові відносини, налагоджувати контакт з іншими колективами, групами.

Психологічна сумісність членів групи. Йдеться, передусім, про групову сумісність, що є соціально-психологічним показником згуртованості групи, забезпечує безконфліктне спілкування, узгодження індивідуальних дій в умовах спільної діяльності, а також про міжособистісну сумісність – взаємне прийняття партнерів по спілкуванню й спільній діяльності, засноване на оптимальному узгодженні ціннісних орієнтацій, соціальних установок, інтересів, мотивів, потреб та інших індивідуально-психологічних характеристик.

Групова та міжособистісна сумісність – це передумова згуртованості групи, що, у свою чергу, є одним із процесів групової динаміки, мірою потягу співробітників один до одного та до групи загалом, характеристикою ступеня її єдності. *Основні показники згуртованості груп:*

- рівень взаємної симпатії в міжособистісних стосунках. Чим більше осіб у групі подобається одне одному, тим вища її згуртованість;
- ступінь привабливості групи для незалежних від неї осіб. Чим більше людей задоволені своїм перебуванням у трудовому колективі, тим вища його згуртованість;
- мотиваційна сфера згуртованості належних групі індивідів (рівень збігу значущих установок і позицій працівників, спонукальні властивості груп тощо), індексом згуртованості груп є частота збігу індивідуальних оцінок, позицій щодо значущих для групи об'єктів.

Отже, соціально-психологічний клімат – важливий елемент ефективного функціонування усієї організаційної структури, який потребує усвідомленої активності, спрямованої на формування, підтримку та регулю-

вання. Він може і повинен бути результатом цілеспрямованої роботи керівника і всього трудового колективу. На СПК впливає безліч зовнішніх і внутрішніх чинників. Їх знання та врахування відіграють важливу роль у формуванні сприятливого середовища в організації та реалізації ефективного управління персоналом з метою отримання максимального результату від діяльності.

2. Конфлікти в організаціях: виникнення, причини, типи, профілактика, шляхи вирішення

Конфлікт – це важлива частина взаємодії людей у суспільстві, він існує стільки, скільки існує сама людина. Це форма відносин між суб'єктами соціальної дії, мотивація яких обумовлена протилежними цінностями, інтересами і потребами. І хоча деякі керівники конфлікт в організації сприймають як порушення взаємовідносин, втрату психологічної рівноваги, емоційний дисбаланс, він може бути корисним як для конфліктуючих сторін, так і в цілому для організації. Головним є розуміння його суті, вчасна діагностика та ефективне управління його перебігом.

**Близько 70–80% свого робочого часу представники керівних посад перебувають під впливом прихованих і явних суперечностей, ігнорування яких може привести до конфліктів, а сама участь у конфліктних ситуаціях займає до 20% робочого дня рядового співробітника.*

Конфлікт (від лат. *Conflictus* – зіткнення) визначається в психології як відсутність згоди між двома або більше сторонами⁹⁴.

Таблиця

Класифікація конфліктів

Ознака класифікації	Види конфліктів
За дією на функціонування групи/організації	– Конструктивні (функціональні) – Деструктивні (дисфункціональні)
За змістом	– Реалістичні (предметні) – Ціннісні конфлікти, коли учасники мають несумісні цінності – Нереалістичні (безпредметні)
За характером учасників	– Внутрішньоособистісні – Міжособистісні – Між особистістю і групою – Міжгрупові – Соціальні

⁹⁴ Ложкин Г. В., Повакель Н. И. *Практическая психология конфликта: учеб. пособие.* К.: МАУП, 2000.

Організаційний конфлікт – різновид міжособистісних конфліктів, при якому зіткнення учасників конфліктної взаємодії викликане несумісністю інтересів, норм поведінки, ціннісних орієнтирів, що виникають внаслідок розбіжності формальних організаційних основ і реальних дій членів колективу.

Конфлікти в організаціях мають свою *специфіку*, що пов'язана з тим видом діяльності, яким займається дана установа. Значна частина конфліктів – це так звані «ділові конфлікти».

Основні **причини виникнення організаційних конфліктів** є такі⁹⁵⁻⁹⁶:

1) *об'єктивні* – обставини соціальної взаємодії людей, що призводять до зіткнення їхніх думок, інтересів, цінностей тощо:

- обмеженість ресурсів, що розподіляються (погана забезпеченість);
- розходження в цілях (нераціональна організація праці);
- відсутність об'єктивних критеріїв оцінювання роботи;
- нестача життєво важливих благ;
- несправедливий розподіл значимих для нормальної життєдіяльності людей матеріальних і духовних благ;
- незадовільні комунікації;
- неправильне використання нормативних процедур вирішення соціальних розбіжностей тощо;

2) *організаційно-управлінські*, що виникають при необґрунтованому виборі керівником методів регулювання виробничої діяльності й розподіляються на певні групи:

– структурно-організаційні: помилки в проектуванні структури; зміна структури й поступова невідповідність діяльності, неоднакова оснащеність робочих місць, невідповідність прав і обов'язків, компетенції і відповідальності, неефективний розподіл влади в цілому;

– функціонально-організаційні: неоптимальні функціональні зв'язки із зовнішнім середовищем і між структурними підрозділами організації; взаємозалежність завдань, неправильний розподіл відповідальності, обмеженість ресурсів, що їх потрібно ділити між окремими працівниками, незадовільні комунікації; слабкість контактів керівництва й підлеглих;

– особистісно-функціональні: неповна відповідність професійно важливих якостей працівника займаній посаді; суперечливість посадових інструкцій, розбіжності професійних і особистих вимог до працівника;

⁹⁵ Ложкин Г. В., Повякель Н. И. *Практическая психология конфликта: учеб. пособие.* К.: МАУП, 2000. С. 11.

⁹⁶ Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л. В., Гриненко А. М. *Конфліктологія: навч. посіб.* К.: КНЕУ, 2003. 315 с.

– ситуативно-управлінські: помилки в прийнятті й виконанні управлінських рішень тощо;

3) соціально-психологічні:

– природне зіткнення інтересів людей у процесі їхньої життєдіяльності;

– конфлікт цінностей: між справедливістю й нерівністю, колективізмом й індивідуалізмом, ворожим ставленням до іноземців і відкритістю до миру, демократією й авторитарністю, прагненням до суспільної власності й орієнтація на приватну власність тощо;

– втрата й перекручування інформації у процесі міжособистісної і міжгрупової комунікації: брак словникового запасу, часу для спілкування, уваги або розуміння тощо;

– розбалансованість рольової взаємодії людей тощо;

4) *особистісні*, що пов'язані з наявністю у будь-якому конфлікті особистісних елементів, до яких відносять: основні психологічні домінанти поведінки особистості; риси характеру й типи особистостей; установки особистості, що утворюють ідеальний тип індивідуальності; неадекватні оцінки й сприйняття; манери поведінки.

Можливими суб'єктами конфлікту в організації є:

- адміністрація організації;
- середній управлінський персонал;
- нижчий управлінський персонал;
- основні фахівці (у штаті);
- допоміжні фахівці (поза штатом за контрактом);
- технічний персонал;
- структурні підрозділи;
- неформальні групи співробітників.

Соціологи вважають, що з точки зору прояву організаційні конфлікти можна поділити на такі типи⁹⁷:

1. Об'єктивний. Це такий конфлікт, що виник на основі об'єктивних причин і вже існує.

2. Частково об'єктивний. Це група конфліктів, в основі яких лежать як об'єктивні причини, де об'єктом є боротьба за матеріальні і духовні цінності, так і ілюзорні, об'єктом яких є явища зневаги, неподібності характерів, особиста ненависть тощо.

⁹⁷ Біловодська О. А. *Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. Економіка та суспільство. 2017. № 10. С. 177–182.*

3. Суб'єктивний. Це такий тип конфліктів, що виникають на основі світоглядних, ідеологічних або політичних розбіжностей, що мимоволі чи цілеспрямовано переносяться суб'єктом на об'єкт.

4. Прихований. Це конфлікт, що має об'єктивну основу, але вона настільки вкрита різними нашаруваннями, що їх важко на перший погляд виявити. Труднощі їх вирішення у тому, що за справжній об'єкт конфлікту можна помилково прийняти одне з його нашарувань. Вирішується одне, а тут вже виникає інше і т.д. Тому приховані конфлікти, як стверджують соціологи, на відміну від інших типів, «розтягнені» в часі і вимагають неймовірно великих зусиль для їх нейтралізації. Складність вирішення прихованого конфлікту ще й у тому, що він буває «роздріблений» на частини, тобто коли його об'єкт знаходиться не тільки в межах даної організації, але і поза нею.

5. Складний. Це ситуація, коли конфлікт має декілька об'єктів і є настільки складним, що на перший погляд виглядає невирішуваним. У цьому випадку, вважає спеціаліст в галузі теорії і практики конфлікту **Генрік Бялишевський**, потрібно чітко визначити, що було об'єктом першого вибуху конфлікту і нейтралізувати його, потім переходити до наступного і т. д. Але коли конфлікт вибухнув одноразово, можна вирішувати його комплексно, проте робити це потрібно енергійно і негайно.

6. Фальшивий. Це конфлікт, що майже не має об'єктивних підстав, а єдиною його причиною є психологічна нетерпимість, яка досить часто буває необґрунтована («Не можу його переносити і не знаю чого», «Якийсь він такий, ну не такий як всі... І слів не нахожжу...»), – ось «аргументи» однієї з конфліктуючих сторін).

Організаційні конфлікти можуть мати конструктивне (позитивне) та деструктивне (негативне) спрямування. Іншими словами, можуть сприяти розвитку чи занепаду організації⁹⁸.

Позитивні функції організаційних конфліктів:

- активізація соціальних зв'язків в організації;
- інтеграція персоналу;
- виявлення невирішених проблем і стимулювання діяльності;
- сприяння творчій ініціативі;
- створення та покращення морального клімату в колективі;
- створення та підтримання інформаційних інститутів;
- згрупування перед зовнішніми труднощами.

⁹⁸ Нагайцева І. Д. Конфлікт як фактор розвитку персоналу в організації. Теоретичні і прикладні проблеми психології. 2015. № 1. С. 286–293.

Негативні функції організаційних конфліктів:

- значні емоційні та матеріальні витрати для участі;
- плинність кадрів;
- погіршення психологічного мікроклімату в колективі;
- зниженні рівня дисципліни та продуктивності праці;
- необхідність відновленні ділових стосунків.

Зрозуміло, що конфлікти – невід’ємна частина функціонування будь-якої організаційної структури, а їх розв’язання – спільна діяльність її учасників, спрямована на припинення протидії і вирішення проблеми, що призвела до зіткнення. Але вирішальною у цьому процесі є все-таки роль керівника організації, який має оперативно реагувати на загрози та застосовувати ефективні заходи щодо їх ліквідації. У науковій літературі такий процес називається ***управління конфліктом*** – це цілеспрямований, зумовлений об’єктивними законами вплив на його динаміку в інтересах розвитку або руйнування тієї системи, до якої має стосунок конфлікт.

Управління конфліктами як складний процес містить такі види діяльності, як:

- прогнозування конфліктів й оцінка їхньої функціональної спрямованості;
- попередження (запобігання) конфлікту;
- регулювання конфлікту;
- розв’язання конфлікту⁹⁹.

Прогнозування конфлікту. Основним джерелом прогнозування конфліктів є вивчення об’єктивних і суб’єктивних умов та факторів взаємодії між людьми (стиль управління, рівень соціальної напруженості, психологічний клімат, лідерство й мікрогрупи), а також їхніх індивідуально-психологічних особливостей.

Стратегія ***попередження (запобігання) конфліктам*** передбачає систему конкретних дій, сукупність етапів і методів управління конкретними процесами суперечливих взаємин.

Розрізняють *етапи* часткового та повного запобігання конфліктам, а також раннього запобігання й випереджального їх розв’язання. Часткове запобігання стає можливим за умови блокування дії однієї з причин даного конфлікту, обмеження його негативного впливу на інтереси опонентів.

⁹⁹ Біловодська О. А. *Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. Економіка та суспільство. 2017. № 10. С. 177–182.*

Стратегія повного запобігання припускає нейтралізацію дії всього комплексу факторів, що детермінують конфлікт, дозволяє спрямувати взаємодію суб'єктів у русло їхнього співробітництва для реалізації спільних інтересів. Випереджальне розв'язання конфліктів, як і раннє запобігання, означає не що інше, як узгодження позицій та інтересів опонентів у просторі соціальної єдності, досягнення згоди з більш важливих питань громадського життя.

Значною частиною стратегії запобігання конфліктів є їх *профілактика* (попередження виникнення), що може бути:

- первинна полягає у психологічній просвіті можливих учасників конфлікту;
- вторинна, пов'язана з проведенням безпосередньої роботи зі зниження рівня напруженості в конфліктогенних групах.

При цьому варто враховувати й аналізувати *конфліктогени*, тобто все те, що може викликати конфлікт (слово, дію чи бездіяльність, невербальні прояви тощо). Основними конфліктогенами є погрози, накази, неконструктивна критика, образи, прояв агресивності, егоїзм, приховування інформації, неправда та ін. У відповідь на них зазвичай застосовуються аналогічні за силою чи навіть сильніші конфліктогени.

Для попередження деструктивних конфліктів і можливого переходу конструктивних конфліктів у деструктивні на підприємстві може бути налагоджена певна система попередження конфліктних ситуацій, стимулювання позитивних наслідків конфліктів¹⁰⁰.

Існує *система заходів для попередження конфліктних ситуацій*:

- чітке визначення й роз'яснення вимог до роботи для всіх структурних підрозділів і посадових осіб;
- створення й підтримка сприятливого мікроклімату в організації й культури організації;
- постановка й розвиток організаційних цілей;
- стимулювання участі працівників у вирішенні загальноорганізаційних проблем;
- налагодження механізму зворотного зв'язку в системі комунікації організації;
- створення механізму улагоджування розбіжностей інтересів і виникаючих проблем (організаційні наради, можливість звернення з пропозицією або проханням до відповідальних або вищих осіб);

¹⁰⁰ *Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навч. посібник під ред. д.ф.н., проф. В. Г. Воронкової. К.: ВД «Професіонал», 2013. 576 с.*

- проведення періодичних нарад (бажано раз на тиждень і частіше);
- корпоративні заходи, орієнтовані на спільне проведення часу між працівниками;
- відзначення у колективі свят та урочистих подій працівників (додає працівникам відчуття значущості, ваги своєї особистості у колективі й причетності до нього);
- проведення професійними тренерами загальнокорпоративних тренінгів на предмет побудови команди, цікавих заходів, спрямованих на розвиток соціально-психологічних характеристик особистості;
- спільні навчання працівників з метою підвищення їхніх професійних знань та навичок;
- пропагування здорового способу життя у колективі (заняття спортом в обідній або післяробочий час, туризм, командні змагання);
- можливість для працівника швидше покинути робоче місце у разі потреби;
- відсутність конфліктів між керівниками усіх ланок;
- гумор у колективі, розповіді анекдотів, історій, присутність особливих «корпоративних» жартів;
- розмови з працівниками про недопустимість конфліктів з колегами і можливість вирішення суперечок спокійним шляхом.

Регулювання конфлікту – вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на послаблення й обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку у бік дозволу.

Тут виділяють такі *етапи*, як:

- визнання реальності конфлікту;
 - досягнення згоди між сторонами щодо питань обліку у конфлікті встановлених норм і правил конфліктної взаємодії;
 - створення груп, що будуть регулювати конфліктну взаємодію.
- Виділяють такі *технології* регулювання конфлікту:
1. Інформаційна (ліквідація дефіциту інформації, усунення чуток).
 2. Комунікативна (організація спілкування).
 3. Соціально-психологічна (робота з неформальними лідерами, зміцнення соціально-психологічного клімату).
 4. Організаційна (вирішення кадрових питань, ефективна мотивація, зміна умов взаємодії співробітників).

Розв'язання конфлікту – це вид діяльності, пов'язаний із вибором найбільш ефективною стратегією подолання суперечності.

Серед наявної кількості класифікацій і видів стратегій поведінки в конфліктних ситуаціях найбільш відомою є *модель подвійної зацікавленості американських психологів К. Томаса і Р. Кілмана*¹⁰¹ (розроблена на початку 70-х рр. ХХ століття), які *виділили п'ять способів урегулювання конфліктів*:

1. Суперництво (конкуренція) як прагнення домогтися задоволення своїх інтересів на шкоду іншому.
2. Пристосування, що означає (на протипагу суперництву) жертвування власних інтересів заради інших.
3. Компроміс (нейтральний варіант).
4. Уникнення, для якого характерна як відсутність прагнення до кооперації, так і відсутність тенденції до досягнення власних цілей.
5. Співпраця, коли учасники ситуації приходять до консенсусу, що повністю задовольняє інтереси обох сторін.

Згідно з **К. Томасом**, при уникненні конфлікту жодна зі сторін не досягне успіху. При таких формах поведінки як конкуренція, пристосування і компроміс можливі два варіанти: або один з учасників у вигаші, а інший програє, або обидва програють, тому що йдуть на поступки один одному. Тільки одна стратегія – співпраця – приносить вигаші обом сторонам.

Але б які стратегії не обирав керівник, які б засоби та способи їх врегулювання не застосовував, вони не принесуть бажаного результату, якщо не будуть виконані наступні умови (за С. Ємельяновим):

- 1) усвідомлення конфлікуючими сторонами суперечностей, які об'єктивно існують між ними, а також розбіжностей, що вимагають оперативного втручання для їх налагодження;
- 2) виникнення потреби й зацікавленості кожного з учасників конфлікту в тому, щоб спільно перебороти виниклі суперечності;
- 3) спільний пошук і використання методів, способів і правил розв'язання конфлікту, що відбувся між ними, тобто усунення його причин.

Отож, конфлікт є звичним явищем суспільного життя. Історичний досвід свідчить, що безконфліктна модель організації є ілюзією, але, з іншого боку, згода й співробітництво є основою її успішного розвитку. Досягнення реального позитивного результату в діяльності організації здійснюється за допомогою організаційно-управлінських, морально-етичних і соціально-психологічних методів.

¹⁰¹ Thomas K. W. *Conflict and Conflict Management: Reflections and Update*. *Journal of Organizational Behavior*. 1992. Vol. 13. P. 265–274.

3. Етика ділового спілкування

Ділове спілкування сьогодні проникає в усі сфери суспільного життя. У комерційні, ділові відносини вступають підприємства усіх форм власності, приватні особи. Компетентність у сфері ділового спілкування безпосередньо пов'язана з успіхом або неуспіхом в будь-якій справі: науці, мистецтві, виробництві, торгівлі. Що стосується менеджерів, підприємців, організаторів виробництва, людей, зайнятих у сфері управління, то комунікативна компетентність для представників цих професій є найважливішою частиною професійного світогляду. Володіння культурою ділового спілкування сприяє встановленню і розвитку відносин співробітництва і партнерства між колегами, керівниками і підлеглими, партнерами і конкурентами, багато в чому визначаючи їх (відносин) ефективність¹⁰².

Спілкування – це міжособистісна та міжгрупова взаємодія, основу якої становить пізнання одне одного й обмін певними результатами психічної діяльності (інформацією, думками, почуттями, оцінками тощо)¹⁰³.

Основна мета спілкування – узгодження та об'єднання зусиль з метою налагодження взаємин і досягнення загального результату.

У більшості сучасних наукових джерел поряд із терміном «спілкування» використовують поняття «**комунікація**» (від лат. Communicatio – єдність, передача, з'єднання, повідомлення) – це процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами.

*До структури спілкування належать*¹⁰⁴:

1. Комунікативно-інформаційний компонент, що означає приймання (реципієнт) і передавання (комунікатор, кореспондент) повідомлень та майбутній зворотний зв'язок, в основі якого – психологічний контакт. Безумовно, спілкування можливе лише за допомогою знакових систем. Розрізняють вербальні засоби спілкування (усне і письмове мовлення) і невербальні (немовні) засоби спілкування (жести рук, особливості ходи, голосу, а також вираз обличчя (міміка), очей (мікроміміка), поза, рух усього тіла загалом (пантоміміка), дистанція тощо).

¹⁰² Авраменко О. О., Яковенко Л. В., Шийка В. Я. Ділове спілкування: навчальний посібник. Івано Франківськ, «Лілея НВ», 2015. 160 с.

¹⁰³ Андрєєва Т. Є., Бутенко О. П., Опікунова Н. В., Садовніченко О. В., Тулін В. М. Етика та психологія ділових відносин: навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. Х.: Бурун Книга, 2004. 143 с.

¹⁰⁴ Етика ділового спілкування: курс лекцій / Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка, М. П. Лукашевич, І. Б. Осечинська. 2-ге вид., стереотип. К.: МАУП, 2003. 208 с.

2. Пізнавальний (перцептивний) компонент, що ґрунтується на процесі сприйняття і розуміння людьми один одного. Перцептивні вміння та навички виявляються у здатностях визначати контекст зустрічі, розуміти настрій партнера за його вербальною та невербальною поведінкою, враховувати «психологічні ефекти» сприйняття під час аналізу комунікативної ситуації. Це пов'язано із сприйняттям зовнішнього вигляду, дій, вчинків людини та їх тлумаченням.

3. Інтерактивний (конативний) компонент, пов'язаний з процесом впливу поведінкою. Психологічний вплив – це вплив на психічний стан, почуття, думки і вчинки інших людей за допомогою психологічних засобів: вербальних (словесних), паралінгвістичних або невербальних (несловесних). У багатьох випадках вплив може бути спрямованим насамперед на задоволення особистих потреб, хоча відбувається під виглядом принесення користі для справи, для суспільства, для інших людей тощо.

Ділове спілкування – це специфічна форма контактів та взаємодії людей, які мають певні повноваження від своїх організацій. Ділове спілкування передбачає обмін пропозиціями, вимогами, поглядами, мотивацією з метою розв'язання конкретних проблем, підписання угод чи встановлення інших відносин між підприємствами.

Ділове спілкування є однією з важливіших управлінських процедур поряд з плануванням, організацією, мотивацією, контролем та прийняттям рішень. Ділове спілкування передбачає обмін інформацією, пропозиціями, вимогами, поглядами, мотивацією з метою розв'язання конкретних проблем як усередині організації, так і за її межами, а також укладення контрактів, договорів, угод чи встановлення інших відносин між підприємствами, фірмами, організаціями.

Ділове спілкування містить в основному три елементи: передачу, сприйняття та розуміння інформації.

Від ефективності кожного з них залежить і ступінь розуміння інформації.

Ділове спілкування, на відміну від його інших видів, має свої особливості, а саме:

- наявність певного офіційного статусу об'єктів;
- спрямованість на встановлення взаємовигідних контактів та підтримку зв'язків між представниками взаємозацікавлених організацій;
- відповідність певним загальновизнаним і загальноприйнятим правилам;

– передбачуваність ділових контактів, що попередньо плануються, визначається їх мета, зміст і можливі наслідки;

– конструктивність характеру взаємовідносин, їх спрямування на розв’язання конкретних завдань, досягнення певної мети, як правило, не виходячи за межі певного кола;

– взаємоузгодженість рішень, домовленість та подальша організація взаємодії партнерів;

– значущість кожного партнера як особистості.

*Комунікацію в організаційній системі варто розглядати як явище і як процес*¹⁰⁵. Як явище комунікація являє собою встановлені норми (правила, інструкції, положення) взаємодії між людьми в рамках організацій, що відповідають організаційним формам. Як процес комунікація відображає принципи і закономірності стосунків між людьми. Усе різноманіття комунікаційних відносин доцільно тут розглядати крізь призму стабільності і стійкості роботи організації.

Комунікаційні відносини можуть характеризуватися або повною підтримкою колег, керівників чи підлеглих, або наявністю суперечностей між ними.

Як відомо, існує така *типологія комунікації*:

- між організацією і зовнішнім середовищем;
- між підрозділами;
- усередині підрозділів за рівнями виробництва й управління;
- міжособистісна;
- неформальна.

Керівник, як правило, розв’язує проблеми з комунікацією самостійно і на свій розсуд. Проте, ухвалюючи рішення і реалізуючи його серед своїх підлеглих, колег і вищого керівництва, він має управляти реакціями, що виникають при цьому, пов’язаними або з повною підтримкою, або з проявами суперечностей. Це визначається ступенем задоволення потреб й інтересів як керівної, так і керованої систем.

Повна підтримка свідчить або про пасивність підлеглих і великий авторитет керівника, або про їхню некомпетентність.

Отже, повна підтримка рішень керівника – це серйозний симптом негараздів в організації. Найхарактерніша реакція підлеглих – суперечність.

¹⁰⁵ Авраменко О. О., Яковенко Л. В., Шийка В. Я Ділове спілкування: навчальний посібник. / За наук. ред. О. О. Авраменка. Івано Франківськ, «Лілея НВ», 2015. 160 с.

Суперечність – це результат взаємодії сторін з різним ступенем сприйняття й оцінкою того ж явища чи об'єкта, проте перебуває у внутрішній єдності (в рамках однієї системи) і є джерелом розвитку і пізнання.

Перешкоди, що виникають у сфері комунікації (комунікативні бар'єри) поділяють на перешкоди в комунікації між особами та в організаційній комунікації.

До бар'єрів на шляху міжособової комунікації відносять¹⁰⁶:

1) перешкоди, зумовлені сприйняттям, – різне трактування однієї і тієї ж інформації залежно від соціального досвіду та сформованості понять співрозмовників:

– семантичні бар'єри (відмінності у розумінні змісту одних і тих же понять. Наприклад, керівник у розмові з підлеглим визнає його звіт «адекватним», маючи на увазі, що він повністю відповідає меті. Натомість підлеглий може декодувати термін «адекватний» у тому значенні, що він простий і потребує значного удосконалення);

– невербальні перешкоди (поза, міміка, жести можуть надавати словам певного емоційного забарвлення, що спотворює, або й повністю змінює зміст сказаного. Наприклад, запитання «Чи маєте ви якісь ідеї?» – на папері означає саме запит про ідеї. Але це саме запитання, проголошене різким авторитарним тоном з роздратуванням у погляді, можна витлумачити так: «Якщо ви знаєте, що для вас добре, а що погано, не пропонуйте жодних ідей, які суперечать моїм»);

– поганий зворотний зв'язок. Зворотний зв'язок важливий, оскільки дає можливість установити, чи дійсно ваше повідомлення, що його отримав реципієнт, витлумачено в тому значенні, яке ви спочатку йому надали;

– невміння слухати. Ефективна комунікація залежить не лише від того, як точно й ефективно людина вміє передавати інформацію, а й від того, як вона вміє приймати повідомлення. На жаль, у розумінні більшості, слухати – означає лише поводитися спокійно й давати іншій особі говорити. Але це лише частина процесу ефективного слухання;

2) перешкоди в організаційній комунікації:

– викривлення повідомлень. Коли інформація рухається всередині організації по вертикалі, зміст повідомлень дещо викривлюється. Найчастіше це відбувається задля задоволення власних інтересів передавача

¹⁰⁶ *Етика ділового спілкування: курс лекцій. Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка, М. П. Лукашевич, І. Б. Осечинська. 2-ге вид., стереотип. К.: МАУП, 2003. 208 с.*

(наприклад, керівник неповністю передає підлеглим зміст наказу, оскільки хоче уникнути персональної відповідальності за його невиконання, а працівники приховують певну інформацію з метою уникнення покарань чи штрафів тощо);

– інформаційні перевантаження (занадто великий об'єм отриманих усних чи письмових вказівок, що ще й суперечать одна одній, порушуючи нормальну комунікацію);

– незадовільна структура організації (відсутність чіткої системи ієрархії призводить до «розмивання» меж відповідальності та невиконання завдань).

Отже, професіонал своєї справи має всебічно володіти діловим спілкуванням – і вміти правильно сприймати і приймати партнера або аудиторію, володіти ораторським мистецтвом. Усе це потрібно для успішного ділового контакту, під час якого виявляється вміння взаємодіяти з партнером: долати бар'єри у спілкуванні, зайняти потрібну психологічну позицію, вийти на відповідний рівень спілкування тощо. Іншими словами, ефективний працівник має досконало володіти **культурою та етикою ділового спілкування** – сукупністю моральних норм та уявлень, що регулюють поведінку і взаємини людей у процесі їхньої виробничої діяльності.

Отже, в основі етики ділового спілкування має бути координація, а по можливості – гармонізація інтересів його учасників. Природно, якщо воно здійснюється за допомогою етичних засобів та задля морально виправданої мети. Тому ділове спілкування повинне постійно перевірятися етичною рефлексією, що реабілітує мотиви участі в ньому. При цьому зробити етично правильний вибір й ухвалити індивідуальне рішення здебільшого складно. Ринкові відносини надають свободу вибору, але водночас збільшують кількість варіантів рішень, спричиняють комплекс моральних дилем, що очікують на ділових людей у процесі їхньої діяльності та спілкування.

Етика ділового спілкування побудована на таких правилах і нормах поведінки партнерів, які сприяють розвиткові співпраці¹⁰⁷:

1. *Пунктуальність* (робіть все вчасно). Тільки поведінка людини, що робить все вчасно, є нормативною. Запізнення заважають роботі і є ознакою того, що на людину не можна покластися. Принцип робити все вчасно поширюється на всі службові завдання. Фахівці, які вивчають

¹⁰⁷ Гах Й. М. Етика ділового спілкування. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 160 с.

організацію і розподіл робочого часу, рекомендують додавати зайвих 25 відсотків до того терміну, який, на ваш погляд, потрібний для виконання дорученої роботи.

2. *Конфіденційність* (не базікайте зайвого). Секрети установи, корпорації або конкретної угоди необхідно зберігати так само дбайливо, як таємниці особистого характеру. Немає також необхідності переказувати кому-небудь почуте від товариша по службі, керівника або підлеглого про їх службову діяльність або особисте життя.

3. *Люб'язність, доброзичливість і привітність*. У будь-якій ситуації необхідно поводитися з клієнтами, замовниками, покупцями і товаришами по службі чемно, привітно і доброзичливо. Проте це не означає, що необхідно дружити з кожним, з ким доводиться спілкуватися по роботі.

4. *Увага до довколишніх* (думайте про інших, а не тільки про себе). Увага до інших повинна поширюватися на товаришів по службі, начальників і підлеглих. Поважайте їх думку, намагайтеся зрозуміти, чому у них склалася та чи інша точка зору. Завжди прислухайтесь до критики і порад колег, начальства і підлеглих. Коли хтось ставить під сумнів якість вашої роботи, покажіть, що цінуєте міркування й інших людей. Впевненість у собі має заважати вам бути скромним.

5. *Зовнішній вигляд* (одягайтеся як належить). Головний підхід – вписатися у ваше оточення по службі, а усередині цього оточення – в контингент працівників вашого рівня. Необхідно виглядати найкращим чином, тобто одягатися зі смаком, обираючи колірну гаму до обличчя. Важливе значення мають ретельно підібрані аксесуари.

6. *Грамотність* (говоріть і пишіть гарною мовою). Внутрішні документи чи листи, за межі установи, повинні бути викладені гарною мовою, а всі власні імена передані без помилок. Не можна вживати лайливих слів. Навіть якщо ви всього лише наводите слова іншої людини, довколишніми вони будуть сприйняті як частина вашого власного лексикону.

Основні поняття

Соціально-психологічний клімат (СПК), сприятливий соціально-психологічний клімат, несприятливий соціально-психологічний клімат, нейтральний соціально-психологічний клімат, конфлікт, організаційний конфлікт, спілкування, комунікація, ділове спілкування, бар'єри між-особової комунікації, культура та етика ділового спілкування.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. *Що таке соціально-психологічний клімат та яку роль він відіграє у процесі формування та розвитку трудового колективу?*
2. *Які фактори впливають на СПК? Обґрунтуйте свою відповідь.*
3. *Згадайте, які види соціально-психологічного клімату Ви знаєте? Чи можливо вплинути на негативний СПК в трудовому колективі? Запропонуйте свої способи його покращення.*
4. *Що таке конфлікт? Яку роль конфлікти відіграють у житті людини?*
5. *Що таке організаційний конфлікт? Які основні причини його виникнення? Які з них Ви вважаєте найбільш значимими? Поясніть.*
6. *Які різновиди організаційних конфліктів Ви знаєте? Подумайте і обґрунтуйте, які з них Ви вважаєте найбільш складними.*
7. *Проаналізуйте процес управління конфліктами. Яка його складова, на Вашу думку, є найбільш складною? Обґрунтуйте.*
8. *Що таке конфліктогени та як вони ускладнюють взаємодію у трудовому колективі?*
9. *Запропонуйте власну систему найбільш ефективних заходів попередження та врегулювання конфліктних ситуацій.*
10. *Які ви знаєте способи врегулювання конфліктів? Який з них для Вас найбільш прийнятний? Чому?*
11. *Яку роль спілкування відіграє у житті людини?*
12. *Проаналізуйте специфіку ділового спілкування? Подумайте, як ці знання можуть допомогти сучасному фахівцю у виконанні його професійних обов'язків?*
13. *Які комунікативні бар'єри є найбільш характерними у сучасному діловому спілкуванні? Як їх уникнути?*
14. *Поміркуйте, чи можливо налагодити ефективну комунікацію без знання основних культурних та етичних норм ділового спілкування? Поясніть свою відповідь. Запропонуйте власний рейтинг правил, які забезпечують успіх у налагодженні ділової комунікації.*

Список використаних та рекомендованих літературних джерел

1. Авраменко О. О., Яковенко Л. В., Шийка В. Я. Ділове спілкування: навчальний посібник. Івано-Франківськ: «Лілея НВ», 2015. 160 с.
2. Андрєєва Т. Є., Бутенко О. П., Опікунова Н. В., Садовніченко О. В., Тулін В. М. Етика та психологія ділових відносин: навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. Х.: Бурун Книга, 2004. 143 с.
3. Біловодська О. А. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка та суспільство*. 2017. № 10. С. 177–182.
4. Гах Й. М. Етика ділового спілкування. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 160 с.
5. Етика ділового спілкування: курс лекцій. Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка, М. П. Лукашевич, І. Б. Осечинська. К.: МАУП, 2003. 208 с.
6. Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л. В., Гриненко А. М. Конфліктологія: навч. посіб. К.:КНЕУ, 2003. 315 с.
7. Калаур С. М. Соціальна конфліктологія: навч. посіб. Тернопіль: Астон, 2010. 360 с.
8. Краснова Н. П. Види конфліктів у діловому спілкуванні. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2013. Вип. 26. С. 108–111.
9. Ложкин Г. В., Повякель Н. И. Практическая психология конфликта: учеб. пособие. К.: МАУП, 2000. С. 11.
10. Максименко С. Д., Соловієнко В. О. Загальна психологія: навч. посіб. К., 2000.
11. Мишак С. В. Оцінка соціально-психологічного конфлікту в колективі. *Управління розвитком*. 2009. № 16. С. 86–88.
12. Нагайцева І. Д. Конфлікт як фактор розвитку персоналу в організації. *Теоретичні і прикладні проблеми психології*. 2015. № 1. С. 286–293.
13. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 2. С. 79–83.
14. Поліщук Л. М., Хитра О. В. Особливості трудової поведінки працівників в умовах конфлікту. 2017. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream>
15. Русинка І. І. Конфліктологія. Психотехнології запобігання і управління конфліктами: навч. посіб. К.: ВД «Професіонал», 2007. 332 с.
16. Стоян Т. А. Діловий етикет, моральні цінності і культура поведінки бізнесмена: навч. посіб. К.: «Центр навчальної літератури», 2004. 232 с.
17. Технології роботи організаційних психологів: навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядипломної освіти. За наук. ред. Л. М. Карамушки. К.: Фірма «ІНКОС», 2005. 366 с.
18. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навч. посібник під ред. д.ф.н., проф. В. Г. Воронкової. К.: ВД «Професіонал», 2013. 576 с.
19. Фурман О. Є. Психологічні параметри інноваційно-психологічного клімату загальноосвітнього навчального закладу: дис. ... д-ра психол. наук / Тернопільський нац. ун-т. Тернопіль, 2015. 467 с.
20. Thomas K. W. Conflict and Conflict Management: Reflections and Update. *Journal of Organizational Behavior*. 1992. Vol. 13. P. 265–274.

***ВАС ЗАЦІКАВИТЬ.**

6 правил для вирішення організаційних конфліктів

1. Прийміть факт наявності конфлікту

Коли виникає суперечка, не уникайте її та не робіть вигляд, що нічого не сталося. Напруга буде наростати, а конфлікт тільки посилюється. Розберіться з проблемами якнайшвидше, перш ніж вони переростуть у ворожнечу і стануть частиною робочої атмосфери.

Якщо Ви помітили конфлікт між співробітниками, запропонуйте їм знайти спосіб його вирішити. Якщо виникло непорозуміння між відділами, саме час влаштувати тімбілдинг. Якщо у Вас утворився конфлікт особисто з одним із Ваших підлеглих, вирішуйте його в приватному порядку.

2. Обговоріть ситуацію

Зберіть людей на регламентовану зустріч, де кожен може висловитись і бути почутим іншою стороною. Стежте за тим, щоб вся увага не перейшла до когось одного. Якщо учасників конфлікту кілька, вони всі обов'язково мають отримати право пояснити свою позицію.

Під час такого спілкування не варто шукати винних або проявляти агресію, в першу чергу потрібно зосередитись на проблемі, а не на особистостях.

3. Уважно всіх вислухайте

Важливо приділити всю свою увагу оратору. Не перебивайте іншу людину, поки не прийде час ставити запитання.

Переконайтесь, що зрозуміли те, що хотів сказати співрозмовник. Перефразуйте і повторіть ці слова, щоб не залишилось сумнівів і недомовленостей. Можна використовувати фрази на кшталт «Дозвольте мені переконатися, що я вас правильно розумію. Ви засмучені через ..., тому що ...».

Не бійтеся уточнювати те, що не до кінця зрозуміло, і просити переформулювати думку або проговорити її ще раз.

Не дозволяйте емоціям відвернути Вашу увагу.

4. Знайдіть точки згоди

У суперечці акцент завжди робиться на розбіжностях, але вихід з неї можливий тільки тоді, коли ви знайдете щось спільне.

Акцнтуйте співрозмовникам на спільному, намагайтеся стати на місце іншої людини та побачити ситуацію її очима. Наприклад, якщо Ви не згодні з новою тактикою ведення продажів, виділіть ті ідеї, які Вам все ж сподобались, розкажіть про інші можливості й окресліть плюси командної роботи.

Така поведінка продемонструє вашу готовність шукати спільну мову і будувати довірливе спілкування.

5. Будьте неупереджені

Як керівник, при вирішенні трудових конфліктів Ви маєте зайняти позицію посередника. Буде складно не прийняти одну зі сторін, але Ви повинні пам'ятати, що Ваше завдання – допомогти підлеглим вирішити внутрішні проблеми.

Швидше за все, Вам доведеться керувати розмовою, особливо якщо розбіжність поглядів перебуває в піковій стадії. Щоб не дати співробітникам заглибитись в емоції і власні образи, потрібно буде уважно стежити за темою і повертати її в потрібне русло. Також варто надати поради щодо подальших дій.

б. Вирішіть проблему швидко й остаточно.

Тема 7. Соціально-психологічні засади керівництва та лідерства

1. Характеристика основних понять.
2. Поняття про лідерство.
3. Керівництво та лідерство: спільні та відмінні риси.
4. Характеристика стилів управління.
5. Особистість лідера: індивідуальна траєкторія розвитку.

1. Характеристика основних понять

Важливою умовою для успішної роботи колективу є не лише належним чином сформовані у ньому відносини, що забезпечують ефективну взаємодію людей у процесі спільної роботи, але і те, яким чином спрямовується їх діяльність, які форми впливу використовуються для того, щоб спонукати співробітників до продуктивної праці. Ці питання відносяться саме до компетенції керівника – людини, яка очолює колектив і використовує надану їй владу для впливу на поведінку індивідів, що у ньому працюють. Керівництво може опиратися на *формальні* важелі впливу (у цьому випадку поняття «керівник» ототожнюється із поняттям «менеджер», «керуючий») і на *неформальні*. У цьому контексті поняття «керівник» наближене до поняття «лідер».

Керівник – це особа, яка наділена правом приймати рішення і є єдиноначальником у межах наданих йому повноважень. Це, насамперед, формальна категорія, тому що керівник має владу над працівниками завдяки посаді, яку він обіймає¹⁰⁸.

Керівник у своєму впливі на роботу підлеглих та побудові ефективних стосунків з ними, перш за все, використовує і покладається на посадову основу влади та джерела, що її живлять.

Одне із основних завдань керівника – створити спонукальні стимули для людини, при яких у неї виникає бажання ефективно працювати у межах досягнення цілей організації чи установи. Відомий український економіст **В. Терещенко** підкреслював, що завдання керівника – диригувати, підбирати необхідний персонал, розробляти організаційну структуру установи чи організації, вибрати загальний напрям її діяльності, координувати робочий процес, боротися з непродуктивними витратами часу. Слід виділити ще одне із важливих завдань – вчитись інтенсивно працювати та підвищувати якість роботи.

¹⁰⁸ Керівник – Лідер – Влада: основні поняття. URL: https://studopedia.ru/7_165301_osnovni-ponyattya-kerivnik-lider-vlada.html.

Отже, центральною особою у системі управління будь-якої установи чи організації є менеджер-керівник, який керує нею (чи підприємством), конкретним видом діяльності, функцією, підрозділом, службою, групою людей тощо.

Американські дослідники **Роберт Блейк та Джейн Моутон**¹⁰⁹ підкреслюють, що належне й ефективне керівництво сприяє створенню атмосфери участі та колективної підтримки цілей діяльності установи чи організації, у якій її члени отримують стимул в усуненні перепон та досягненні максимальних результатів праці.

Керівництво – це цілеспрямований вплив осіб, наділених функціями й компетенцією керівників, на колективи, тобто взаємодія керівників і виконавців.

Ефективне керівництво перебачає:

1. Владу
2. Вплив
3. Лідерство

1. Влада.

Влада керівника дозволяє йому віддавати накази підлеглим, спрямовувати їхні дії в русло інтересів організації, спонукати співробітників до більш ефективної й плідної роботи, запобігати виникненню в колективі конфліктів. Влада також підтримує структуру організації.

Влада – це здатність і можливість здійснювати свою волю, впливати на діяльність і поведінку людей за допомогою авторитету, права, сили тощо.

Таким чином, поняття «влада» у сучасній управлінській літературі найчастіше розглядається в двох аспектах:

- по-перше, як здатність певної людини впливати на поведінку інших з метою підкорення їх своїй волі;
- по-друге, як організаційний порядок, що забезпечує цілісність та ефективність функціонування організації.

Визначення влади як організаційного порядку має на увазі наступне:

1) влада є в того, хто може її використати потенційно, тобто вона існує не тільки тоді, коли використовується. Наприклад, якщо співробітник працює за правилами, то в начальника немає необхідності застосовувати до нього наявну в нього владу;

2) влада є функцією взаємозалежності, тобто між тим, хто використовує владу, і тим, до кого вона застосовується, існує взаємозалежність.

¹⁰⁹ Роберт Блейк і Джейн Моутон. URL: <http://um.co.ua/14/14-9/14-97361.html>.

Чим більше одна людина залежить від іншої, тим більше влади в одного і менше в іншого;

3) влада не є абсолютною, тобто той, до кого застосовується влада, має деяку свободу дій;

4) влада – це соціальний за своєю суттю процес, що базується на дослідженні взаємодії людей і груп в організації.

Влада та панування над людьми – складний і багатогранний процес взаємодії різних чинників, соціальних сил і конкретних особистостей. Влада має глибокі підсвідомі й емоційно-вольові сили, що закладені в біологічних, природних і соціальних началах психічного життя людини.

Управління в його різних формах є принципом влади, що вимагає наявності іншого принципу – підпорядкування, підлеглості. Управління і виконання, керівництво і підлеглисть, владність і покірність – нерозривні принципи влади, що вимагають наявності керівника і виконавця, який добровільно чи вимушено сприймає цю владу.

Влада може виступати в різних формах. Американські дослідники розробили класифікацію основних *форм влади*¹¹⁰.

1. *Влада, заснована на примусі, штрафних санкціях і погрозі покарань*. В її основі лежить страх підлеглих, різний за походженням (страх втратити роботу, потрапити до «чорного списку» тощо). Керівник прагне «придушувати» тих працівників, які від нього залежать.

2. *Влада, заснована на винагородах* – проявляється тим чіткіше, чим чіткіше спостерігається зв'язок між стараннями, наполегливістю й досягненням результатів, з одного боку, і позитивною реакцією лідера (визнання, преміювання, службова кар'єра) – з іншого.

3. *Експертна влада (влада фахівця)* передбачає унікальний досвід, високу кваліфікацію, спеціальні глибокі знання й практичні навички. Дії такого керівника сприймаються як «істина в останній інстанції». Його слово не піддається сумніву, він вирішує суперечки, вказує правильний шлях.

4. *Еталонна влада* базується на особистих якостях лідера, що їх прагнуть копіювати підлегли. Керівник, який володіє харизматичним впливом, сприймається підлеглими як зразок. Кожний з них прагне завоювати його симпатію, звернути на себе увагу, виконувати свою роботу максимально якісно.

¹¹⁰ Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононець Н. В. *Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи магістрів освітньої програми «Педагогіка вищої школи» галузі знань 01 освіта / педагогіка спеціальності 011 освітні, педагогічні науки. Полтава: ПУЕТ, 2020. 232 с.*

5. *Законна або традиційна влада* виходить зі статусу керівника в організації. Керівна посада передбачає реалізацію більшості управлінських функцій, а підлеглий вважає цілком природним підкорятися наказам і вказівкам. Законна влада – це невід’ємний атрибут формального лідера.

6. *Влада, заснована на участі*, вимагає таланту перекласти частину своїх функцій на підлеглих, помічників. Скласти перелік обов’язків, що вимагають особистого виконання, і таких, що можуть виконуватися іншими, досить складно. Зате це дозволить зосередитися на основному, почати дійсно управляти.

7. *Інформаційна влада* виходить зі знання керівником усіх найдокладніших аспектів діяльності підрозділу або організації. Така цілісна картина дає можливість управляти колективом. Ті співробітники, яким потрібна конкретна додаткова інформація, змушені звертатися за нею до лідера як до першоджерела, виконувати його доручення в обмін на отримання тих знань про предмет, що їх цікавить.

8. *Влада над ресурсами* полягає у регулюванні доступності до ресурсів у зв’язку з їх об’єктивною обмеженістю. Організація має потребу у визначених об’ємах різних ресурсів: сировини і матеріалах, робочій силі, фінансах, устаткуванні, техніці та ін. Поток розподілу ресурсів спрямований зверху вниз. Цим досягається відповідальність між поставленими задачами і необхідними для їх організації ресурсами. Керівники контролюють розподіл обмежених ресурсів і тим самим ще більше укріплюють своє право на владу, а деякі з них, нездатні ефективно застосовувати інші джерела влади, умисно створюють дефіцит ресурсів.

9. *Влада зв’язків* будується на здатності керівника впливати на інших людей через його зв’язки з впливовими особами. При цьому мова йде не про реальні зв’язки, а лише про віру в реальність їх існування у тих, на кого здійснюється вплив. Нерідко окремі особи, які хочуть влади такого штибу, звертаються до створення легенд і чуток про себе.

2. Вплив – це така поведінка однієї особи, що вносить зміни у поведінку іншої. З точки зору управління, важливим є не вплив узагалі, а такий вплив, що забезпечує досягнення цілей організації.

Основні форми впливу:

Переконання – ефективна передача своєї точки зору. Базується на владі прикладу чи владі експерта, але відрізняється тим, що виконавець повністю розуміє, що він робить і навіщо.

Вплив через участь – менеджер залучає підлеглого до прийняття рішень і сприяє вільному обміну інформацією.

Правила ефективного використання впливу:

1. Потреба, до якої апелюють, повинна бути активною й сильною.
2. Людина, на яку впливають, повинна розглядати вплив як джерело задоволення або незадоволення будь-якої потреби.
3. Людина, на яку впливають, має вважати достатньо високою ймовірність того, що виконання призведе до задоволення або незадоволення потреби.
4. Людина, на яку впливають, повинна вірити, що її зусилля мають добрий шанс виправдати очікування керівника.

Тактика міжособистісного впливу¹¹¹:

1. Використовуйте раціональне переконання.
2. Викликайте у людей симпатію до себе.
3. Покладайтеся на принцип взаємності.
4. Створюйте собі союзників.
5. Будьте наполегливі – просіть те, що ви бажаєте отримати.
6. Отримайте підтримку керівників вищого рівня.
7. Винагороджуйте людей за бажану для вас поведінку.

3. Лідерство – це здатність за рахунок особистих якостей здійснювати вплив на поведінку окремих осіб та груп працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації. Фактично лідерство надає працівникові неформальні повноваження.

2. Поняття про лідерство

Поняття «лідерство» охоплює розробку бачення, планування, прийняття рішень, мотивування, організацію, розвиток, наділення повноваженнями, а також спрямування діяльності людей на досягнення конкретних цілей.

Лідерство розглядають у трьох важливих аспектах:

1. Лідерство – це різновид влади, специфікою якої є спрямованість зверху вниз, а також те, що її носієм виступає не більшість, а одна людина або група осіб.
2. Лідерство – це управлінський статус, соціальна позиція, пов'язана із прийняттям рішень, це керівна посада.
3. Лідерство – це мистецтво, вінець управлінської діяльності, здатність впливати як на окрему людину, так і на різні групи людей з метою спрямування діяльності заради досягнення мети.

¹¹¹ Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононець Н. В. *Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів*. Полтава: ПУЕТ, 2018. 241 с.

Проблема лідерства ще від початку ХХ ст. дедалі частіше почала привертати до себе увагу, особливо в нестабільні періоди соціального розвитку. Проте систематичне, цілеспрямоване і широке вивчення лідерства почалось тільки від Ф. Тейлора. Разом з тим, до сьогодення часу так і не досягнуто повної згоди щодо поняття лідерства і методів його вивчення. Проте досить поширеною є думка про те, що «лідерство» – це вміння пробудити в людей мрію, до якої вони наближатимуться, «вдихнути» в них потрібну для руху енергію. Під лідерством розуміється спроможність впливати на окремі особистості та соціальні групи, трудові колективи, спрямовувати їхні зусилля на досягнення необхідної мети¹¹².

Термін *лідер* («leader», англ.) є багатозначним і перекладається як «той, хто веде за собою, йде попереду, показує шлях». Його можна представити у таких ракурсах:

- це член групи, за яким вона визнає право приймати рішення в значущих для неї ситуаціях;
- це індивід, який має мету, здатний виконувати центральну роль в організації спільної діяльності і регулюванні взаємостосунків у групі;
- це авторитетна особа, яка уміє впливати на людей, сміливо бере на себе відповідальність і вірить в успіх;
- це людина, яка навчилася управляти собою, контролювати свої думки, слова, емоції і вчинки та передавати їх іншим для наслідування;
- це особистість, яка наділена визначеними якостями, вміннями, навичками та якій вірять, довіряють і яку люблять;
- це яскравий харизматик, якого сприймають, оцінюють як обдаровану особливими внутрішніми та зовнішніми рисами індивідуальність, здатну утримувати на собі інтерес, захоплювати, ефективно впливати на інших.

У групах людей розрізняють «формальне» і «неформальне» лідерство.

Формальне лідерство – це процес впливу на людей з позиції займаної посади, пов'язаний зі встановленням правил, та має на увазі функціональні стосунки.

Неформальне лідерство – процес впливу на людей за допомогою своїх здібностей, вміння чи інших ресурсів, виникає на основі особистих взаємин учасників.

¹¹² Сергеева Л. М., Кондратьева В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. /за наук. ред. Л. М. Сергеевої. Івано-Франківськ: «Лілея НВ», 2015. 296 с.

Лідерство за своїм характером виявляється по-різному. Так, розрізняють таких лідерів:

1. «Бунтарів», які здатні організувати бунт, голосно протестувати, але повести за собою далі не можуть, бо згасають.

2. «Емоційних лідерів», які спираються на симпатії колективу.

3. «Тактиків», які володіють стратегією і тактикою для одержання влади і реалізації її в дії. Це дуже небезпечні лідери, адже їхня діяльність часто має опозиційну спрямованість і такі ватажки здатні не просто підняти й емоційно запалити інших, але і повести їх за собою. Вони, зазвичай, є ідеалом для тих, хто йде за ними.

4. «Організаторів» – раціональні, розумні, поєднують у собі всі кращі властивості інших типів. Вони здатні управляти великою кількістю людей раціонально й ефективно.

Лідерство дозволяє особливо підсилити керівні дії управлінця в таких сферах, як визначення мети, координація зусиль підлеглих, оцінка результатів їхньої роботи, мотивування діяльності (через власний приклад, рішучість, упевненість, вміння вести за собою тощо), забезпечення групової синергії, обстоювання інтересів групи за її межами, визначення перспектив її розвитку. З огляду на все зазначене можна дати таке визначення цього поняття.

Лідерство – це істотна складова частина діяльності управлінця, пов'язана з цілеспрямованим впливом на поведінку окремих осіб чи робочої групи; інструментами такого впливу виступають навички спілкування й особистісні якості лідера, що відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи.

Основні теорії лідерства

*Теорія «Великої людини» (Great Person Theory)*¹¹³. Витоки цієї теорії можна знайти ще в працях римських та грецьких філософів, які розглядали історію людства як результат дій видатних людей, покликаних керувати масами через свої природні якості. Прибічники цього напрямку припускають, що здатність до лідерства є природженою і великими лідерами народжуються, а не стають. Ця теорія часто зображує великих лідерів у героїчних і міфічних образах, призначення яких – стати вождями, коли в цьому виникне необхідність. Термін «велика людина» в якості лідера був використаний як розуміння людських якостей, особливо з позиції військового лідерства.

¹¹³ Нестуля О. О. *Основи лідерства. Наукові концепції (середина ХХ – початок ХХІ ст.): навч. посіб.* Полтава: ПУЕТ, 2016. 375 с.

Теорія «Характерних рис». Вона схожа на теорію «Великої людини». Припускає, що люди наслідують певні якості і риси, що роблять їх більш відповідними для лідерства. Теорія рис часто визначає особливості особи або поведінкові характеристики, загальні для керівників.

Ситуаційна теорія лідерства (Contingency theory of leadership). Фокусується увага одночасно на особистих властивостях лідера і на ситуації, в якій він діє. Ця теорія лідерства стверджує, що ефективність лідера залежить як від того, наскільки він орієнтований на завдання або на стосунки, так і від того, якою мірою лідер контролює групу і реалізує свій вплив на неї. Лідерів розділяють на два типи: одні – орієнтовані головним чином на завдання, інші – на взаємини. Лідер, орієнтований на завдання (task – oriented leader), більше стурбований тим, щоб робота була зроблена як слід, а лідер, орієнтований на взаємини (relationship – oriented leader), в першу чергу цікавиться тим, які почуття і взаємини виникають у середовищі працівників. Жоден з цих двох типів лідера не є ефективнішим, ніж інший. Усе залежить від обставин і від характеру ситуації, від того, яка міра контролю лідера і його вплив серед членів групи. Ця теорія розглядає лідерство як характерну рису ситуації, а не конкретного типу особи, в її основі лежить ідея, що різні обставини вимагають різних форм лідерства.

Теорія «обставин» (Theory of circumstances). Ця теорія концентрує увагу на конкретних ситуаціях, що дозволяє визначити, який стиль керівництва найкраще підходить для кожної такої обставини. Згідно з цією теорією, немає універсального стилю поведінки для лідера, який би однаково добре діяв в усіх ситуаціях. Успіх залежить від низки чинників, включаючи стиль керівника, особливості послідовників, а також різні аспекти ситуацій. Найкращий шлях – функція обставин, заданих докільям у конкретний час і в конкретній ситуації. Найважливіший чинник, що визначає управлінський успіх – гнучкість, здатність до аналізу й адаптивність до обставин, що змінюються, а не пошук містичного оптимального шляху для досягнення мети.

Біхевіористична теорія лідерства (Behavioral theory of leadership). Теорія, заснована на переконанні, що великими лідерами не народжуються, а стають. Сутність цієї теорії лідерства опирається на біхевіоризм (поведінковий напрям), де основна увага приділяється діям лідерів, а не їх психічним якостям або внутрішнім станам. Згідно з цією теорією, люди можуть вчитися і ставати лідерами через навчання і спостереження, здобуваючи таким шляхом необхідні риси. Поведінка людини у своїй основі

визначається не внутрішніми психічними процесами, а механічними впливами зовнішнього середовища за принципом «стимул-реакція» і зводиться до механічних, машиноподібних актів у відповідь на зовнішні подразнення.

Трансакційна теорія лідерства (теорія управління) (Transaction theory of leadership). Теорія приділяє основну увагу відносинам між лідерами і послідовниками, що базуються на зовнішніх, неглибинних мотиваціях у взаєминах. У ній аналізується взаємна вигода від контактів на основі обміну, коли лідер пропонує певні речі, наприклад, ресурси або винагороду, в обмін на визнання послідовниками його влади. Лідер концентрує увагу на поточній діяльності, традиційних функціях керівника.

Трансформаційна теорія (Transformation theory). В основі трансформаційного лідерства лежить внутрішня мотивація. Таким чином, тут акцент робиться не на похвалі і відданості послідовників, а на їх справжній прихильності до ідей лідера. У зв'язку з цим лідер трансформаційного типу є активною і творчою людиною, що уміє думати широко й образно. Тут значне місце займає бажання такого лідера здійснювати значні зміни заради майбутнього розвитку організації, вкладати в її стратегію, культуру, виробництво. Цей лідер схильний наслідувати загальноприйняті правила, і прагне до стабільності більше, ніж до змін¹¹⁴.

Теорія впливу (Theory of influence). Основна увага зосереджена на владі і впливу, які створює лідер. В основі цієї теорії думка, що усі дороги ведуть до лідера, і заперечується значення послідовників й сили культури організації. У центрі уваги – харизматичний лідер, чия влада заснована не на посаді, а на особистих якостях. Ця концепція – чергова спроба визначити форми поведінки, що відрізняє лідера від інших, і визначити умови, що сприяють становленню харизматичного лідера. Вважається, що саме такі лідери ініціюють зміни, надихаючи послідовників.

Основні стилі лідерства

Стилі лідерства – це моделі поведінки, що використовують для спілкування з персоналом. Стиль лідерства проявляється у мотивації персоналу, наданні розпоряджень та досягненні мети¹¹⁵. Риси характеру лідера з великою ймовірністю визначаються саме тим, яким стилем він користується найчастіше.

Вважається, деякі стилі краще діють для мотивації співробітників, але важливо розуміти, що у певних ситуаціях варто використовувати інші

¹¹⁴ Вісім основних теорій лідерства. URL: <https://psiukrearth.ru/rizne/16073-visim-osnovnih-teorij-liderstva.html>.

¹¹⁵ Гоулман Д., Бояціс Р., Маккі Е. Емоційне лідерство. Мистецтво управляти людьми на основі емоційного інтелекту / пер. з англ., 4-е вид. Київ: Паблішер, 2010. 301 с.

підходи. Тобто змінювати стилі залежно від обставин – цілком нормально. Часом у стресовій ситуації краще бути авторитарним лідером, проте коли приймається важливе рішення для всієї команди, то краще скористатися демократичним стилем впливу. Усе залежить від ситуації і потрібно бути готовим адаптуватися.

Деякі стилі лідерства сприятливо впливають на корпоративну культуру організації. І хоча змінювати підходи час від часу не тільки можна, а й потрібно, дуже важливо розуміти вплив кожного з них на команду загалом.

Ідеалістичний стиль

Ідеалістичний лідер веде людей до спільної мети. Він не інтерпретує те, як до неї дійти, проте допомагає команді зрозуміти загальний напрямок та вселяє бажання йти до необхідної мети. Даний стиль найкраще діє за необхідності відкрити новий напрямок розвитку команди.

Позитивна риса такого лідерства – це автономність членів команди та можливість інновацій, експериментів на шляху до спільної мети. Невдачі за такого підходу є також прийнятні, співробітники комфортно почувуються, пробуючи нові підходи, що допоможуть наблизитися до потрібної мети.

Такий стиль лідерства має максимальний вплив на корпоративну культуру в організації. Є багато установ, що не мають загальної або, принаймні, чітко визначеної мети, що призводить до відсутності мотивації у працівників. Людям дуже важливо знати, до чого вони йдуть, або хоча б чому вони виконують ту чи іншу роботу.

Порада від професіоналів: Як стати ідеалістичним лідером?

Будьте сміливим. Не бійтеся пробувати нове та експериментувати. Створіть одну амбітну мету, на якій зосередиться вся команда. Проте, коли настане час розпочати нове завдання, варто продумати основні способи досягнення цієї єдиної мети.

Навчальний стиль

Як випливає із назви, даний стиль демонструє «навчання персоналу з метою покращення його роботи». Розмови віч-на-віч з окремими співробітниками – часте явище у даному підході. Єдиним моментом, про який не варто забувати, – якість цього стилю залежить від способу його реалізації: тотальний контроль або дріб'язкова опіка зіграє тут проти вас. Тому варто запобігати подібним думкам персоналу, пояснюючи свій підхід. Необхідно надати співробітникам свободу вибору щодо способу діяльності у певній ситуації та запропонувати лише власну допомогу у випадку необхідності.

Учені вважають, що найбільша помилка лідера, який використовує даний стиль лідерства, – це зосередження на виправленні слабких сторін у роботі співробітників. Лідер зможе отримати кращі результати від команди, якщо сфокусується на її сильних сторонах.

Порада від сучасних професіоналів: Як стати навчальним лідером?

Часто зустрічайтеся з кожним членом вашої команди та приділяйте час їхньому навчанню. Якщо ви навчальний лідер, то маєте дати можливість кожному працівнику стати кращою версією себе.

Товариський стиль

Цей стиль демонструє товариськість у створенні колективного продукту праці. Він створює гармонію на роботі, де кожен особисто знайомий і добре співпрацює з усіма. Часто серед співробітників виникають розбіжності та ворожість. Даний підхід покликаний унеможливити появу таких проблем. Якщо в організації немає взаємної довіри, такий стиль допоможе виправити ситуацію.

Порада від професіонала: Як стати товариським лідером?

Створіть у колективі культуру взаєморозуміння. Згодом це об'єднає команду та допоможе побудувати тісніші стосунки. До речі, регулярні тимбілдингові (різносторонні) заходи – це чудовий спосіб об'єднати персонал.

Демократичний стиль

Цей стиль лідерства краще використовувати, коли ви не на 100% впевнені у тому, яким шляхом працювати, і тоді, коли варто скористатися «мудрістю натовпу» для прийняття рішення. Але це не найкращий підхід для прийняття важливих рішень або рішень, на які впливає чинник часу. У подібних ситуаціях від лідерів очікується ухвалення остаточного рішення для команди, а також упевненість у своєму рішенні.

Порада від професіонала: Як стати демократичним лідером?

Вчіться довіряти співробітникам та працюйте над своїми навичками спілкування. Демократичний лідер уміє вислухати кожного, і кожен у такій команді відчуває свою важливість у процесі ухвалення спільного рішення.

Амбітний стиль

Амбітний лідер задає ритм у команді. Він встановлює цілі і чекає, що команда їх досягне за будь-яких обставин. Такі лідери багато вимагають від своїх команд та без роздумів звільняють неефективних працівників. Вони або зовсім не дають вказівок, або дають їх дуже мало, очікуючи, що співробітники і так повинні все знати.

Цей стиль лідерства найчастіше асоціюється з роботою понаднормово та з професійним вигорянням. Такі лідери отримують потрібні результати у найкоротші терміни, але у довгостроковій перспективі цей стиль підриває бойовий дух команди.

Порада від професіоналів: Як стати амбітним лідером?

По максимуму уникайте цього стилю, але якщо вже користуєтеся ним – не забувайте про мотивацію працівників. Якщо ви хочете йти семи-мильними кроками, «запаліть» свою команду можливими результатами їхньої важкої праці.

Авторитарний стиль

Авторитарний лідер впливає на команду через страх. Такі лідери холодні та неемоційні. Найчастіше цей стиль призводить до дуже негативних наслідків для корпоративної культури.

На жаль, такий підхід на сьогодні використовується найчастіше, незважаючи на те, що він далеко не найефективніший.

Даний стиль лідерства може стати позитивним лише за часів кризи, коли потрібні термінові зміни. В інших випадках цей стиль не працює.

Порада від професіоналів: Не будьте авторитарним лідером?

Краще зовсім уникати цього стилю. Він зустрічається найчастіше, тому будьте обережні. Якщо ви помітили, що у вашому підході більше авторитарності, зробіть усе, щоб змінити стиль поведінки. Нікому не подобається, коли ним командують. Вплив через страх у суспільстві не працює.

Таким чином, роль лідера є ключовою у команді. Адже володіючи певним впливом, він повинен мотивувати діяльність членів групи, забезпечувати внутрішньо-групову рівновагу і, в той же час, спрямовувати та координувати зусилля групи для досягнення поставлених перед нею завдань керівництва.

3. Керівництво та лідерство: спільні та відмінні риси

Керівництво та лідерство – це персоніфіковані форми соціального контролю, способи соціально-психологічного впливу на підлеглих співробітників з метою досягнення максимального ефекту в діяльності організації як соціальної мікросистеми.

При розгляді проблеми лідерства у зарубіжній психології поняття «лідер» і «керівник» переважно ототожнюються.

Головне для *лідера* – чітке бачення мети, що іншим доступна в дуже туманних контурах або недоступна взагалі.

Основне для *керівника* – з найменшими втратами реалізувати визначену мету.

Отже, лідер є домінуючим обличчям будь-якого суспільства, організованої групи, організації, колективу. Лідера вирізняють якості, що характеризують цей тип: виражені емоції, відкритість, багато енергії, сильна воля, компетентність, комунікабельність, гнучкість, харизма – усе це спонукає людей йти за такою людиною і вірити в неї. Це людина, яка не лише уміє впливати на інших і підпорядковувати їх своїй волі, але й уміє організовувати роботу колективу або групи людей і нести відповідальність за виконані вчинки. Справжній лідер уміє переконувати, мотивувати і направляти людей, він також робить усе можливе для того, щоб підвищити працездатність колективу. Він живе інтересами групи і залучає нових учасників, уміє приймати ефективні рішення і формує політику колективу з урахуванням усіх можливих чинників.

Одночасно слід визначити наступні *характерні відмінності між керівником та лідером*¹¹⁶.

Лідерство і керівництво є феноменами, що властиві організованим суспільним об'єднанням. Ці поняття є дуже близькими і припускають цілеспрямований вплив на людей та виступають засобами координації, організації, управління стосунками членів соціальної групи. Однак між цими суспільними явищами є принципові відмінності, що мають глибинний зміст. Термін «керівництво» широко використовується у сфері управління персоналом і означає збирати, об'єднувати людей і направляти їх рух до визначеної мети. Без відповідної організації колективу і спрямування їхніх дій неможливо досягти успішного результату. Це є аксіома організації праці будь-якого колективу. Керівництво забезпечується організаційно, згори-вниз, і передбачає місце керівника у певній структурній ієрархії. Система і посада наділяють керівника владою над людьми там, де функціонує стиль «начальник-підлеглий». Важливо, що вплив керівника на своїх працівників здійснюється у системі адміністративно-правових стосунків тієї або іншої установи, що є необхідною ознакою будь-якої офіційної організації. Керівники, обіймаючи посаду застосовують до підлеглих формальні владні повноваження. Останні дані керівництву офіційно, і його обов'язок – транслювати своїм підлеглим вимоги й очікування установи, домагатися їх виконання, причому, направляючи роботу

¹¹⁶ Психологічні особливості керівництва. Психологія управління в організації. Управління людьми. Посібник. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/1lesko_psiholog_upravlin_organizaciyi/321.html.

інших, нести персональну відповідальність за її результати. Це диктує дотримання керівниками у більшості випадків авторитарного стилю управління, що передбачає наказову форму звертань, посадово-ділові, функціональні стосунки з колективом, підвищену вимогливість (як начальника), узаконені жорсткі дії. Успішне керівництво засноване на умінні керівника ставити мету, забезпечувати контроль і сприяти зворотному зв'язку зі своїм підлеглим. Керівник управляє ситуацією, формально впливаючи на людей заради визначених цілей, принципів, цінностей. Саме ці риси властиві традиційному погляду на «керівництво» у системі управління організованими суспільними об'єднаннями. Тепер звернімося до особи лідера. Традиційне уявлення людей про лідерів зазвичай передбачає образ керівника – людини, офіційно наділеної владою. Утім, бути лідером не завжди означає мати офіційну посаду, офіційне визнання і відповідний запис у трудовій книжці. Сучасна психологія управління вважає «лідерство» домінуючим обличчям будь-якого суспільства.

Лідерство ж як специфічний тип стосунків в управлінні ґрунтується більше на процесі соціально-психологічної дії, а точніше – взаємодії в організації. Цей процес, на відміну від керівництва, є набагато складнішим, вимагаючи високого рівня взаємозалежності учасників, припускає наявність в організації послідовників, а не підлеглих. Перш за все, необхідно зрозуміти, що лідерство – це вибір, а не офіційна посада, і воно забезпечується особово, знизу-вгору. Вплив лідера відбувається (на відміну від керівника) у системі морально-психологічних зв'язків між людьми і заснований не на формальних владних повноваженнях, а на певних здібностях і якостях носія, його харизмі. Лідер – це авторитетна особа, яка вміє виділитись з натовпу, у якої є чітка мета. Лідера ще називають «агентом змін», новатором, який заражає інших своїм ентузіазмом, надає імпульс руху визначеній громаді, сміливо бере на себе відповідальність і вірить у себе та інших людей. Лідер управляє ситуацією, впливаючи на себе, він не може наказати, але може показати особистий приклад. Засобом такого впливу є емоційно-вольова сфера, що проявляється за допомогою таких якостей: щирість, відкритість, стійкість, енергійність. Усе це спонукає інших йти за такою людиною, наслідувати її. Лідерство не зводиться до простого набору якостей, рис, прийомів і техніки. Це вміння направляти свої зусилля на самого себе, на динамічну, якісну зміну. Лідер змінює інших, змінюючись одночасно й сам. Звідси **висновок** – лідерству не можна навчитися, лідером можна стати. Дослідження науковцями змісту діяльності, соціальних ролей, методів впливу, обов'язків керівників

і лідерів вказують, що кожний з них виконує свою, важливу роль в управлінській сфері.

Ефективний керівник не завжди є ефективним лідером, і навпаки. Основні їхні характеристики перебувають у різних вимірах¹¹⁷ (табл.).

Таблиця

Відмінні особливості між керівником і лідером

Керівник	Лідер
Адміністратор	Інноватор
Доручає	Надихає
Працює за цілями інших	Працює за власними цілями
План – основа дій	Бачення – основа дій
Покладається на систему	Покладається на людей
Використовує аргументи	Використовує емоції
Контролює	Довіряє
Підтримує рух	Дає імпульс рухові
Професіонал	Ентузіаст
Приймає рішення	Перетворює рішення в реальність
Робить справу правильно	Робить правильну справу
Його поважають	Його обожнюють

Спільні риси між керівництвом і лідерством:

- керівник може бути лідером, як і лідер може бути керівником;
- і керівник, і лідер мають владу, хоча характер цієї влади різний (особистісний та організаційний);
- і керівник, і лідер впливають на довколишніх, різниця цих впливів у меті (особисті цілі чи цілі організації) та способах здійснення;
- зазвичай, керівником стають у результаті навмисних дій формальної організації, в основі яких лежить принцип делегування повноважень. Лідерами ж стають не за волею адміністрації установи чи організації, а за рахунок вибору групи (колективу).

Керівник спрямовує роботу інших і несе персональну відповідальність за її результати, вносить порядок і послідовність у роботу. Взаємодію з підлеглими він вибудовує переважно на фактах і в межах встановлених цілей. Проте лідер надихає людей, вселяє ентузіазм, передаючи співробітникам власне бачення майбутнього і допомагаючи їм адаптуватись до нового.

Керівники схильні розробляти свої дії в деталях і в часі, планувати залучення і використання необхідних ресурсів для підтримування організа-

¹¹⁷ Дідур К. М. *Керівник і лідер як головні суб'єкти управління підприємством. Агросвіт. 2011. № 20. С. 64–65.*

ційної ефективності. Лідери ж досягають цілей прогнозуванням майбутнього і шляхів його досягнення, не вникаючи в оперативні деталі й рутину.

Керівники віддають перевагу порядку у взаємодії з підлеглими, вибудовуючи відносини з ними відповідно до ролей підлеглих у запрограмованому ланцюжку подій або у формальному процесі прийняття і реалізації рішень. Це зумовлено тим, що керівники відносять себе до особливого соціального інституту. Лідери ж підтримують працівників, які розуміють і поділяють їхні погляди та ідеї, враховують їхні потреби, цінності та емоції і не пов'язують повагу до себе зі своїм статусом.

Керівники забезпечують досягнення цілей працею підлеглих, контролюючи їхню поведінку і реагуючи на кожне відхилення від плану. Лідери будують стосунки з підлеглими на довірі, мотивуючи і надихаючи їх.

Керівники, використовуючи свій професіоналізм, здібності та вміння, концентрують свої зусилля у сфері прийняття рішень; намагаються звузити набір способів вирішення проблеми, та рішення часто приймають на основі досвіду. Лідери розробляють нові й неоднозначні способи вирішення якогось питання, не бояться ризикувати, особливо тоді, коли існують можливості для отримання винагороди.

Дослідження свідчать, що значна група керівників має лідерські якості. Але ситуація, коли керівник не є лідером, трапляється у житті досить часто. Водночас лідер не завжди обіймає керівну посаду і його вплив на оточення може завадити керівникові ефективно управляти.

4. Характеристика стилів управління

Для управління людьми керівникові потрібні офіційні повноваження, йому потрібна влада – можливість впливати на поведінку інших. Влада може набувати різних форм. Американські вчені виділяють такі види влади:

- 1) *заснована на примусі;*
- 2) *заснована на винагороді;*
- 3) *експертна* (заснована на спеціальних знаннях, яких не мають інші);
- 4) *еталонна, або влада прикладу* (підлеглі намагаються бути схожі на свого привабливого і шанованого керівника);
- 5) *законна, або традиційна* (одна особа підпорядковується іншій на основі того, що вони стоять на різних щаблях ієрархії).

Найбільш ефективний варіант, коли у керівника є всі зазначені види влади.

Взаємини підлеглих з керівником, психологічний клімат, результати роботи колективу залежать від *стилю управління*, що реалізується керівником¹¹⁸.

Стиль управління – це взаємозв'язок способів впливу на підлеглих осіб, які використовує керівник, а також форма (манера, характер тощо) виконання цих методів.

*Виділяють наступні стилі управління*¹¹⁹:

1. *Авторитарний стиль* (директивний, диктаторський). Для нього характерні:

а) жорстке одноосібне прийняття керівником усіх рішень (мінімум демократії);

б) жорсткий постійний контроль за виконанням рішень із загрозою покарання (максимум контролю);

в) відсутність інтересу до працівника як до особистості.

За рахунок постійного контролю цей стиль управління забезпечує цілком прийнятні результати роботи (за непсихологічними критеріями: прибуток, продуктивність, якість продукції).

Але недоліків у такого стилю більше, ніж переваг. Зокрема:

1) висока ймовірність помилкових рішень;

2) придушення ініціативи, творчості підлеглих, уповільнення нововведень, застій, пасивність співробітників;

3) незадоволеність людей своєю роботою, своїм становищем у колективі;

4) несприятливий психологічний клімат, що обумовлює підвищене психологічно-стресове навантаження, шкідливе для психічного і фізичного здоров'я підлеглих.

Цей стиль управління доцільний і виправданий лише у критичних ситуаціях (аварії, воєнні дії тощо).

2. *Демократичний стиль* (колективний). Для нього характерні такі особливості:

а) управлінські рішення приймаються на основі обговорення проблеми, врахування думок та ініціатив співробітників (максимум демократії);

б) виконання прийнятих рішень контролюється і керівником, і самими співробітниками (максимум контролю);

в) керівник виявляє інтерес, доброзичливість і увагу до особистості співробітників, враховує їхні інтереси, потреби, особливості.

¹¹⁸ Психологія. Стилi управління. URL: https://studme.com.ua/125606075661/psihologiya/stili_upravleniya.htm.

¹¹⁹ Короткий курс лекцій з дисципліни «Психологія». URL: <https://studme.com.ua/158407205608/psihologiya/psihologiya.htm>.

Демократичний стиль є найбільш ефективним, оскільки забезпечує високу ймовірність правильних зважених рішень, високі виробничі результати праці, ініціативу, активність працівників, задоволеність людей своєю роботою і членством у колективі, сприятливий психологічний клімат і згуртованість. Однак реалізація демократичного стилю можлива при високих інтелектуальних, організаторських, комунікативних здібностях керівника.

3. *Ліберально-анархічний стиль (нейтральний)*. Для нього характерні, з одного боку, максимум демократії (всі можуть висловлювати свою точку зору, але реального обліку, узгодження позицій не прагнуть досягти), з іншого – мінімум контролю (навіть прийняті рішення не виконуються, немає контролю за їх реалізацією, самоплив ситуації). Як наслідок, результати роботи колективу зазвичай низькі. Люди не задоволені своєю працею, керівником. Психологічний клімат у колективі несприятливий, у ньому відсутня атмосфера співпраці, немає стимулу сумлінно працювати. Можливі приховані і явні конфлікти, йде розшарування на конфліктуючі підгрупи.

4. *Непослідовний стиль (алогічний)*. Він проявляється у непередбачуваному переході керівника від одного стилю до іншого (авторитарний, знову колективний; демократичний, знову авторитарний тощо). Це зумовлює вкрай низькі результати роботи колективу та максимальну кількість конфліктів і проблем.

5. *Ситуативний стиль*. Для нього характерне гнучке реагування на зміни рівня психологічного розвитку підлеглих і колективу. Стиль керування ефективного менеджера відрізняється гнучкістю, індивідуальним і ситуативним підходом.

6. *Новаторсько-аналітичний стиль (Т. Коно)* здатний забезпечити організаційне виживання в умовах гострої ринкової конкуренції. Для нього характерні:

а) енергійність і новаторство, чуйність до нових ідей та інформації, генерування великої кількості ідей;

б) готовність ураховувати думку інших, здатність логічно аналізувати, наскільки реалістичні і перспективні пропоновані ідеї;

в) швидке прийняття рішень і практичне втілення новацій;

г) терпимість до невдач, вміння всебічно бачити ситуацію і працювати з людьми, не входячи, однак, глибоко в їх особисті проблеми. Цей стиль найбільш популярний і ефективний в успішних японських компаніях.

7. *Партисипативний (співучасний) стиль*, на думку зарубіжних фахівців у галузі менеджменту, є найбільш ефективним стилем управління. Для нього характерні такі ознаки:

а) регулярні наради керівника з підлеглими;

- б) відкритість у відносинах між керівником і підлеглими;
- в) залучення підлеглих у розроблення і прийняття організаційних рішень;
- г) делегування керівником підлеглим ряду повноважень, прав;
- д) участь рядових працівників як у плануванні, так і в здійсненні організаційних змін;
- е) створення особливих групових структур, наділених правом самостійного прийняття рішень («групи контролю якості»);
- є) надання працівнику можливості автономно (від інших членів організації) розробляти нові ідеї.

Партисипативний стиль застосовується, *якщо*:

- 1) керівник упевнений у собі, має високий освітній і творчий рівень, вміє цінувати і використовувати творчі пропозиції підлеглих;
- 2) підлеглі мають високий рівень знань, умінь, відчують потребу у творчості, незалежності, особистісному зростанні, інтересі до роботи;
- 3) завдання, що стоїть перед людьми, передбачає множинність рішень, вимагає теоретичного аналізу і високого професіоналізму виконання, досить напружених зусиль і творчого підходу. Даний стиль доцільний у наукомістких виробництвах, організаціях новаторського типу, у тому числі наукових.

Таким чином, *стиль управління* – це сукупність засобів впливу керівника на підлеглих, що обумовлена специфікою завдань, поставлених перед підприємством чи організацією, взаємовідносинами керівника з підлеглими, обсягом його посадових повноважень, особистісними якостями всіх членів колективу.

5. Особистість лідера: траєкторія індивідуального розвитку

«Не йдіть за натовпом. Зробіть так, щоб натовп йшов за вами» (Маргарет Тетчер)

Лідер – це той, хто допомагає іншим зробити набагато більше, ніж вони коли-небудь вважали за можливе. Лідерство однієї людини допомагає розблокувати потенціал решти, чи то індивідуальні можливості, чи потенціал групи, компанії або організації. Він не розповідає іншим, що робити, але надихає людей і дозволяє їм побачити те, на що вони здатні, а потім допомагає «туди добратися». Лідерство може бути визначене як здатність однієї людини спонукати інших добровільно «йти за ним». Це психологічні якості, що є поєднанням знань, цінностей, навичок і особливостей поведінки. Лідерство – це процес, що допомагає групі людей у досягненні їхніх цілей. Лідер завжди бачить чітку картину кінцевої мети, тому він завжди знає, куди йти. Йому притаманне тверде розуміння того,

як виглядає успіх і як його можна досягнути. Мало того, людина із нахилами лідера здатна зберегти своє бачення мети навіть у несприятливих умовах, і при цьому продовжує діяти цілеспрямовано, зберігаючи пристрасну віру в успіх, передаючи цю пристрасть своїм послідовникам. Хороший керівник досить дисциплінований, щоб працювати над своїм баченням кінцевого результату і спрямувати свої дії та дії команди до досягнення мети. Лідер не страждає «аналітичним паралічем», зате здатний стати джерелом натхнення і вміє інших змусити повірити в успіх. Справжнього лідера відрізняють від інших основні психологічні та особистісні якості, що і роблять його таким – це незаперечний факт. Лідерами не стають одразу. Навіть люди, які народжені з лідерськими нахилами, повинні працювати над собою, щоб підвищити свої шанси досягнути високих результатів в якості людини, яка веде за собою команду. Можна було б назвати чимало рис характеру, що, безсумнівно, є важливими. Проте сучасні психологи, вивчивши історії найбільш відомих людей, сформувавши список із десяти якостей, що їх необхідно розвивати в собі для досягнення успіху в межах управлінської діяльності.

Сучасним лідерам мають бути притаманні *такі якості*¹²⁰:

1. Бачення мети. Лідери мають чітке уявлення про те, куди вони хочуть йти і чого мають намір домогтися. Вони бачать чітку картину та створюють стратегічний план для досягнення своїх цілей.

Основні поради щодо формування свого бачення мети: вивчення біографії великих вождів і успішних людей, нових і класичних мотиваційних книг з ведення бізнесу; спілкування з людьми, які володіють розвиненими лідерськими навичками; формулювання мети на щодень, спостереження за тим, наскільки вона була точною, і чи ефективні були вжиті для її досягнення заходи тощо.

2. Здатність приймати рішення. Лідери не бояться прийняти складне і непопулярне рішення, тому що вони впевнені у собі і у своїх силах. Вони знають, що нерішучість ліквідує ресурси і можливості.

Основні поради щодо вдосконалення своїх навичок прийняття рішень: варто починати приймати рішення з тих питань, де відмова або невдача не стане критичною для ознаки впевненості у собі. Якщо рішення виявиться неправильним, потрібно засвоїти для себе урок і рухатися далі.

3. Прийняття ризику. Лідери повинні мати мужність діяти в ситуаціях, коли позитивний результат не гарантований. Вони готові ризикувати невдачею.

¹²⁰ *Якості лідера: що потрібно для успіху.* URL: <https://sbm.pnu.edu.ua/2017/11/27/zagolovok-statti-sertyfikatna-programa-mini-mba>.

Як навчитися йти на ризик? Основні поради: детальний аналіз ситуації, передбачення і прорахунок переваг та недоліків кожного варіанту ризику. Не варто чекати досконалості. Ніхто не може постійно вигравати. Роблячи помилки, лідери ростуть.

4. Мотивація інших. Лідери можуть викласти своє бачення мети та засобів її досягнення, переконуючи інших у цінності своїх ідей. Вони вміють надихати людей працювати для досягнення загальних цілей і прагнень до таких висот, про які ці люди навіть не думали, що здатні їх досягнути. Під впливом лідера члени команди прагнуть підвищити свої професійні та особистісні якості.

Основні поради щодо мотивації людей: вивчення потреб, що можуть мотивувати людей до дії; уважне вислуховування інших, щоб дізнатися рушії їхньої поведінки. Порада: мотивація співробітників лише у випадках переконливості, коли кожен з них розуміє, як його робота сприяє досягненню спільної мети.

5. Уміння створити команду. Лідери створюють продуктивно діючі групи, які складаються з кращих людей. У команді успішно розвивається дух співробітництва, члени групи легко приходять до консенсусу і вирішення конфліктів.

Як покращити свої навички щодо освіти команди? Основні поради: уникнення упереджених відповідей на кожне запитання; зосередженість на оцінюванні різних поглядів під час дискусій; віднайдення найкращих якостей членів команди.

6. Прагнення до самопізнання. Лідери знають свої сильні і слабкі сторони та об'єктивно оцінюють свою поведінку. Вони визнають свої недоліки, відкриті для зворотного зв'язку і готові змінювати свої особистісні якості, якщо в цьому є необхідність. Хороший лідер прагне до досконалості. Він не тільки дотримується високих стандартів, але й активно піднімає свій рівень якостей, щоб досягнути досконалості у різних аспектах своєї діяльності.

Як розширити своє самопізнання? Основні поради: аналіз своїх дій та їх наслідків; урахування думки інших щодо покращення особистих якостей керівника; ведення щоденника з метою записування найбільш значущих подій та інцидентів тощо.

7. Збереження цілісності особистості. Лідери повинні бути надійними, тільки тоді для інших вони стануть взірцем. Чесні відносини, добре контрольовані емоції, передбачувані реакції, відсутність істеричної поведінки і спалахів люті – усе це ознаки цілісності. Остання дозволяє дотримуватися своїх цінностей, навіть якщо альтернативний шлях може здатися

більш простим. Лідер, який володіє такими рисами характеру, здається своїм послідовникам зрозумілим і надійним, що робить його більш доступним для них. Крім того, він може послужити своєрідною моделлю для людей, які захотіли б його наслідувати.

Як оцінити свою цілісність? Основні поради: активний пошук зворотного зв'язку з друзями, колегами, навіть підлеглими. Це допоможе більш чіткому визначенню своїх цінностей і міри своєї відповідальності, перевірці того, наскільки близький збіг особистих уявлень про мету і значущість у колективі з уявленнями про це інших людей.

8. Робота над собою протягом усього життя. Лідерам властиве прагнення постійно навчатися, рости і бути відкритими для нових ідей.

Як розширити свої знання? Основні поради: підвищення особистих професійних якостей, спілкування з колегами для обміну новими ідеями та натхненням, пізнання й апробація досвіду більш досвідчених лідерів тощо. «Мудрі лідери шукають партнерів, які могли б доповнити їхні власні слабкі сторони».

9. Ефективне спілкування. Лідери можуть передати свої ідеї зовсім різним людям і вміють коригувати стиль спілкування для того, щоб знайти підхід і порозумітися з будь-якою окремою людиною.

Як покращити навички спілкування? Основні поради: практикування активного слухання і вивчення невербальних сигналів тіла; «читання поміж рядків» під час розмови, особливо при роботі з веденими членами групи або підлеглими, які можуть бути іноді не зацікавлені в тому, щоб сказати все, про що вони думають; викладення найбільш важливої інформації, часом повторюючись, але при цьому кожен раз підносячи її по-різному, – щоб кожен міг добре зрозуміти, про що йде мова.

10. Активна допомога іншим у досягненні успіху. Грамотний лідер дає можливість іншим повністю реалізувати свій потенціал, розуміючи, що тим самим тільки зміцнить команду і принесе користь організації.

Як дати іншим поштовх до розвитку? Основні поради: заохочення навіть найменшого успіху кожного члена команди; делегування деяких своїх обов'язків та повноважень послідовникам, за умови розуміння їх здатності до управління.

У цілому персональне лідерство (або індивідуальний розвиток лідерів) зосереджене на двох завданнях: зміцнення особистих навичок, компетенцій та здібностей керівників усіх рівнів, посилення виконавчих навичок, а також якості та змісту послуг, що надаються установою. Зв'язок та узгодженість між цими двома поняттями варіюється залежно від цільової групи, конкретної установи і конкретних цілей для основних завдань, що вирішуються в установі.

Дослідження показують, що розвиток сильних персональних навичок лідерства робить керівника спроможним інтегрувати управління і лідерство, мотивуючи при цьому персонал та створюючи натхненне професійне робоче середовище й організацію.

Розвиваючи персональне лідерство, лідери мають:

- посилювати власну спроможність працювати краще;
- підвищувати свою ефективність і продуктивність, а також посилювати концентрацію на своїй професійній діяльності шляхом чіткого формулювання позиції, мети, місії та цінностей;
- упевнено просуватись до здійснення запланованих цілей, бачень і прагнень;
- готуватись, щоб стати ефективним лідером організації;
- упевнено йти професійною стежкою, знаючи, що знаходиться на правильному шляху.

Існує сім основних цілей розвитку персонального лідерства¹²¹:

1. Відкрити силу особистісних цінностей, цілей та бачень.
2. Розкрити сильні сторони персонального лідерства.
3. Розвинути розуміння вимог і викликів лідерства.
4. Детально дослідити роль лідерів і власний підхід до лідерства.
5. Зрозуміти себе через розуміння особистих уподобань.
6. Визначити практичні кроки на шляху до лідерства.
7. Використати результати в інтересах організації шляхом більш ефективного лідерства.

Основні поняття.

Влада, форми влади, форми впливу, лідер, теорії лідерства, стилі лідерства, керівництво, стиль управління.

Запитання і завдання для самоконтролю

1. *Який стиль управління є найефективнішим у досягненні необхідних організаційних цілей?*
2. *Якому стилю лідерства Ви надаєте перевагу?*
3. *Як можна стати демократичним лідером? Опишіть схему послідовності дій?*
4. *Чи варто відбирати людей на посади відповідно до різних стилів лідерства? Наприклад, заохочувати природного емпата чи демократа взаємодіяти з групами працівників для досягнення консенсусу щодо нових способів спільної роботи?*

¹²¹ Романовський О. Г. Проблеми формування особистості лідера. Харків: Майдан, 2000. 190 с.

5. Який стиль керівництва, на Ваш погляд, необхідно використовувати у роботі з потенційними лідерами для розвитку їхніх управлінських здібностей?

6. Яких сигналів тривоги у керівництва можна очікувати, якщо використовувати невідповідний стиль лідерства?

Список використаних та рекомендованих літературних джерел

1. Соціальне управління у контексті саморегуляції соціального організму країни: монографія / за наук. ред. д-ра філос. наук, проф. В. П. Бега. Запоріжжя: Просвіта, 2012. 571 с.

2. Бут О. А. Социальный менеджмент: учеб. пособие. Томск: Кафедра ТУ, ТУСУР, 2012. 177 с.

3. Бояцис Р. Резонансное лидерство: самосовершенствование и построение плодотворных отношений с людьми на основе активного сознания, оптимизма и эмпатии / пер. с англ. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2007. 300 с.

4. Гоулман Д., Бояцис Р., Маккі Е. Емоційне лідерство. Мистецтво управляти людьми на основі емоційного інтелекту / пер. з англ., 4-е вид. Київ: Паблішер, 2010. 301 с.

5. Дідур К. М. Керівник і лідер як головні суб'єкти управління підприємством. *Агро-світ*. 2011. № 20. С. 64–65.

6. Дороніна М. С. Психологія управління: навч. посіб. у 2 ч. Харків: ХДЕУ, 2000. Ч. 2. 96 с.

7. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононець Н. В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи магістрів освітньої програми «Педагогіка вищої школи» галузі знань 01 освіта / педагогіка спеціальності 011 освітні, педагогічні науки. Полтава: ПУЕТ, 2020. 232 с.

8. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононець Н. В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава: ПУЕТ, 2018. 241 с.

9. Нестуля О. О. Основи лідерства. Наукові концепції (середина ХХ – початок ХХІ ст.): навч. посіб. Полтава: ПУЕТ, 2016. 375 с.

10. Романовський О. Г. Проблеми формування особистості лідера. Харків: Майдан, 2000. 190 с.

11. Лідерство: навч. посібн. / за наук. ред. Л. М. Сергеевої. Івано-Франківськ: Лілея НВ, 2015. 296 с.

12. Сисоєва С. О. Освіта і особистість в умовах постіндустріального світу: монографія. Хмельницький: ХГПА, 2008. 324 с.

13. Nadraga V. Macro-level Modelling of Budget Support for Social Risk Management. *Центрально-український науковий вісник*. Економічні науки. 2019. Вип. 2. С. 144–151.

14. Pasenko N. Information technologies to provide social effectiveness of management decisions in multilevel governance system. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. Вип. 4. С. 76–81.

15. Керівник – Лідер – Влада: основні поняття. URL: https://studopedia.ru/7_165301_osnovni-ponyattya-kerivnik-lider-vlada.html.

16. Вісім основних теорій лідерства. URL: <https://psiukrearth.ru/rizne/16073-visim-osnovnih-teorij-liderstva.html>.

17. Короткий курс лекцій з дисципліни «Психологія». URL: <https://studme.com.ua/158407205608/psihologiya/psihologiya.htm>.

18. Якості лідера: що потрібно для успіху. URL: <https://sbm.pnu.edu.ua/2017/11/27/zagolovok-statti-sertyfikatna-programa-mini-mba>.

Тема 8. Сучасні погляди на розвиток професійної кар'єри

- 1. Термінологічне визначення поняття «кар'єра».*
- 2. Функціональні складові кар'єри як феномену індивідуального та суспільного життя особистості.*
- 3. Класифікація та типологія кар'єри.*
- 4. Кар'єрні орієнтації особистості та кар'єрна мотивація.*
- 5. Принципи управління і планування кар'єрної стратегії.*
- 6. Внутрішні чинники, що впливають на успішність кар'єри.*
- 7. Ризики кар'єрного просування.*
- 8. Індивідуальний план розвитку кар'єри.*
- 9. Теоретичні та прикладні аспекти використання кар'єрного портфоліо у системі фахової підготовки студентів у ЗВО.*

1. Термінологічне визначення поняття «кар'єра»

Для детального і повного розуміння феномену кар'єри доречно системно проаналізувати різноманітні підходи до вивчення означеного явища і з'ясувати його зміст.

Феномен кар'єри знаходиться у полі зору представників багатьох наук, зокрема, психологів, економістів, соціологів. До того ж «кар'єра» – одне із центральних понять менеджменту, фахівців у галузі управління персоналом, корпоративної культури.

Вивчення кар'єри як специфічного соціального та індивідуально-психологічного феномену в національній науці набуло поширення порівняно недавно, із моменту розпаду Радянського Союзу. До цього часу термін «кар'єра» не входив до тезауруса спеціалістів ні у сфері психології, ні у галузі соціології чи економічної теорії.

Сутнісний зміст поняття «кар'єра» зосереджений у терміні «просування», тобто «рух уперед». Для опису кар'єри як процесу використовують такі синоніми, як «зростання», «перехід», що відображають процес просування особи у заданому напрямі. Важливими у змістовому плані тут є показники часової перспективи діяльності людини і широта сфер її життєздійснення, а також цільовий зв'язок конкретної діяльності й активності.

Уважається, що цей термін потрапив до наукового обігу з повсякденного вжитку. Проте досі немає загальної думки про те, з якої мови прийшло до нас слово «кар'єра» – італійської чи французької. Кар'єра (італ. *carriera*) – біг, життєвий шлях, поприще, від лат. *carrus* – віз, візок –

швидке й успішне просування у службовій, суспільній, науковій та іншій діяльності¹²².

Сучасні словники трактують поняття «кар'єра» як швидке, успішне просування у службовій, науковій та іншій діяльності, досягнення слави, вигоди тощо, рід занять¹²³.

Аналіз наукової літератури дає підставу трактувати поняття «кар'єра» у **вузькому та широкому значеннях**.

У широкому значенні кар'єра визначається як загальна послідовність етапів розвитку людини в основних сферах життя (сімейній, трудовій, відпочинку); як загальна схема життя, що складається з низки епізодів і подій та охоплює не тільки просування життєвим шляхом, а й усі значимі зміни на ньому; послідовність займаних індивідом робочих місць в ієрархічній системі трудової діяльності суспільства, а також сам процес переміщення працівника з нижчих позицій на вищі¹²⁴. У вузькому тлумаченні поняття «кар'єра» пов'язується із динамікою стану та активності особистості у трудовій діяльності, тобто із прогнозованим шляхом її бюрократичного сходження.

Серед інших визначень поняття «кар'єра» у науковій та науково-популярній літературі виокремлюються такі дефініції:

– зробити кар'єру – означає досягнути престижного становища у суспільстві і більших повноважень, більш високого статусу, престижу, влади, більшої кількості грошей; при цьому мається на увазі престижність з точки зору широкої громадської думки;

– кар'єра – це результат усвідомленої позиції і поведінки людини у галузі трудової діяльності, що пов'язаний із посадовим чи професійним зростанням. Кар'єру, як траєкторію свого службового просування, людина вибудовує сама, співвідносячи її з особливостями внутрішньо- і позаорганізаційної реальності та головне – зі своїми власними цілями, бажаннями та установками;

– ділова кар'єра – поступове просування особистості у якій-небудь сфері діяльності, зміна навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагороди, пов'язаних з певною діяльністю; просування вперед задалегідь обраним шляхом діяльності, досягнення популярності, слави,

¹²² Словник інішомовних слів / за ред. члена-кореспондента АН УРСР Мельничука О. С. К.: Головна редакція УРЕ, 1977. 776 с.

¹²³ Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / уклад. і голов. ред. Бусел В. Т. К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.

¹²⁴ Лукашевич М. П. Соціологія праці: підручник. К.: Либідь, 2004. 404 с.

збагачення, індивідуально усвідомлена позиція і поведінка індивіда, пов'язана з трудовим досвідом і діяльністю протягом життя людини.

Відтак, **об'єктивна, зовнішня сторона кар'єри** – це послідовність професійних позицій, що їх обіймає людина, а **суб'єктивна, внутрішня сторона** – це те, як вона сприймає свою кар'єру, який її образ професійного життя і власної ролі у ньому.

2. Функціональні складові кар'єри як феномену індивідуального та суспільного життя особистості¹²⁵

Перший компонент описує **цільову (телеологічну) складову** кар'єрного процесу. Кар'єра, як активна, діяльна складова людського життя, формується і реалізується через постановку опрацьованих людиною цілей, планів, орієнтирів, етапних і фінальних задумів. Зовсім не обов'язково, щоб людина відразу ставила перед собою всі цілі, що їх вона потім досягає на своєму життєвому шляху. Зазвичай, люди коректують й уточнюють свої прагнення (цілі), зважаючи на мінливість буденних ситуацій, зовнішніх умов, власного досвіду.

Креативно-праксеологічний компонент кар'єри зосереджується навколо ідеї про те, що тільки активна, творча, організована діяльність особистості забезпечує досягнення поставлених цілей та заздалегідь спланованих заходів. Кар'єра не формується сама по собі, а постає як безперервний процес реалізації задуманих особистісних стратегій, тактик, заходів, наслідком яких є досягнення бажаного результату.

Професійно-змістовий компонент охоплює сукупність достатніх для виконання робочих завдань знань, норм, умінь, навичок, цінностей, набутих особою протягом спеціального навчання та у процесі трудової діяльності, а відтак – забезпечує реалізацію кар'єрних цілей, сприяє її просуванню щаблями власне професійної, соціальної, адміністративної, майнової ієрархії.

Поряд із розвитком фахової компетентності сучасний працівник має оволодівати і **кар'єрною компетентністю**, під якою розуміють інтегральну характеристику суб'єкта кар'єри, що визначає його здатність вирішувати типові та нестандартні професійні й позапрофесійні завдання, які виникають у реальних виробничих, життєвих, комунікативних ситуаціях.

¹²⁵ Біскуп В. С. Теоретичний аналіз змісту поняття «кар'єра» з позиції суспільно-гуманітарних дисциплін. Вісник Львівського університету. Серія соціологічна. Випуск 6. Львів, 2012. С. 217–226.

Організаційно-синергетичний компонент характеризує ту обставину, що кар'єра здійснюється не у вакуумі, а зумовлена сукупністю різноспрямованих траєкторій розвитку. Для здійснення кар'єри необхідні як індивідуально-особистісні (психомоторні, темпераментні, характерологічні), так і зовнішньо впорядковані (організаційні, управлінські, структурні) чинники та умови.

Результативно-кумулятивний компонент постає як підсумковий і водночас як перехідний етап у змінах та перетвореннях у процесі кар'єрного розвитку особистості. За змістом він відображає набір досягнутих вершин та значимих переходів, що були здійснені особою у професійному і приватному житті.

Системним компонентом, що поєднує між собою різноманітні структурні утворення кар'єри, сприяє їх прояву та реалізації, є **кар'єрна компетентність**. Аналіз наукових джерел та власні розвідки у сфері кар'єрної проблематики дають підстави розуміти під кар'єрною компетентністю багатомірне утворення, що складається з окремих компетенцій, під якими розуміються індивідуально-особистісні, соціально-комунікативні та професійні особливості і навички, важливі для досягнення успіху в реалізації кар'єрної програми¹²⁶.

3. Класифікація та типологія кар'єри

Класифікувати типи кар'єри за характером змін, що відбуваються з працівником, який будує кар'єру, спробували представники управлінсько-менеджерського напрямку. На їхню думку, існують такі типи кар'єри:

- «ситуаційна кар'єра» (залежність від ситуації, випадку);
- «залежна кар'єра» (залежить від відносин з особою, яка приймає рішення стосовно кар'єри працівника);
- «власноручна кар'єра» (високий рівень професіоналізму);
- «кар'єра від розвитку об'єкта» (залежить від здібностей працівника перетворювати об'єкт праці);
- «кар'єра по трупах» (кар'єризм у негативному розумінні, де працівник не зупиняється ні перед чим у прагненні пройти найкоротший шлях до бажаної посади);
- «системна кар'єра» (взаємозв'язок різних складових кар'єри, створення фундаменту для планування кар'єри).

¹²⁶ Біскуп В. С. Декомпозиційна структура інтегральної кар'єрної компетентності та її складові. *Психологія і суспільство*. 2010. № 4. С. 82–91.

Д. Сьюпер виділив чотири типи кар'єри, що залежать від якостей особистості, способу її життя, взаємин з оточуючими. Критерієм цієї класифікації є стабільність кар'єри:

– «стабільна кар'єра» – просування, навчання, тренування особистості в процесі професійної діяльності;

– «звичайна кар'єра» – найбільш поширена, бо пов'язана зі стадіями життєвого шляху особистості і його кризами;

– «нестабільна кар'єра» характеризується двома або кількома спробами змінити професію;

– «кар'єра з численними спробами» – зміна професійних орієнтацій відбувається протягом усього життя.

Американський фахівець з управління **Майкл Драйвер** виокремлює такі види кар'єри:

1. Лінійна кар'єра. Людина від початку трудової діяльності обирає певну галузь і наполегливо, крок за кроком, протягом усього життя піднімається ієрархічною драбиною (наприклад, учитель -> керівник методичного об'єднання -> директор школи -> інспектор райвно тощо).

2. Стабільна кар'єра. Фахівець, для якого характерна стабільна конфігурація кар'єри, ще в молодості обирає сферу своєї діяльності й до кінця трудового життя залишається в ній. Він підвищує свою майстерність, але не прагне просування ієрархічною драбиною.

3. Спіральна кар'єра. Така кар'єра характерна для людей, які з ентузіазмом працюють 5–7 років, а згодом втрачають інтерес до певного виду роботи, переходять на іншу й все починають спочатку.

4. Короткочасна кар'єра. Людина часто змінює одну роботу на іншу. Випадково й тимчасово досягає незначних підвищень. Як правило, це некваліфіковані, часто недисципліновані працівники.

5. Платоподібна кар'єра. Якщо людина успішно справляється зі своїми обов'язками, її вважають гідною підвищення. Однак після кількох підвищень вона досягає рівня, що є межею її компетентності. На цьому рівні вона залишається до виходу на пенсію.

6. Низхідна кар'єра. Людина успішно починає свою професійну діяльність і кілька разів іде на підвищення. Однак через непередбачувані обставини (хвороба, зловживання алкоголем тощо) знижується якісний рівень її працездатності, що спричиняє повернення до найнижчого рівня кар'єри.

Також виокремлюють два види кар'єри: фахову і внутрішньо-фірмову.

Фахова кар'єра – це, власне, різні стадії професійної діяльності: навчання, робота, послідовний розвиток індивідуальних професійних здібностей, професійне зростання і, врешті-решт, вихід на пенсію. Ці стадії конкретний працівник може пройти в одній або в різних організаціях.

Внутрішньофірмова кар'єра охоплює зміну стадій розвитку працівника в межах однієї організації та реалізується за трьома основними напрямками:

а) вертикальний, що означає просування до вищого рівня в ієрархії;

б) горизонтальний, тобто переведення працівника з одного робочого місця на інше, що сприяє підвищенню інтересу до роботи, а отже, посилює мотивацію трудової діяльності. Це може бути переміщення в іншу функціональну галузь діяльності, розширення або ускладнення завдань на теперішній посаді, зміна службової ролі без її жорсткого формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, керівництво різними програмами);

в) проникнення всередину конуса – доцентровий рух, що не закріплюється офіційно в структурі управління, штатному розкладі. Цей рух означає набуття авторитету, поваги серед колег, визнання як фахівця й особистості.

4. Кар'єрні орієнтації особистості та кар'єрна мотивація

Формування кар'єри пов'язане з професійним самовизначенням, тому що формування кар'єрних орієнтацій починається на етапі професійного навчання, коли виникає бажання працювати за фахом та залишатися у даній галузі діяльності.

Поняття «кар'єрна орієнтація» є досить новим для національної психології й педагогіки. Воно виникло в американській психології й засновано на концепції «якорів кар'єри» **Едгара Шейна**. На думку Шейна, «**кар'єрні якорі**» – це ряд уявлень співробітника про себе, ключові цінності, мотиви, навички, що визначають вибір кар'єри. За допомогою «якорів» можна передбачити, який вид кар'єри виявиться для індивіда найбільш задовільним, оскільки люди намагаються вибрати спосіб життя відповідно до найважливіших для них цінностей.

Підхід Шейна дозволив також визначити, що є мотивацією для людей у їхній професійній кар'єрі, й, відповідно, сформувати для них джерела мотивації. Шейн вважає, що особистісні цінності впливають на здатність отримувати задоволення від різних завдань, які ми повинні успішно вирішувати на роботі. Він припускає, що мотивація до виконання роботи буде найсильнішою, коли людина виконує функції й завдання, що погоджуються з її цінностями.

Л. Г. Почебут і В. А. Чикер, що перекладали й адаптували опитувальник «якоря кар'єри» Едгара Шейна, пропонують наступні визначення кар'єрної орієнтації:

1) особистісні якості, що відбивають наявність усвідомлюваних пріоритетних професійних потреб у структурі особистості;

2) особистісні диспозиції вищого рівня, що є стійким утворенням і визначають професійний життєвий шлях людини.

Кар'єрні орієнтації визначаються дослідниками як елемент Я-концепції особистості, що включає уявлення про свої здібності, ціннісні орієнтації, мотиви, сенси, потреби, які відносяться до просування у професійній діяльності. Як синонімічні поняття використовуються: «кар'єрна мета чи орієнтації», «мета роботи», «кар'єрні переваги», «якорі кар'єри».

У плануванні професійного майбутнього, прогнозуванні конкретних подій, встановленні цільових орієнтирів майбутні фахівці керуються, передусім, індивідуально-особистісною ієрархією кар'єрних орієнтацій, що відображена на рівні свідомості особи.

Результати тривалих психолого-педагогічних спостережень свідчать про те, що формування кар'єрних орієнтацій починається з дитинства, коли батьки, полюбляючи розпитувати в дитини про майбутню професію, спонукають її до міркувань. Відповіді на такі запитання вона ще глибоко не усвідомлює. Це, швидше за все, емоційні прояви, випадкові враження. Однак вони можуть залишити певний слід у свідомості й перетворитися на стійкі уявлення про майбутню професію. З часом уявлення про власне успішне професійне майбутнє, що виникають у дітей та підлітків, стихійно набувають більш реальних рис, але аналіз таких уявлень і проявів кар'єрних орієнтацій засвідчує їх недостатню усвідомленість¹²⁷.

Кар'єрна орієнтація допомагає людині реалізувати себе або самоактуалізуватися в професійному плані. Це стає можливим, якщо траєкторія професійної кар'єри вибирається відповідно до власних інтересів та здібностей. В іншому випадку, коли кар'єра визначається випадковим фактором або умовами ситуації (близькість роботи до місця проживання, можливість отримати місце «по знайомству» тощо), людині важко реалізувати власний професійний потенціал¹²⁸.

¹²⁷ Орлов В. Кар'єрні орієнтації суб'єктів сучасної професійної школи. *Professional Pedagogics*. 2018. (13). С. 15–21.

¹²⁸ Планування й розвиток професійної кар'єри учнівської молоді у системі професійно-технічної освіти: навчальний посібник / С. В. Алексеева, Л. М. Єршова, Д. О. Закатнов, В. Т. Лозовецька, В. Ф. Орлов; за ред. Д. О. Закатнова. Житомир: «Полісся», 2018. 186 с.

Фактори, що визначають вибір кар'єрної орієнтації

<i>Зовнішні фактори</i>	<i>Внутрішні фактори</i>	<i>Непсихологічні</i>	<i>Психологічні</i>
макросоціальні	мікросоціальні		
економічний стан суспільства	матеріальні можливості батьків при здобутті освіти	рівень освіти	Адекватна «Я-концепція»
ситуація на ринку праці	величина батьківської родини	соціально-демографічні фактори: вік, стать	особистісна зрілість
політичний устрій	планування власної родини	стан здоров'я	індивідуальні здібності
домінуючі суспільні цінності	близьке оточення: допомога друзів, цінності друзів	черговість народження	високий рівень саморегуляції
пропаганда в ЗМІ			гендерні характеристики
соціокультурні зміни, що відбуваються в суспільстві			мотивація досягнення
			особливості емоційно-вольової сфери

Одним із факторів розвитку кар'єри є мотивація. Мотивація до кар'єри у співробітників містить три ключові компоненти – **кар'єрну інтуїцію, кар'єрну причетність, кар'єрну стійкість**.

Кар'єрна інтуїція як адекватність самооцінки співробітником своїх професійних здібностей у контексті фактичної ситуації:

- *високий рівень* кар'єрних інтуїцій – усвідомлення співробітником своїх сильних і слабких сторін для досягнення своїх кар'єрних амбіцій; здатність ставити реальні кар'єрні цілі й активно їх досягати;

- *низький рівень* кар'єрних інтуїцій – постановка неадекватних кар'єрних цілей (як завищених, так і занижених); слабе використання особистісних ресурсів для просування службою; неготовність освоювати нові методи роботи, необхідні для кар'єрного росту.

Кар'єрна причетність, або, іншими словами, вірність своєму підприємству – готовність співробітника працювати на втілення цілей організації:

- *високий рівень* кар'єрної причетності – прийняття співробітником цілей організації як своїх власних; прийняття працівником на себе відповідальності за їх реалізацію; бажання докладати максимум зусиль для їх втілення, у тому числі за рахунок свого часу і без додаткової оплати;

- *низький рівень* кар'єрної причетності – відсутність у співробітника інтересу до цілей організації, що характеризується спрямованістю

максимальних зусиль й прагнень співробітника поза межами своєї роботи, а в кар'єрі він реалізує, насамперед, особисті цілі без урахування цілей організації.

Кар'єрна стійкість як здатність справлятися з труднощами, адаптуватися до змін ситуації:

– *високий рівень* кар'єрної стійкості – властивість співробітника виявляти наполегливість при втіленні своїх кар'єрних амбіцій; долати різні труднощі і вирішувати нагальні проблеми; адаптуватися до мінливих обставин;

– *низький рівень* кар'єрної стійкості – недостатня наполегливість, брак гнучкості, поведінкові складнощі у ситуації змін, цейтноту, відсутності інформації тощо.

5. Принципи управління і планування кар'єрної стратегії

За своєю суттю кар'єра має стратегічний характер, тому що вона спрямована на просування працівника у майбутнє.

Байдужих до кар'єри людей немає. Будь-яке життя проходить у безперервних змінах, у пристосуваннях людини до подій, у вдосконаленні способу діяльності, у прагненні досягти більш високого статусу. Але для одних це життя є важким тягарем боротьби за фізичне самозбереження, для інших – стихійним процесом життєустрою, треті шукають свій життєвий шлях і реалізують його методом спроб та помилок і, як правило, ціною суттєвих втрат.

Виникає запитання стратегічного плану. Сутність кар'єрної стратегії полягає в організації кар'єри таким чином, щоб сам спосіб просування забезпечував оптимальне використання рушійних механізмів і послаблював дію будь-яких факторів стримування та опору. Із такого визначення кар'єрної стратегії випливає, що її головною ціллю є забезпечення стійкості кар'єрного процесу, а не встановлення конкретного соціального або посадового статусу в стратегічному періоді. Стратегічний задум будь-якої людини, яка починає розвивати кар'єру, повинен проходити поетапно, тому що відносно чітко можна визначити тільки близькі цілі. Неможливо передбачити події, що можуть бути на кар'єрному шляху і впливати на його успішність.

Кар'єрна стратегія є мистецтвом послаблення або усунення дії гальмуючих факторів для досягнення поетапних цілей соціального або посадового статусу людини у стратегічному періоді. Ціллю кар'єрної стратегії

є забезпечення стійкості кар'єрного процесу. При здійсненні індивідуального просування використовуються такі принципи: безперервності, осмислення, швидкості, маневреності, економічності, примітності. Характеристика цих принципів наведена у таблиці.

Таблиця

Характеристика принципів кар'єрного процесу¹²⁹

№ п/п	Принципи	Характеристика
1.	Безперервності	1. Жодна із досягнутих цілей у кар'єрі не може бути остаточною або стати приводом для зупинки. 2. Відповідність займаній посаді або статусу повинна підтверджуватись процесом реалізації службових очікувань або вимог. 3. Просування службою може уповільнюватися або перериватись у зв'язку з труднощами, що виникли, або кризою.
2.	Осмислення	1. Будь-які кар'єрні дії повинні бути цілеспрямованими і реалізовуватись відповідно до індивідуальних та загальних цілей. 2. Кар'єрний рух повинен забезпечувати оптимальність вибору маршруту та тактики його проходження. 3. Необхідна об'єктивна оцінка досягнутого становища, стану здібностей і можливостей руху до більш високих цілей.
3.	Швидкості	1. Швидкість просування службою підтверджується порівнянням із загальним рухом. 2. У будь-якому русі є лідери і відсталі. 3. Успішна кар'єра – це просування у групі лідерів. 4. Кар'єрне просування командою вважається більш надійним.
4.	Маневреності	1. Прямолінійний рух можливий тільки на вільному шляху від інших рухів, а таких шляхів у кар'єрі не буває. Спроби рухатись тільки прямо на великій швидкості може викликати зіткнення з іншими або катастрофу. 2. Кар'єрний маневр передбачає: – пом'якшення сили зіткнення за рахунок компромісу; – «пропуск вперед» на загрозовій ділянці; – «обхід бар'єру» без зміни маршруту; – знання «обхідних» шляхів та їх використання з поверненням на основну лінію руху; – рух «зигзагом» на крутому підйомі; – вихід на інший службовий маршрут. 3. Усі названі та інші способи маневру треба уміло використовувати як кар'єрне мистецтво
5.	Економічності	1. На конкретному кар'єрному шляху виграє спосіб діяльності, що дає найкращий результат при найменших витратах ресурсів. 2. Кар'єрний шлях дуже довгий, і для багатьох практично на все життя. 3. Треба уміло розподіляти сили на кар'єрному шляху, завжди порівнювати свої прагнення з реальними можливостями.
6.	Примітності	1. Людина, яка використовує вищеназвані принципи рано або пізно буде поміченою, але ж чим раніше, тим краще. 2. Талановиті люди завжди мають невдачі у кар'єрі у зв'язку з непримітністю. 3. Чим ширше визнання людини і потреба у її праці, тим ширше її кар'єрне поле.

¹²⁹ Принципи управління і планування ділової кар'єри. URL: https://msn.khnu.km.ua/pluginfile.php/408840/mod_resource/content/1/%D0%A2%D0%95%D0%9C%D0%90%209.pdf.

Названі принципи кар'єрної стратегії є одночасно і принципами кар'єрної тактики. Кар'єрна тактика – це мистецтво можливого у реалізації кар'єрної стратегії.

Розуміючи під персональним менеджментом цілеспрямоване та послідовне застосування практичних методів управління в повсякденній діяльності з метою оптимізації використання своїх персональних ресурсів (інтелекту, волі, здібностей), можна констатувати, що найважливішу роль у системі самоменеджменту відіграє *персональний кар'єрний менеджмент*. Таким чином, особистість, яка займається самоменеджментом, виступає як активна, прагнуча до певних цілей, постійного особистісного та кар'єрного росту людина. Самоменеджмент в організації кар'єри – це самоуправління нею, вміння підібрати необхідну стратегію й тактику, щоб досягти продуктивності, реалізувати себе та розкрити свій кар'єрний ресурс в умовах конкуренції на ринку праці.

Технологія кар'єрного самоменеджменту має декілька варіантів. З точки зору проектування кар'єри, ефективною є методика ситуаційного аналізу, що запропонована провідним німецьким експертом з раціоналізації праці менеджерів **Л. Зайвертом**.

Технологія побудована на усвідомленні індивідом власних кар'єрних можливостей, що вже виступає значним кроком до їх успішної реалізації. За допомогою методики можна визначити, які особисті ресурси потрібно використовувати для досягнення кар'єрних цілей та прийняти рішення про поетапний розвиток кар'єри.

Дана методика передбачає¹³⁰:

1) визначення власного становища у «кар'єрному ландшафті» за допомогою направляючих питань, що стосуються життєвого шляху в цілому (успіхів та невдач, впливу родини, сильних та слабких сторін особистості, найбільш пріоритетних цінностей та ін.), а також професійної сфери зокрема (уявлень про професійні та посадові завдання, обов'язки, переваги та недоліки роботи);

2) складання особистого балансу успіхів та невдач (з точки зору володіння спеціальними знаннями та навичками, інтелектуальними та особистісними якостями);

3) виокремлення власних сильних та слабких сторін у контексті виявлених чеснот і недоліків;

¹³⁰ Алексєнцєва-Тімченко К. С. Соціотехнологічні аспекти проектування кар'єри. Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Серія: Соціологія. Миколаїв, 2015. Т. 258, Вип. 246. С. 73–79.

4) визначення кар'єрних цілей, аналіз ресурсів та засобів, необхідних для їх реалізації. Дана технологія дозволяє досить повно та глибоко провести самодіагностику кар'єрного потенціалу, успішно окреслити шляхи реалізації кар'єрних можливостей.

6. Внутрішні чинники, що впливають на успішність кар'єри

Інтегральне вираження внутрішніх ресурсів людини – спосіб діяльності і його складові – здатності індивіда, його знання, вміння, досвід, уміння керувати ними при вирішенні професійних завдань і розвиток цих складових.

Перший ресурс – здібності особистості. Найпростіший і досить правильний спосіб виявлення своїх здібностей – аналіз досвіду діяльності, з'ясування того, в чому і в зв'язку з чим ви найбільш успішні. Доцільно розпочати такий аналіз з визначення видів діяльності, що приносять вам найбільше задоволення. Однак діяльність завжди пов'язана з вирішенням комплексу завдань, багато з яких не відповідають сфері особистих інтересів. Внутрішній ресурс може бути активізований двома способами. Перший – освоєння того, що не цікаво: в процесі нарощування знань про предмет діяльності, умінь поводження з ним, він стає «своїм» і, отже, цікавим. Другий спосіб – підключення волі, тобто здатності мобілізувати свої зусилля в небажаній, але необхідній діяльності.

Другий ресурс – здатність пробудження, підтримки і розвитку активності у вирішенні професійних завдань і просуванні у професійній майстерності. Ця здатність тісно пов'язана зі спадково обумовленою особливістю нервово-психічної діяльності організму, що виявляється силою, швидкістю і стійкістю виникнення та перебігу відповідних процесів (темперамент). При плануванні кар'єри необхідна диференційована орієнтація на тип темпераменту. Якщо людині властива швидка, сильна і нетривала реакція на події, то кар'єра буде більш успішною в справі, пов'язаній з вирішенням завдань в умовах високошвидкісних і важкопрогнозованих змін у професійному середовищі. Якщо людина уповільнено реагує на події, але, поступово накопичуючи інтерес, який тривалий час зберігає й актуалізує її, доцільно орієнтуватися на планомірну кар'єру в справі, що вимагає методичності, цілеспрямованості та наполегливості у подоланні перешкод.

Третій ресурс – впевненість у власних силах, прагнення до лідерства, почуття обов'язку і відповідальності. Перші дві характеристики обо-

в'язково повинні контролюватися останніми, інакше вони можуть деформувати кар'єрний процес у плані його переважної орієнтації на індивідуальні (егоїстичні) цілі. Упевненість може трансформуватися в самовпевненість, прагнення до лідерства перероджується у владолюбство і марнославство. У той же час домінування в структурі особистості властивостей почуття обов'язку і відповідальності сковує ініціативу, творчість, породжує невпевненість і страх за наслідки прийнятих рішень. У першому випадку кар'єра перетворюється в кар'єризм, у другому – вона буде істотно стримуватися.

Четвертий ресурс – професійні знання і досвід. У кожній сфері професійної діяльності набір цих компонентів специфічний. Але всі вони визначаються кваліфікаційними вимогами за посадою й отриманою спеціальністю. Ще більше для успішної кар'єри необхідна орієнтація на вимоги, що їх висуває професійне життя сьогодні і буде висувати завтра. Наприклад, вимоги до професійної управлінської діяльності.

П'ятий ресурс – інтерес і здібності до пізнання й набуття досвіду. Здібності розвиваються в діяльності, тому їх саморозвиток полягає у постійному досягненні нових знань та вмінь. Інтерес має дивовижну здатність – не зникати після успішного досягнення мети, а, навпаки, посилюватися. Людина, що пізнала щось і просувається у зв'язку з цим у своїй майстерності, потрапляє у своєрідну пастку – у неї з'являється потреба щодо збереження й підкріплення досягнутого рівня, що спонукає знову щось пізнавати.

Шостий ресурс – здоров'я. Взаємозв'язок здоров'я і кар'єри дуже складний. Будь-яке просування людини пов'язано з навантаженнями на організм. Його відповідь – напруження захисних сил, мобілізація ресурсів (тілесних і нервово-психічних) для пристосування до змін і вирішення життєвих завдань.

У рамках соціально-психологічного напрямку дослідження кар'єри доцільно виділити три рівні факторів, що впливають на розвиток професійної кар'єри:

Перший рівень – *мікрорівень* – це фактори, пов'язані безпосередньо з особистістю (мотивація, прийняття рішень щодо зміни ролей, проблеми професійної соціалізації, що проходить працівник).

Другий рівень – *мезорівень* – це фактори, що пов'язані з вимогами особистості й організаційним середовищем, впливом інших людей на професійне становлення індивіда (планування родини, співвідношення інтересів родини з інтересами роботи, зміни наставництва в організації).

Третій рівень – *макрорівень* – це фактори, що відображають зовнішні інституціональні впливи (особливості ринку, приналежність до національної субкультури та ін.).

7. Ризики кар'єрного просування

З точки зору планування кар'єри ризики соціального простору знаходять своє відображення у трьох групах кар'єрних ризиків¹³¹:

1. Стихійних ризиках – впливу факторів, що непідвладні управлінню людиною, яка будує свою кар'єру (наприклад, зміна ринкової кон'юнктури, банкрутство компанії, критичні зміни «правил гри» з боку держави та контролюючих органів, революції, війни, землетруси й т. ін.). Стихійні ризики не піддаються адекватному прогнозуванню при плануванні кар'єрного проекту.

2. Соціальних ризиках, пов'язаних з нерівними стартовими можливостями у соціальному розвитку та освіті (походженням людини, успадкованим або набутим соціальним статусом, особистісними та фізіологічними особливостями; отриманням фаху, що незатребуваний ринком праці; відсутність дружніх зв'язків серед елітних груп; приналежність до національної меншини, субкультури або релігійної конфесії).

3. Матеріальних ризиках, пов'язаних зі ступенем контролю над необхідними для проекту матеріальними ресурсами (засобами та можливостями для отримання додаткової освіти; наявності або відсутності накопиченого матеріального капіталу, що дозволяє при бажанні кардинально змінити спеціальність, компанію, галузь).

Наявність соціального або матеріального ризику не означає, що успішний розвиток кар'єри буде неможливий, а тільки дозволяє зрозуміти, що на подолання наслідків ризику необхідно закласти окремий ресурс, грамотно вибудувати кроки щодо зниження ступеня впливу цих ризиків або їх подалання.

8. Індивідуальний план розвитку кар'єри

Мета та сутність індивідуального плану розвитку кар'єри (ІПРК)

Мета плану полягає в окресленні цілей кар'єри та обґрунтування стратегічних кроків для їх реалізації.

¹³¹ *Алексенцева-Тімченко К. С. Соціотехнологічні аспекти проектування кар'єри. Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Серія: Соціологія. Миколаїв, 2015. Т. 258, Вип. 246. С. 73–79.*

ІПРК є своєрідним органайзером, де містяться основні етапи, плани, практичні кроки для планування та реалізації кар'єри.

ІПРК є інструментом, що дозволяє відстежувати та коректувати основні кроки у сфері професійного і особистісного розвитку.

ІПРК фіксує зусилля, часові та просторові межі реалізації кар'єрних цілей.

ІПРК є зв'язком між ідеальними уявленнями про мету кар'єрного просування та реальними кроками у їх реалізації.

Інструкція.

Для того, щоб почати розвиток власної кар'єри, необхідно чітко усвідомити свої можливості, середовище реалізації поставлених цілей, чинники та умови розгортання кар'єрних процесів. Для цього необхідно замислитись над запитаннями, що є ключовими для розуміння природи кар'єри та себе як активного носія кар'єрних рішень.

Запитайте себе:

Які сфери моєї діяльності я хотів би розвивати?

Які сфери моєї діяльності вимагають удосконалення?

Які навички та вміння є вирішальними для досягнення кар'єрних цілей?

Які є альтернативи для розвитку моєї кар'єри?

Правила користування ІПРК

Секція 1 – Цінності.

Необхідно вибрати і проранжувати ті цінності, які вам найближчі, яким ви віддаєте перевагу.

Секція 2 – Мої цілі. Якими є мої кар'єрні цілі, що їх необхідно досягнути у певний період?

Запишіть свої цілі, яких ви хотіли б досягнути у найближчий час, протягом наступних 2-х років та вкажіть свої перспективні задуми на 3 роки. Ви можете мати декілька кар'єрних цілей, які необхідно чітко сформулювати та занести в свій індивідуальний план.

Секція 3 – Навички та знання, необхідні для досягнення поставлених цілей.

Необхідно ідентифікувати, які навички і знання вам необхідно розвивати для реалізації кар'єрних задумів.

Секція 4 – Яким чином я здобуватиму необхідні знання та навички.

Запишіть свої кроки та вчинки, що їх ви здійснюватиме для набуття необхідних внутрішніх ресурсів.

Секція 5 – Які ресурси мені необхідні?

Секція 6 – Часові межі реалізації поставлених цілей.

Таблиця

Елементи ІПРК Часові рамки	Короткотерміновий часовий інтервал Що я хочу досягнути у найближчий період часу (до 1 року)	Середньо терміновий часовий інтервал. Що я хочу досягнути в межах наступних 2-х років	Довготривалий часовий інтервал. Що я хочу досягнути через 3 роки.
Цінності			
Кар'єрні цілі			
Необхідні компетенції для досягнення поставлених цілей			
Ресурси, необхідні для досягнення поставлених завдань			
Практичні кроки та дії для реалізації поставлених завдань			
Передбачувані часові межі поставлених завдань			

9. Теоретичні та прикладні аспекти використання кар'єрного портфоліо у системі фахової підготовки студентів у ЗВО¹³²

Технологія планування кар'єри під назвою «Портфоліо кар'єрного просування» (ПКП) вже досить добре зарекомендувала себе у західних країнах. У нашій країні цей підхід тільки починає активно застосовуватися. Систематизація кар'єрних досягнень і зразків діяльності слугує доповненням до традиційного резюме. Портфоліо давно використовують творчі працівники. Сьогодні його застосування розширюється, і воно поступово стає візуальною презентацією успіхів фахівця у будь-якій сфері діяльності.

Протягом навчання у ЗВО, займаючись громадською діяльністю, беручи участь у наукових конкурсах, молодіжних рухах чи організаціях,

¹³² Біскуп В. С. Теоретичні та прикладні аспекти використання кар'єрного портфоліо у системі фахової підготовки студентів. Соціально-психологічні виміри професійної майстерності особистості в умовах глобалізованого світу: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Тернопіль, 16–17 трав. 2013 р.). Тернопіль: ТНЕУ, 2013. С. 97–98.

студенти набувають різноманітних навичок, збагачують свій професійний та особистісний досвід. Разом з тим, здобуті ресурси як у вигляді матеріальних доказів, так і ментальних здобутків або втрачаються назавжди, або розсіюються у всій множині набутих вмінь. Постає необхідність у їх систематизації, хронологічному впорядкуванні, фіксації у вигляді матеріальних доказів.

Сучасний ринок праці – це своєрідне поле конкуренції, на якому важливо зважено підходити до вибору тактики та стратегії кар'єрного просування. Роботодавці висувають високі вимоги до майбутніх працівників, в загальну оцінку включають і рівень професійної майстерності, і спосіб представлення набутих досягнень. Реалії сьогодення такі, що більшість керівників наполягають на присутності досвіду роботи. Зазначена обставина ускладнює працевлаштування молодих фахівців. Проте наявність кар'єрного портфолію, в якому зафіксовано здобутки під час навчання, посилюють шанси на працевлаштування.

У зв'язку з цим рекомендується створити докладний документ, що включає всю інформацію про студентські досягнення, місця роботи, розроблені проекти, публікації тощо.

Портфолію кар'єрного просування студента – інструмент фіксації навчальних та позанавчальних досягнень з метою подальшого використання зібраної інформації для оцінки власних надбань і їх презентацій при оформленні розгорнутих резюме.

Таким чином, кар'єрне портфолію виконує подвійні завдання:

По-перше, сприяє усвідомленню й узгодженню власних кар'єрних цілей, розумінню своїх сильних та слабких сторін за допомогою фіксації й унаочнення досягнень.

По-друге, демонструє розгорнутий кар'єрний «автопортрет», що у формі документальних підтверджень потрапляє у поле зору потенційного працедавця.

У практичному аспекті портфолію кар'єрного просування являє собою спеціально відібраний і відповідно оформлений пакет документів у паперовому або електронному варіанті. Залежно від мети і завдань портфолію може використовуватись у двох варіантах: розширеному та тематичному. У розширеному варіанті до уваги зацікавлених осіб надається весь пакет документів, що знаходиться у портфолію. Це потрібно у тому випадку, якщо майбутньому працедавцю необхідна вся інформація про претендента на вакантне робоче місце. У тематичній версії портфолію обираються лише ті документи, які необхідні для презентації окремих

досягнень студента, якщо роботодавець зацікавлений лише у специфічних (вузько спрямованих) досягненнях кандидата.

В узагальненому вигляді портфоліо кар'єрного просування відображає всі досягнення студента (навчальні, професійні та особисті), фіксує процес управління професійною кар'єрою, виступаючи засобом особистісного та професійного розвитку.

Портфоліо кар'єрного просування має містити наступні документи:

- Кваліфіковано підготовлене резюме.
- Перелік дисциплін, що їх протягом навчання опанував студент, сертифікати про успішне проходження тренінгових занять, майстер-класів, додаткових навчальних курсів.
- Перелік офіційних посад, громадських доручень, участь у масових заходах (наприклад, староста групи, керівник студентського наукового товариства, член команди КВК, представник органів студентського самоврядування тощо).
- Звіти та відгуки про проходження виробничих практик.
- Особисто розроблені проекти, різноманітні персональні впровадження.
- Тексти доповідей на науково-практичних конференціях.
- Грамоти та подяки за участь у семінарах, форумах, конференціях.

Відповідь на запитання, які документи та інформацію включати у портфоліо, залежить від мети кар'єрного просування. Разом з тим, студент, займаючись комплектацією своїх досягнень, має реальну можливість переконатись на власному досвіді у своїх перевагах над іншими конкурентами, оцінити свої можливості і шанси отримати омріяну роботу. Працюючи зі своїми надбаннями в такий спосіб, у студента є можливість здійснювати моніторинг своєї діяльності, більш дисципліновано і з відповідною мотивацією планувати та реалізовувати кар'єрні цілі.

Основні поняття

Кар'єра, кар'єрні орієнтації, кар'єрна мотивація, кар'єрні стратегії та тактики, кар'єрні ризики, успіх, індивідуальний план розвитку кар'єри, кар'єрне порт фоліо.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Дайте термінологічне визначення поняттю «кар'єра».
2. Здійсніть самотійну інтерпретацію функціональних складових кар'єри як феномену індивідуального та суспільного життя особистості.

3. *Надайте розгорнуту характеристику різноманітним класифікаціям та типологіям кар'єри.*

4. *Які зовнішні фактори сприяли формуванню Ваших кар'єрних орієнтацій?*

5. *Які внутрішні чинники успішності кар'єри є Вашими слабкими, а які сильними сторонами у вашому кар'єрному просуванні?*

6. *Які Ви знаєте ризики кар'єрного просування і які стратегії їх подолання варто застосовувати для їх уникнення?*

7. *Складіть власний індивідуальний план розвитку кар'єри.*

8. *Сформуйте своє кар'єрне портфоліо в електронному вигляді.*

Список використаних та рекомендованих літературних джерел

1. Орлов В. Кар'єрні орієнтації суб'єктів сучасної професійної школи. *Professional Pedagogics*. 2018. № 13. С. 15–21.

2. Планування й розвиток професійної кар'єри учнівської молоді у системі професійно-технічної освіти: навчальний посібник / С. В. Алексеєва, Л. М. Єршова, Д. О. Закатнов, В. Т. Лозовецька, В. Ф. Орлов; за ред. Д. О. Закатнова. Житомир: «Полісся», 2018. 186 с.

3. Алексєнцева-Тімченко К. С. Соціотехнологічні аспекти проектування кар'єри. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»*. Серія: Соціологія. Миколаїв, 2015. Т. 258, Вип. 246. С. 73–79.

4. Біскуп В. С. Декомпозиційна структура інтегральної кар'єрної компетентності та її складові. *Психологія і суспільство*. 2010. № 4. С. 82–91.

5. Біскуп В. С. Теоретичний аналіз змісту поняття «кар'єра» з позиції суспільно-гуманітарних дисциплін. *Вісник Львівського університету. Серія соціологічна*. Випуск 6. Львів, 2012. С. 217–226.

6. Біскуп В. С. Теоретичні та прикладні аспекти використання кар'єрного портфоліо у системі фахової підготовки студентів. *Соціально-психологічні виміри професійної майстерності особистості в умовах глобалізованого світу: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Тернопіль, 16–17 трав. 2013 р.)*. Тернопіль: ТНЕУ, 2013. С. 97–98.

7. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / уклад. і голов. ред. Бусел В. Т. К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.

8. Лукашевич М. П. Соціологія праці: підручник. К.: Либідь, 2004. 404 с.

9. Принципи управління і планування ділової кар'єри. URL: https://msn.khnu.km.ua/pluginfile.php/408840/mod_resource/content/1/%D0%A2%D0%95%D0%9C%D0%90%209.pdf.

10. Словник іншомовних слів / за ред. члена-кореспондента АН УРСР Мельничука О. С. К.: Головна редакція УРЕ, 1977. 776 с.

Тема 9. Тайм-менеджмент як складова частина самоорганізації особистості

1. *Тайм-менеджмент як наука та мистецтво управління власним часом.*
2. *Принципи тайм-менеджменту.*
3. *Методики тайм-менеджменту.*
4. *Хронофаги або поглиначі часу.*
5. *Прокрастинація та способи її подолання.*

1. Тайм-менеджмент як наука та мистецтво управління власним часом

«Що таке час? Хто здатний коротко і ясно визначити його? Адже в наших бесідах ми ні про що не говоримо з такою впевненістю і настільки часто, як про час, і коли ми говоримо про нього, ми, безсумнівно, розуміємо, про що говоримо, і розуміємо, про що йде мова, коли чуємо це слово в розмові. Так що ж таке час? Коли мене не питають, я знаю відповідь, але якщо мене попросять пояснити це комусь, я розумію, що нічого не знаю», – писав ще в кінці IV століття блаженний Августин – один з отців і вчителів Церкви.

Найбільше багатство, яким володіє людина – це її час. Він безцінний, бо його не можна зупинити, позичити або обміняти на щось інше. У цьому світі кожному з нас відміряно свій термін, протягом якого належить розкрити своє призначення і втілити в життя покладені на нас цілі і завдання.

Фізіологічний час характеризує швидкість біологічних процесів в організмі. Він не є постійним для всіх живих організмів. Наприклад, у людини обмін речовин, поділ клітин відбувається значно повільніше, ніж у тварин, тому вона живе довше. Відомо, що серце мишки-полівки скорочується зі швидкістю 2,5 тисячі ударів на хвилину, обмінні процеси в її організмі відбуваються з великою швидкістю. Життєвий цикл цієї тварини короткий. А ось черепаха живе довго, завдяки своїм неспішним біологічним ритмам.

Існує феномен психологічного сприйняття часу. Наприклад, спелеологи, перебуваючи в печерах, сприймають перебіг часу дещо інакше – доба у них подовжується до 36 годин. Насичений подіями час плине швидко, але згадується як тривалий період. Сприйняття часу залежить і від віку. Згідно з дослідженнями, у віці від 8 до 13 років – один рік сприй-

мається як рік і чотири місяці, від 23 до 27 років як один рік, від 60 років сприйняття цього проміжку часу дорівнює дев'яти місяцям.

У багатьох європейських мовах «час» – один із найуживаніших іменників. В українській мові ми теж можемо знайти чимало виразів з цим словом:

- Немає часу.
- Час летить.
- Час як гумовий.
- Витрачати час.
- Убити час!
- Часу хоч відбавляй!
- Економити час.

Кожне з цих висловлювань відображає ставлення до часу, те, як ми його сприймаємо. Але чи замислювалися ви коли-небудь про те, що є час?

Тайм-менеджмент як наука та мистецтво управління власним часом

Фактор часу не підлягає збільшенню і нагромадженню. Єдине, що можна зробити – це навчитися свідомо планувати і раціонально його використовувати.

Управління часом (тайм-менеджмент, time management, організація часу) – це технологія організації часу та підвищення ефективності його використання. До певної міри це не стільки набір технік, скільки стиль життя і філософія цінності часу у швидкому потоці інформації та постійно мінливому світі¹³³.

Тайм-менеджмент складається з декількох складових частин:

- ✓ суворий облік часу;
- ✓ оптимізація часових ресурсів;
- ✓ планування дня (тижня, місяця й іншого відрізка часу);
- ✓ організація мотивації.

Управління часом важливе не тільки для роботи: люди, які досягнули мистецтво тайм-менеджменту, більш життєрадісні, здорові й успішні в професійному та особистому житті.

Ефективний тайм-менеджмент дозволяє осмислювати свої вчинки і рішення з точки зору їх доцільності для власного розвитку і вдосконалення.

¹³³ Тайм-менеджмент – технологія підвищення ефективності використання часу.
URL: <http://market.avianua.com/?p=4069>.

В управлінні часом можна виділити наступні процеси:

- Постановка мети. Визначення та формулювання мети (цілей).
- Планування і розставлення пріоритетів. Розробка плану досягнення поставлених цілей і виділення пріоритетних (першочергових) завдань для виконання.
- Реалізація – конкретні кроки і дії відповідно з окресленим планом та порядком досягнення мети.
- Контроль досягнення мети і виконання планів.

2. Принципи тайм-менеджменту¹³⁴

Принцип 1. Плануйте свої дії.

Планування справ на найближчий день (або найближчий тиждень) має практичне значення у будь-якій роботі. Неважливо, чи сидите ви в офісі, стоїте біля конвеєра, працюєте кур'єром у вільний від навчання час – чіткий план дій завжди матиме реальну користь у вигляді підвищення результативності (особистої і професійної).

Навіть якщо ваші дії суворо регламентовані посадовою інструкцією, завжди потрібно мати задалегідь складений план – це допоможе впоратися з роботою більш ефективно й оперативно.

Пам'ятайте, що всі успішні люди планують своє життя.

Найважливіші аксіоми тайм-менеджменту:

1. **Фіксуйте мету письмово.** Якщо на папері або в електронному щоденнику) не позначена ваша мета, значить, її не існує.

2. **Плануйте свій день.** Заздалегідь складений список завдань і дій збільшує продуктивність будь-якого виду діяльності на 25%.

3. **Дрібніть великі завдання.** Об'ємні за часом виконання справи завжди потрібно розділяти на кілька дрібних підзадач – не хапайтеся за масштабний проект, не продумавши задалегідь послідовність дій.

Необхідно, щоб планування стало вашою другою натурою: візьміть за правило складати план дій на завтра перед сном. Уранці на роботі ви вже будете точно знати, з чого почати, що продовжити і як закінчити.

Принцип 2. Формулюйте бажаний результат у конкретні цілі та завдання.

Стратегічне й ефективне планування неможливе без грамотного цілепокладання. Якщо говорити просто, ви повинні вміти чітко форму-

¹³⁴ Тайм-менеджмент: 7 головних принципів управління часом. URL: <https://bigenergy.com.ua/fnansi/dloviy-svt/1454-tajm-menedzhment--7-golovnix-principiv-upravlinnya-chasom.html>

лювати основну мету та розділяти її на більш конкретні і локальні завдання.

У теорії менеджменту ця навичка називається «**декомпозиція цілей**». Основний спосіб втілити дане поняття на практиці – це перехід від загального до особистого, індивідуального.

Існує професійний інструмент (або принцип) для формулювання і постановки локальних завдань у тайм-менеджменті і цілепокладанні. Він називається **принцип SMART**.

Згідно з цим принципом мета повинна бути:

- **конкретною** (Specific);
- **вимірною** (Measurable);
- **досяжною** за певний період (Attainable);
- **актуальною** або істинною – необхідно заздалегідь зрозуміти, чи дійсно це завдання допоможе у досягненні мети (Relevant);
- **обмеженою в часі** (Time-bound).



Основний критерій корисності та ефективності локальної задачі – її конкретність. Починаючи рух до великої мети з виконання послідовних завдань, ви значно скорочуєте час на роботу.

Приклад.

Для студента формат постановки такий: «Купити квартиру, не дорожчу ніж 1 млн. гривень, у районі свого вишу до кінця 5 курсу, щоб переїхати від батьків». Перевіряємо:

- S (конкретність) – купівля квартири для молодшої людини;
- M (вимірність) – договір купівлі-продажу підтвердить досягнення мети;
- A (досяжність) – на 3 курсі можна знайти роботу для оплати іпотеки;

- R (важливість) – для побудови особистого життя;
- T (термін) – конкретний термін є.

Принцип 3. Фіксуйте ваш план дій.

Існує декілька робочих і дієвих інструментів, що дозволяють зробити свої плани і завдання більш наочними і конкретними.

Один з таких методів називається «**Діаграма Ганта**» (рис.).

Приклад.

Припустимо, ваша мета – побудувати будинок. Для початку слід розбити задачу на кілька етапів: розчистити майданчик, вирити і закласти фундамент, провести надземні роботи, виконати обробку приміщень, провести комунікації і зайнятися упорядкуванням.

У діаграмі Ганта зазначаються всі завдання поточного масштабного проекту разом із термінами їх здійснення, тривалості у часі і черговості виконання.

Однотипні завдання можна згрупувати в один пункт, а більш об'ємні справи доцільно розбивати на декілька послідовних завдань.

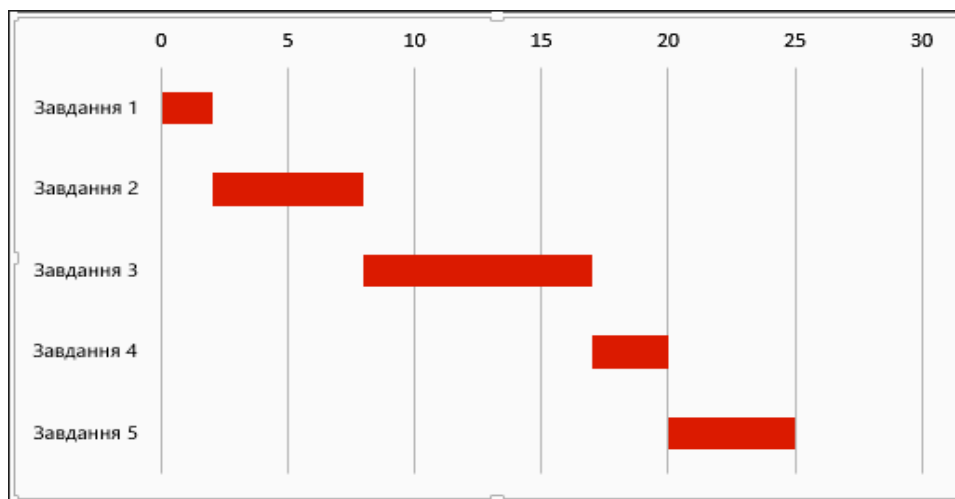


Рис. Діаграма Ганта

Принцип 4. Фокусуйтеся на головному.

Уміння концентруватися на головному, не відволікаючись на стороннє, найважливіша практична навичка, оволодівши якою, ви вирішите найбільш пріоритетні завдання продуктивного тайм-менеджменту.

Ми також не здатні продовжити добу до 25 годин, але можемо звільнити власний простір для тих занять, які нам дійсно важливі. Щоб другорядні справи не позначалися на вашій особистій результативності, необхідно оволодіти конкретними техніками управління часу. Одна з найбільш дієвих технік вивільнення часу – делегування.

Делегування – це спосіб доручити частину наших справ іншим людям. Елементарні приклади: свою машину можна помити не самостійно, а віддати в автомийку, або ще: зламаний кран у ванній можна полагодити самостійно або викликати професійного сантехніка. Чим вища вартість вашого особистого часу, тим більше другорядних і не надто важливих завдань можна делегувати. Також, наприклад, перебуваючи в транспорті або у черзі, можна поєднувати очікування з навчанням – прослуховувати аудіокниги з професійної майстерності або розвитку однієї з навичок особистої ефективності.

Ще одна важлива якість для реальної економії часу: **вміння говорити «ні»**. Уміння сказати «ні» відноситься, в першу чергу, до тих людей і справ, які позбавляють вас ваших енергетичних і тимчасових ресурсів не даючи нічого взамін.

Принцип 5. Аналізуйте свій досвід і створюйте свої правила тайм-менеджменту.

Періодично варто оглядатися назад і робити прагматичні висновки зі свого досвіду управління часом. Вивчайте власні помилки й обов'язково вживайте заходів щодо їх виправлення.

Обов'язково аналізуйте ситуації, у яких ви особливо інтенсивно втрачали особисті ресурси. Завжди слід залишатися свідомими і дивитися збоку, що саме відбувається з вашим життям, у якому напрямку і з якою швидкістю воно рухається.

Якщо ви відчули, що втратили контроль і надто заглибилися у розв'язання задачі, не думаючи про витратах часу, саме час зупинитися, зробити перерву і спробувати оптимізувати власні дії.

Принцип 6. Плануйте відпочинок.

У гонитві за досягненнями та особистою результативністю ніколи не нехуйте відпочинком. Для управління часом повноцінний відпочинок – найважливіший елемент успіху. Не можна економити на сні, власних вихідних та спілкуванні з близькими – це такі ж важливі фактори ефективного тайм-менеджменту, як планування та постановка цілей.

3. Методики тайм-менеджменту

Планування часу за системою Франкліна¹³⁵

Багато людей не вміють грамотно витратити свій час, використовувати його максимально ефективно, витрачаючи свої сили на другорядні

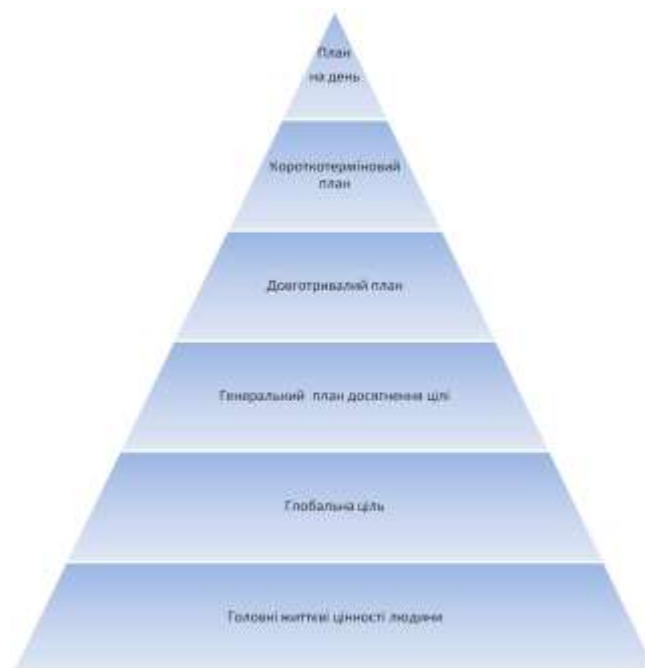
¹³⁵ *Технології тайм-менеджменту в управлінській діяльності державних службовців: монографія / Л. Л. Приходченко, Н. В. Піроженко, М. П. Кернова, І. М. Синчак; під заг. ред. Л. Л. Приходченко. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2021. 180 с.*

речі, серед яких губляться першочергові. Наука тайм-менеджменту, в основному, і полягає в грамотному розташуванні пріоритетів між завданнями. Більшість людей веде **реактивний спосіб життя**: прокидаються вранці, не маючи чіткого плану на день, займаються тим, що прийде в голову або тим, що запропонують інші. Тоді як успішні люди ведуть **проактивний спосіб життя**: сьогоднішній день запланований вчора або ще раніше. Вони не спокуються на несподівану пропозицію іншої людини, якщо ще не завершили свої важливі справи.

Багато менеджерів та керівників західних компаній з успіхом використовують систему планування, створення якої приписують Бенджаміну Франкліну.

Система Франкліна «спрямована вперед» – вона працює з тим, що повинно бути зроблено. Глобальне завдання дробиться на підзадачі, а ті – на ще дрібніші підзадачі. Візуально цю систему можна відобразити у вигляді східчастої піраміди, а процес її застосування – як процес будівництва цієї піраміди:

Піраміда системи управління часом Б. Франкліна



Як на практиці виглядає процес «будівництва піраміди»?

Спочатку вкладається масивна основа піраміди, що служить опорою для всіх інших поверхів.

Людина визначає свої життєві цінності (те, чого вона хоче від життя). Для одного – це матеріальні статки і впевненість у завтрашньому дні. Для іншого – благополучна сім'я, любляча дружина і щасливі діти.

Для третього – слава і високий соціальний статус. Для четвертого – влада. Для п'ятого – пізнання. Етап визначення життєвих цінностей є найбільш важливим у побудові піраміди: якщо на цьому етапі буде допущена помилка (наприклад, індивід вибере «пізнання» і «служіння людям», хоча насправді для нього важливі, в першу чергу, «популярність» і «високий соціальний статус»), то згодом людину неминуче спіткає розчарування.

Отже, насамперед, треба скласти список життєвих цінностей, причому не треба боятися витратити на це надто багато часу – важливо добре все обдумати. Необхідно переконатися, що вибрані цінності не суперечать одні одним.

Наступний етап – побудова другого поверху піраміди, що спирається на перший. Виходячи зі складеного списку, людина повинна вирішити, чого вона хоче досягнути. Наприклад, якщо хтось вважає, що для нього найбільш важливі «популярність», «влада» і «високий соціальний статус», він може вирішити, що хоче стати Президентом України. Треба поставити перед собою глобальну мету. Важливо переконатися, що вона дійсно відповідає всім життєвим цінностям зі складеного на попередньому етапі списку.

Третій поверх піраміди спирається на другий. Складається генеральний план – що, за великим рахунком, необхідно, щоб досягти поставленої на попередньому етапі мети. Наприклад, для того, щоб стати Президентом України, треба мати партійну і фінансову підтримку, бути відомим публіці оратором, мати незаплямовану репутацію, бути солідним одруженим чоловіком, здобути вищу освіту в престижному навчальному закладі. Так і пишеться план. Поставивши перед собою мету, слід скласти генеральний план досягнення мети.

Четвертий поверх піраміди – довгостроковий (на декілька років) проміжний план із зазначенням конкретних цілей і конкретних термінів. Дуже важливо вказати, досягненню якого саме (яких саме) пункту генерального плану сприяє досягнення даної конкретної мети. Ще більш важливо вказати конкретний термін. Отже, слід скласти план на найближчі 4–5 років, поставивши запитання: «Що я можу зробити в найближчі роки для досягнення цілей, окреслених у генеральному плані?». Тут важливо вказати конкретні цілі і конкретні терміни з точністю до декількох місяців, а також – якому пункту генерального плану відповідає досягнення даної мети.

П'ятий поверх – короткостроковий (на термін від декількох тижнів до декількох місяців) план. Дивлячись на довгостроковий план,

людина мусить себе запитати: «Що я можу зробити в найближчі тижні або місяці, щоб досягти тієї або цієї мети?». Пункти довгострокового плану розбиваються на конкретніші завдання. Наприклад, якщо в довгостроковому плані є пункт: «Закінчити ЗУНУ», то в короткостроковий план увійдуть такі пункти, як «Подати документи в ЗУНУ», «Пройти курси з підготовки до іспитів» і т.ін. Слід скласти план на термін від 2–3 тижнів до 2–3 місяців і, як і на попередньому етапі, вказати конкретні терміни з точністю до кількох днів.

Нарешті, шостий поверх піраміди – це план на день. Складається він, як неважко здогадатися, на основі короткострокового плану – малі завдання вирішуються цілком за один день, більші розбиваються на підзадачі. Складаючи план на день, бажано вказати час виконання для кожного завдання.

Планування часу за методикою Ейзенхауера¹³⁶

Якщо ви зіткнулися з проблемою завантаженості і хочете її вирішити, у даному випадку краще використовувати метод щоденного планування. Один з найбільш простих й ефективних способів – це планування за методом Ейзенхауера.

Дуайт Ейзенхауер – американський державний і військовий діяч, президент США, який відрізнявся хорошими організаторськими здібностями, і свого часу використовував для планування цю матрицю.

Матриця Ейзенхауера застосовується для короткочасного планування – на один або декілька днів.

Суть методу полягає у розстановці пріоритетів за ступенем важливості та терміновості. Тобто всі завдання, що є на поточний період, поділяються за категоріями залежно від їх важливості та терміновості виконання.

Категорій всього чотири: А, В, С, D.

А – справи термінові і важливі. Ті справи, що їх потрібно зробити в першу чергу, які «горять» і вимагають невідкладного втручання. Наприклад, завдання групи А:

- Невідкладні завдання.
- Проекти, що закінчуються.
- Терміновий похід до стоматолога.

¹³⁶ *Технології тайм-менеджменту в управлінській діяльності державних службовців: монографія / Л. Л. Приходченко, Н. В. Піроженко, М. П. Кернова, І. М. Синчак; під заг. ред. Л. Л. Приходченко. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2021. 180 с.*

В – важливі і нетермінові. Справи цієї групи найчастіше відкладаються, через що дуже швидко потрапляють у категорію А. Наприклад, завдання групи В:

- Планування нових проектів.
- Дослідження питань, необхідних для досягнення мети.
- Оцінка досягнутого результату.
- Відвідування спортзалу.

С – неважливі і термінові завдання. Часто ми плутаємо їх зі справами А. Плутаємо важливість з терміновістю. Термінове автоматично стає важливим. Тим самим ці завдання привносять у наш робочий ритм метушню і напругу. Наприклад, завдання групи С:

- Діяльність, не пов’язана з вашими цілями.
- Деякі зустрічі.
- Громадська діяльність.

Д – неважливі і не термінові. Справи, що зовсім вам не цікаві. Якомога більше завдань категорії D необхідно делегувати. До цієї категорії відносяться так само «пожирачі» часу. Наприклад, завдання групи D:

- Деякі листи і дзвінки.
- Рутинна робота.
- Розважальні портали.
- Соціальні мережі.



Як використовувати такий метод планування у своїй діяльності? Нижче описано покроковий алгоритм роботи з матрицею Ейзенхауера.

1. Написати список усіх завдань на день.

2. Об'єднати ці завдання в чотири групи за ступенем важливості та терміновості: А, В, С, D.

3. Записати ці завдання на бланку, розділеного на 4 блоки (А, В, С, D).

4. Тримати бланк постійно в полі зору і звірятися з ним протягом дня.

Якщо ви будете використовувати такий метод планування щодня, то через короткий час забудете що таке аврал. Завдання з категорії А будуть виконуватися, звільнивши час для справ групи В. Тепер ви спокійно можете зосередитися на найважливішому. Завдання категорії D делегуються, а за «пожирачами часу» необхідно встановити контроль. Надалі у вашому щоденнику найбільше завдань буде з групи В, яким ви зможете приділити достатньо часу. Грамотна організація свого часу і діяльності допоможе бути більш ефективним.

***Техніка планування Помодоро та навіщо вона потрібна?*¹³⁷**

Зараз Франческо Чирілло – власник Cirillo Consulting, сертифікованого провідника у систему Помодоро. А ось у 80-ті він був студентом і хотів витратити мінімум часу на навчання. Франческо вирішив провести експеримент – поділити роботу над домашнім завданням на короткі часові проміжки. Для самоконтролю він узяв кухонний таймер у вигляді помідора, що заводився на 10 хвилин. Чирілло помітив, що так йому легше концентруватися на задачі, адже він знав, що за десять хвилин зможе відпочити. Так Франческо створив основу техніки тайм-менеджменту Pomodoro. Свою назву техніка отримала від помідорного таймера: pomodori в перекладі з італійської означає томат.

Згодом Франческо розвинув Pomodoro до повноцінної системи: наприклад, відрізки часу роботи збільшилися до 25 хвилин.

У простому варіанті техніка Pomodoro працює так:

1. Складіть список завдань, що їх необхідно зробити найближчим часом (наприклад, на тиждень). Такі завдання називають активними.

2. Зі списку активних завдань оберіть ті, які хочете зробити сьогодні. Додайте їх до списку завдань на день.

3. Розставте завдання на день від найменш пріоритетного до найбільш важливого.

4. Увімкніть таймер на 25 хвилин. Починайте роботу!

5. Прошло 25 хвилин – зробіть перерву 5–10 хвилин. Через 4 «помідори» зробіть повноцінну перерву на 15–20 хвилин.

¹³⁷ *Метод помідора: усе про техніку, яка навчить вас ефективно керувати своїм часом.* URL: https://business.24tv.ua/tehnika-pomodoro-use-pro-efektivnyy-metod-keruvannya-chasom_n1552733.

6. Повторюйте пункти 4–5, доки не завершите всі завдання зі списку на день. Кожен витрачений на завдання «помідор» позначайте навпроти нього хрестиком. Закриті завдання викреслюйте.

Окрім названих методик тайм-менеджменту, відомі ще такі:

- Метод АБВГД.
- Метод «Альпи» або ALPEN.
- Метод за принципом Парето.
- Методика Getting Things Done (GTD).
- Методика особистої ефективності Personal Efficiency Program (PEP).
- Методика «Салямi».
- Методика «Швейцарський сир».
- Методика «Сім звичок» за книгою Стівена Кові «Сім звичок надзвичайно ефективних людей».
- Метод «7 R».

4. Хронофаги або поглиначі часу

Хронофаги або поглиначі часу – це одне з понять тайм-менеджменту. Про нього пише Андре Моруа в «Листах незнайомці»: «Хронофаги – це найчастіше людина, у якої немає справжньої справи і яка не знаючи як вбити свій час, вирішує заповнити своє дозвілля, пожираючи ваше. Нахабство цієї тварюки неймовірне ... Не сподівайтесь задобрити хронофага, кинувши йому частку вашого часу. Він ненаситний ... Звідси мораль: тримайтеся з хронофагами твердо і нещадно винищуйте їх».

Хронофаги (від дав.-грец. Χρόνος – час і φάγω – пожираю; також поглиначі часу, пожирачі часу) – один з термінів тайм-менеджменту, що позначає будь-які об'єкти, які заважають і відволікають від основної діяльності (роботи та інших запланованих справ). Головний спосіб боротьби з хронофагами – знайти їх і знешкодити. Класичні **хронофаги** – це нечітко поставлені цілі, відсутність системи у справах, у документах, на робочому столі і в комп'ютері¹³⁸.

Хронофаги можуть бути **живими** (наприклад, колеги з пустопорожніми балачками, друзі з неважливими дзвінками) або **неживими** (комп'ютерні ігри, телевізор).

¹³⁸ Тайм менеджмент. Хронофаги. Куди йде час? URL: <http://www.ibra.com.ua/finansy/161419-about-time>.

Також умовно усі види факторів, що поглинають час, можна розділити на такі види:

○ **Контрольовані.** До них відносять неінформативне ранкове збирання на роботу, шкідливі звички (наприклад, часті перекури або перегляд улюблених серіалів) і все інше, що залежить від самої людини.

○ **Неконтрольовані.** До цього типу хронофагів прийнято відносити дорожні пробки, очікування в чергах та інші затримки, незалежні від людини.

Як правило, більшу частину поглиначів часу складають саме контрольовані хронофаги, що має свої як негативні, так і позитивні сторони. Негатив полягає у тому, що ми самі є причиною втрати значної частини часу. Позитив – ми можемо їх за потреби свідомо контролювати та виправляти.

Також важливим є той факт, що неконтрольовані поглиначі часу поділяються на:

• **Прогнозовані.** Наприклад, щоденні пробки по дорозі на роботу.

• **Непрогнозовані.** Наприклад, несподівана поломка автомобіля.

Найбільш поширені хронофаги:

1. Нечітка постановка мети.
2. Відсутність пріоритетів у справах.
3. Відсутність достатнього уявлення про майбутні завдання і шляхи їх вирішення
4. Особиста неорганізованість, «завалений» письмовий стіл.
5. Неефективне зберігання документів та іншої інформації.
6. Недостатній поділ праці, виконання чужої роботи, нездатність сказати «ні».
7. Відволікаючі від справ телефонні дзвінки, листи і розмови.
8. Відсутність самодисципліни.
9. Бажання знати всі деталі, перш ніж діяти.
10. Справи, що їх можна вирішити телефоном, переносять на особисту зустріч.

Одним з основних способів виявлення хронофагів є **хронометраж** – вивчення витрат часу шляхом фіксації і вимірів тривалості виконуваних дій.

5. Прокрастинація та способи її подолання

«*Online Etymology Dictionary*» подає такі відомості: Прокрастинація – від середньовічного французького *procrastination* і лат. *procrastinationem* – відкладання з дня на день, *procrastinare* – відкласти, відтягнути, затримати, *pro* – вперед, далі, на користь чого-небудь, та *crastinus* – завтра. Згідно з «*American Heritage Dictionary of the English Language*», прокрастинація тлумачиться як «акт відкладання роботи на майбутнє, непотрібне зволікання чи відтягування», «відкладання чи затримка без необхідності», «перенесення виконання справ у зв'язку зі звичною безпечністю чи лінощами». Відтак прокрастинаторами можна називати осіб, схильних зволікати з прийняттям рішень, відтягувати, відкладати виконання справ на потім.

Пітер Стіл тлумачить прокрастинацію як порушення регуляції діяльності, коли людина має схильність відкладати на потім складні чи неприємні для себе справи. Учений пояснює це явище як добровільне відтермінування індивідом запланованих справ, не дивлячись на очікувані негативні наслідки через затримання.

Розглянуті дефініції дозволяють покласти прокрастинацію в один ряд з такими поняттями як: зволікання, відкладання, уникнення, відтермінування, гаяння часу, розлад, некерованість, недисциплінованість, лінощі, нудьга, відпочинок та ін. Проте це не завжди виправдано.

Прокрастинація зазвичай проявляється у діяльності, результат якої дуже важливий для людини. ***Саме цим вона відрізняється від лінощів і нудьгування на роботі чи під час навчання, від відпочинку.***

Прокрастинацію не варто зводити до лінощів як ситуативного прояву бажання що-небудь не виконувати та ледачості як особистісної характеристики, обумовленої комплексом її особливостей (природними психофізіологічними задатками, психологічними особливостями, що відображають мотиваційну та вольову сфери особистості).

Пропонуємо трактування прокрастинації як *процесу постійного добровільного зволікання виконанням важливих справ, що супроводжується відчуттям дискомфорту та призводить до виснаження, тривожності, стресу, перевтоми, внутрішньособистісного конфлікту, погіршення взаємодії з іншими тощо*¹³⁹.

Фахівці визначили такі види прокрастинації:

– *побутову*, яка полягає у відкладанні домашніх справ, що вимагають регулярного виконання;

¹³⁹ Колтунович Т. А., Поліщук О. М. Прокрастинація – конфлікт між «важливим» і «приємним». Молодий вчений. 2017. № 5. С. 211–218.

- зволікання у *прийнятті рішень*;
- *невротичну*, що пов'язана з відкладанням життєво важливих рішень: створення сім'ї, вибору професії тощо;
- *академічну*, що пов'язана з відкладенням виконання навчальних завдань, підготовки до іспитів тощо.

Першим симптомом прокрастинації є бажання здійснити що-небудь надзвичайно/максимально важливе, грандіозне. Відтак людина починає діяти на підйомі емоцій, відчуває задоволення від труднощів, що її очікують.

Другий симптом прокрастинації полягає у спаді мотивації, зниженні бажання діяти за наміченим планом, що може супроводжуватися страхом перед тим, яку титанічну роботу доведеться проробити, чи навпаки, заспокоєнням і знаходженням причини, чому зараз цим зайнятися не можна/не треба.

Наступний симптом – це відтягування часу до крайніх термінів з виправданням себе та своїх дій. Потім робота виконується у стиснуті терміни, або не виконується взагалі. На цьому етапі прокрастинатор може докоряти собі та переживати муки совісті, проте наступного разу усе повториться у тій самій послідовності. Для більшості прокрастинаторів властиве відчуття загнаності, придушення своїми труднощами, невдоволення отриманими результатами, постійне відчуття тривоги, провини за посередньо виконане завдання тощо.

Фахівці визначають такі шість ознак прокрастинації:

- Сприйняття особистістю життя як довгої черги зобов'язань, які вона не може витримати. Складання безкінечно довгих списків важливих справ.
- Проблеми з відчуттям часу. Використання невизначених термінів.
- Відсутність ясності стосовно власних планів чи цінностей. Людині важко займатися яким-небудь одним проектом.
- Розуміння того, що людина себе не реалізує, відчуття пригніченості. Наявність таких життєвих цілей, яких ви ніколи не досягали і навіть не намагалися.
- Нерішучість, страх, що людину будуть критикувати за помилки. Відкладання фінальної стадії проекту у спробах довести результат до досконалості.
- Низька самооцінка та відсутність впевненості у собі, що заважають почати працювати продуктивно.

Також досить поширеним є **синдром студента** – форма прокрастинації, яка полягає в тому, що людина, якій дали завдання, починає повністю зосереджуватись на ньому якомога пізніше до того моменту, коли завдання треба закінчити. Це призводить до втрати всього запасного

часу, який був врахований при оцінці трудомісткості та ризиків проекту, та збільшення рівня стресу. Це пов'язано з тим, що цінність, отримана від роботи, очікується в майбутньому, цінність роботи, яка сприймається в даний момент, занижена¹⁴⁰.

Найбільш поширений цей синдром серед студентів. Особливо яскраво він проявляється, наприклад, при написанні курсових робіт, підготовці до екзаменів та інших робіт, що займають багато часу та зусиль.

Український бізнесмен та блогер **Олексій Мась** пропонує такі принципи пріоритезації та подолання прокрастинації¹⁴¹.

Пріоритетною є справа, яка є для Вас:

- цікавою;
- нетерміновою;
- працює на перспективу.

На думку цього автора, всі інші справи є вимушеними і непотрібними. У випадку, коли Ви зіштовхнулись з непередбаченою справою, Ви маєте:

1. Забути про неї (!).
2. Якщо забути не можна, зробити відразу і якісно.
3. Якщо Ви не можете зробити відразу і якісно, потрібно передати цю справу іншій особі.

На основі вказаних принципів пріоритезації, загальні правила управління часом О. Мась виглядають таким чином:

1. Позбудьтеся відчуття провини – ніхто не в змозі виконати все відразу. Тож виконуйте лише справді важливі справи.

2. Не звітуйте ні перед ким про проведений час. Ви відповідальні за результат, а не за проведений час.

3. Займайтеся лише однією справою в один момент часу, концентруйте на ній, не розпорошуючи увагу на інші. Тільки тоді Ви зможете виконати її якісно і вчасно.

4. Повторювані справи доведіть до автоматизму. Це досягається з досвідом, але у такому випадку Ваш мозок має більше часу для відпочинку.

5. Плануючи справи, залишайте вільним третину часу. Це допоможе уникнути нервового напруження. Вільний час Ви можете витратити на непередбачені або заплановані на наступний період важливі справи.

¹⁴⁰ Синдром студента. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B8%D0%BD%D0%B4%D1%80%D0%BE%D0%BC_%D1%81%D1%82%D1%83%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0.

¹⁴¹ Менеджмент: навчальний посібник / Н. С. Краснокутська, О. М. Нащекіна, О. В. Замула та ін. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.

Основні поняття

Тайм-менеджмент, хронофаги, методи тайм-менеджменту, час, принципи тайм-менеджменту, хронометраж, делегування, мета, прокрастинація, синдром студента.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. У чому полягає суть та зміст тайм-менеджменту як науки та мистецтва управління власним часом?
2. Які принципи лежать в основі тайм-менеджменту?
3. Застосовуючи знання про принцип SMART та метод «Діаграма Ганта», використайте їх у плануванні власного часу.
4. Оберіть одну із методик тайм-менеджменту, щоб спланувати свій час.
5. Що таке хронофаги часу і в який спосіб вони присутні у Вашому житті?
6. Чи притаманний Вам синдром прокрастинації і як Ви його долаєте?

Список використаних та рекомендованих літературних джерел

1. Браян Трейсі. Зроби це зараз. 21 чудовий спосіб зробити більше за менший час. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2016. 112 с.
2. Кові Стівен. 7 звичок надзвичайно ефективних людей. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2012. 384 с.
3. Колтунович Т. А., Поліщук О. М. Прокрастинація – конфлікт між «важливим» і «приємним». *Молодий вчений*. 2017. № 5. С. 211–218.
4. Менеджмент: навчальний посібник / Н. С. Краснокутська, О. М. Нащекіна, О. В. Замула та ін. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
5. Метод помідора: усе про техніку, яка навчить вас ефективно керувати своїм часом. URL: https://business.24tv.ua/tehnika-pomodoro-use-pro-efektivniy-metod-keruvannya-chasom_n1552733.
6. Синдром студента. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B8%D0%BD%D0%B4%D1%80%D0%BE%D0%BC_%D1%81%D1%82%D1%83%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0.
7. Тайм менеджмент. Хронофаги. Куди йде час? URL: <http://www.ibra.com.ua/finansy/161419-about-time>.
8. Тайм-менеджмент – технологія підвищення ефективності використання часу. URL: <http://market.avianua.com/?p=4069>.
9. Тайм-менеджмент: 7 головних принципів управління часом. URL: <https://bigenergy.com.ua/fnansi/dloviy-svt/1454-tajm-menedzhment--7-golovnix-principiv-upravlinnya-chasom.html>.
10. Технології тайм-менеджменту в управлінській діяльності державних службовців: монографія / Л. Л. Приходченко, Н. В. Піроженко, М. П. Кернова, І. М Синчак; під заг. ред. Л. Л. Приходченко. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2021. 180 с.

Тема 10. Сучасні методи пошуку роботи та підбору персоналу

1. *Ключові методи пошуку роботи.*
2. *Навички, важливі для кар'єри та пошуку роботи.*
3. *Пошук роботи за допомогою резюме.*
4. *Види співбесід із роботодавцями та методики їх проведення.*
5. *Підготовка та написання супровідного листа.*
6. *Класичні та нестандартні методи підбору персоналу.*

1. Ключові методи пошуку роботи

Кар'єра в умовах ринку праці – це успішний «продаж» своїх умінь та інтелекту. Досягти успіху допоможе добре знання кон'юнктури ринку праці, його законів і методів пошуку робочого місця. Для цього необхідно реально оцінювати власні можливості, визначити мету пошуку роботи, лаконічно, чітко і зрозуміло скласти резюме. Успіх у пошуку роботи – це віра в себе, професіоналізм, ефективні навички спілкування з роботодавцем.

Отже, питання пошуку роботи актуальне сьогодні для багатьох. Як для молодих фахівців, які щойно отримали диплом про здобуту освіту, так і для зрілих пошукачів, які бажають змін у професійному житті і спробувати щось нове. *Твердження – одна професія і одне робоче місце на все життя вже застаріло. Тому зміна роботи, пошук нової є абсолютно нормальним та життєвим явищем.*

Коли вами сформульована мета пошуку (**Що саме я хочу і де?**), необхідно спланувати методи та засоби пошуку роботи (**Яким чином і де шукати бажане місце роботи?**).

Методів пошуку роботи існує вдосталь. І чим більше шляхів до омріяного місця буде застосовано, тим ефективнішим буде результат і вдале працевлаштування. Якщо пошуки роботи затягуються на невизначений час, то роботою тоді стає сам пошук роботи. Таким чином, можна загрузнути у перманентному стані шукача і почати виправдовувати всі свої негаразди безробіттям.

З одного боку, не слід дуже поспішати, а виважено спланувати цей процес та підшукати роботу не нашвидкоруч, з іншого – виставити для себе певні терміни. Пошук роботи від 1 місяця до 3 місяців максимум вважається прийнятним.

Між фахівцями точиться полеміка, які методи пошуку ефективніші, а які взагалі не слід застосовувати. Вочевидь, усі методи заслуговують на увагу. Чим ширше буде розгорнуто цей процес, тим швидше один із методів обов'язково спрацює.

Охарактеризуємо основні шляхи пошуку роботи¹⁴².

1. **Пошук роботи засобами сервісної служби** – державної служби зайнятості. Тут ви отримаєте фаховий підхід кар'єрних радників та психологічну підтримку і допомогу.

2. **Зверніться в кадрову/ рекрутингову агенцію.** Такий спосіб буде для вас коштувати певну суму, але роботу можете отримати.

3. **Шукайте роботу через знайомих та родичів.** Цей спосіб є актуальним і ним часто користуються пошукачі. Але інколи доводиться довго чекати на зворотній зв'язок.

4. **Самостійно робіть прямі візити до бажаного підприємства, організації чи установи.**

5. **Відвідайте масові заходи,** пов'язані з працевлаштуванням, зокрема, ярмарки вакансій.

6. **Ваші відкриті очі та вуха.** Тобто, щоденна інформація з оточення.

7. **Переглядайте оголошення про вакансії в ЗМІ,** газетах, журналах, дошках оголошень.

8. Особливої уваги заслуговує **пошук роботи через мережу Internet.**

Останній метод є сучасним, доступним та доволі ефективним. Усе більше фахівців знаходять собі роботу саме так. Тут слід використовувати одночасно 2 методи:

Пасивний – розміщення свого резюме на пошукових сайтах.

Активний – розсилка резюме по вакансіях, знайдених в Інтернеті.

Слід знати, що вакансії підприємства розміщують не тільки на пошукових сайтах, а й на своїх корпоративних і галузевих сайтах. Тому пошук тут повинен бути дійсно активним.

Ще важливим правилом є не тільки особиста активність, а й організованість, тобто:

- слід перевіряти декілька разів пошту, повідомлення на месенджерах;
- тримати під рукою телефон в активному режимі;
- не соромитись просити зворотній зв'язок від роботодавця.

¹⁴² Джерела пошуку роботи. URL: <https://skills.dcz.gov.ua/unit/dzherela-poshuku-roboty>.

Окрему увагу при пошуку роботи засобами Інтернет слід приділити соціальним мережам, з-поміж яких виокремлюються:

Фейсбук – найбільша у світі соціальна мережа. Долучайтесь до груп, що спеціалізовані на пошуку роботи, розмістіть своє оголошення та резюме, також на власній сторінці. Повідомте, яку роботу ви шукаєте.

Вайбер – застосовується для смартфонів. Інтегрується з адресною книгою і дозволяє передавати текстові повідомлення, надсилати зображення та відео. Також можна долучитись до груп з пошуку роботи та створити свою власну групу.

Твіттер більшість роботодавців використовують для коротких оголошень і заміток. Тут також можна розмістити інформацію про пошук роботи, зокрема відеорезюме. Цього буде достатньо, щоб привернути увагу роботодавця до себе.

Telegram – канал, програмне забезпечення, що дозволяє обмінюватися текстовими повідомленнями та різноманітними файлами, зокрема відеофайлами. У телеграмі є багато груп рекрутерів, ейчарів, коучів, які ретельно вишуковують персонал.

Ютуб – популярний ресурс для публікації відеороликів. Дієвим методом буде розмістити відеорезюме на ютубі, в якому ви коротко та лаконічно повідомите про себе, яку роботу шукаєте, якими навичками володієте та залишите телефон для зв'язку з зацікавленим роботодавцем.

2. Навички, важливі для кар'єри та пошуку роботи

У професійному середовищі прийнято виділяти 2 типи навичок:

– *Hardskills* («тверді» навички) – професійні, технічні навички, що їх можна наочно продемонструвати. Наприклад, навичка «сліпого» друку, керування автомобілем, знання мови програмування тощо.

– *Softskills* («гнуцькі» або «м'які» навички) – навички, прояв яких складно відстежити, перевірити і наочно продемонструвати: комунікативні та управлінські¹⁴³.

У XXI столітті внесок *Hardskills* в професійну успішність співробітника складає всього 15%, тоді як *Softskills* – 85%. Відтак, керівники наймають та просувають працівників з високим рівнем розвитку саме «м'яких» навичок.

¹⁴³ Навички, важливі для кар'єри. URL: <https://don.dcz.gov.ua/publikaciya/navychky-vazhlyvi-dlya-karyery>.

Топ – 10 ключових навичок.

1. Комунікативні навички

Вміння презентувати себе, ідею і бути цікавим співрозмовником надзвичайно важливе сьогодні. Якщо у вас народилася геніальна ідея, але ви не вмієте її презентувати, то навряд чи знайдете фінансування або групу підтримки для її реалізації. Використовуйте будь-які можливості, щоб розвивати ці навички у себе: знайомтесь з новими людьми, розширюйте ерудицію.

2. Аналітичне та критичне мислення

Уміння ставити запитання, доводити фактами, нешаблонно мислити потрібні завжди. Хороший спосіб розвинути ці навички: оголошуйте внутрішній конкурс на найекономічніше, найшвидше чи ще яке-небудь «най-най» рішення в пересічних життєвих ситуаціях.

3. Уміння слухати

Учіться слухати, приймати чужу точку зору і визнавати свої помилки. Багатьом це дається дуже складно. А в колективі без цієї навички нікуди.

4. Здатність працювати в команді

У кожній команді є лідер, провідний гравець і кілька виконавців. Дуже важливо розуміти свою роль і неухильно її грати. На перший погляд, це дуже просто, але коли доходить до справи, то кожен хоче показати себе з кращого боку, що він був би кращим лідером і всіляко намагається «вколоти» призначеного капітана.

5. Уміння ставити і досягати поставлених цілей

Така навичка дуже важлива для кожної людини. Без мети неможливо домогтися якого-небудь результату. Чітко поставлена мета – це вже 50% успіху, решта 50% – це завзятість, праця і позитивне мислення.

6. Активність і позитив

Завжди бажайте людям найкращого, займайте активну життєву позицію, майте позитивну емоційну установку, і тоді у вас все вийде.

7. Здатність вирішувати конфлікти

Зараз великою популярністю користуються медіатори, які стають третьою стороною в конфлікті і намагаються його вирішити. Бути собі медіатором – навичка, що допоможе уникнути деструктивних суперечок, згладжувати гострі кути й адекватно реагувати на критику. Цю навичку потрібно в собі виховувати.

8. Уміння надихатися новими ідеями

Найчастіше лідер запалює ентузіазмом, дає вказівки й організовує людей. Проте з лідерськими якостями не народжуються, лідерство можна і потрібно виховувати.

9. Уміння брати на себе відповідальність

Брати більшу відповідальність, працювати більше, постійно вчитися і прагнути виконати свої обов'язки на 120% – у такому випадку кар'єрне зростання не змусить довго чекати.

10. Самоорганізація і самодисципліна

Звички ультраорганізованих людей виховуються батьками, вихователями, а потім особисто. Організованим стати непросто, але результати, що їх приносить грамотний розподіл часу і сил, завжди відчутні.

У сучасному світі важливо не знати, а вміти здобути необхідну інформацію в потрібний момент. Гідно відповісти цій жорсткій вимозі ринку ви зможете, опанувавши «м'які» навички.

3. Пошук роботи за допомогою резюме

Резюме – документ, у якому подаються відомості про освіту, трудову діяльність, професійний досвід, досягнення особи, яка його склала. Як правило, резюме складається для участі у конкурсі на заміщення вакантної посади.

Вимоги до резюме – вичерпність та об'єктивність, достовірність відомостей про претендента, чіткість, структурованість, стислість (обсяг не більше однієї сторінки), грамотність і охайність викладу. Зазвичай, потрібно подавати такі відомості: мета, освіта, досвід роботи, професійні навички, досягнення, особисті відомості, рекомендації. На конкретну вакансію бажано складати окреме резюме.

Розрізняють такі типи резюме¹⁴⁴:

– *хронологічне* – зазначають перелік місць роботи у хронологічній послідовності, вказуючи посадові обов'язки. Таке резюме демонструє кар'єрне зростання і професійний досвід;

– *функціональне* – зауважують напрямок діяльності, обов'язки, навички і досягнення. Цей тип резюме акцентує увагу на успіхах претендента;

– *комбіноване* – не тільки демонструє кваліфікацію та досягнення, а й дозволяє отримати точне уявлення про хронологію трудової біографії.

Структура резюме:

1) назва виду документа (посередині);

¹⁴⁴ Шарата Н. Г. Укладання та оформлювання ділових документів. Методичні рекомендації. Миколаїв. 2016. 51 с.

2) текст документа, що містить таку інформацію:

– контакти (домашня, електронна адреси, телефон (робочий, домашній, стільниковий));

– прізвище, ім'я (у називному відмінку) виділяють жирним шрифтом;

– мета написання документа (заміщення вакантної посади, участь у конкурсі, проекті);

– досвід роботи подають у зворотному порядку: від останнього місця роботи до попереднього, зазначаючи період, назву установи, сферу її діяльності, посаду, посадові обов'язки, досягнення; відомості про тимчасову роботу, роботу за сумісництвом, якщо вони відповідають посаді, на яку претендує особа. Якщо досвід роботи відсутній, акцентують увагу на освіті й навичках;

– освіта: повна назва навчального закладу, спеціальність, рік вступу і рік закінчення; факультативні тренінги, курси, семінари, що стосуються очікуваної посади;

– професійні уміння і навички (опис кожної навички має бути підкріплений відповідним фактом: зазначають швидкість друкування, категорію посвідчення водія, комп'ютерні навички (конкретні пакети програм), володіння іноземними мовами;

– особисті відомості (рік народження, сімейне становище);

– додаткова інформація (відомості про громадську діяльність, членство у професійних об'єднаннях, зазначення можливості відрядження, ненормованого робочого дня);

– вказівка на можливість надання рекомендацій (вислови «Рекомендації будуть надані на вимогу» або «За потреби подам рекомендації» можна вміщувати лише тоді, коли такі рекомендації насправді є).

4. Види співбесід із роботодавцями та методики їх проведення

Різновидів співбесід безліч, і до цього треба бути готовим. Співбесіда може бути телефонною та очною. Інтерв'юером може бути співробітник кадрового агентства, який представляє інтереси працедавця, або співробітник кадрової служби компанії, або якийсь інший співробітник компанії, наприклад, Ваш можливий керівник або навіть керівник компанії.

Значення попередньої підготовки. Основне коло запитань можна передбачити. Дві третини запитань – стандартні. Тому, якщо Ви матимете добрі домашні заготовки, то можливий маневр для експромту буде значно більший.

Співбесіда з роботодавцем переслідує дві основні мети.

Перша дає можливість продемонструвати Ваші позитивні якості як кандидата для майбутньої роботи. Друга дає змогу з'ясувати, чи підходить ця робота саме Вам. Відповідно, співбесіда може проходити в декілька етапів: їхня послідовність і форми можуть коливатися залежно від організації й посади, на яку Ви претендуєте.

Вас можуть запросити на індивідуальну або групову співбесіду.

Індивідуальна співбесіда (співбесіда «один на один») – це співбесіда з одним інтерв'юером. Вона буває попередньою і передбачає співбесіду з менеджером з персоналу (спеціаліст з кадрів) або агентства з працевлаштування. Далі відбувається співбесіда безпосередньо з керівником (організації, підрозділу тощо). Індивідуальна співбесіда дає можливість кандидатові на посаду домовитися про зручний для нього та роботодавця час. Зустріч відбувається невимушено, тому легше впоратися з хвилюванням і розкрити свої можливості, показати свої переваги.

Групову співбесіду практикують деякі компанії для відбору одного або декількох працівників із групи претендентів. Співбесіду проводять представники організації.

Готуючись до кожної із цих співбесід з роботодавцем, потрібно пам'ятати: випадкових перемог не буває. Співбесіда з роботодавцем – це спеціальна бесіда, під час якої роботодавець оцінює претендента на вакантну посаду.

Основні правила проходження співбесіди¹⁴⁵:

1. Правильно сядьте. Потрібно сидіти, повернувшись до інтерв'юера не тільки обличчям, а й усім тілом. Якщо для цього необхідно пересунути стілець – не соромтеся. Ноги не ховайте під себе і не тримайте схрещеними під стільцем.

2. Підтримуйте зоровий контакт. Слухаючи запитання, уважно дивіться в обличчя інтерв'юєрові. Так краще зрозумієте запитання. Відповідаючи, прагніть не дивитися вниз, убік або в стелю. Інтерв'юерам це, як правило, не подобається.

3. Вислуховуйте запитання до кінця, не перебиваючи. Прагніть показати увагу й інтерес до запитання.

4. Починайте відповідати, якщо впевнені, що зрозуміли запитання. Іноді інтерв'юєр формулює його не конкретно. У такій ситуації краще перепитати: «Чи правильно я зрозумів, що Вас цікавить саме цей аспект?».

¹⁴⁵ *Чинники успішного працевлаштування: теорія та практика. Навчальний посібник / Укл.: Кочубей Т. Д., Полехіна В. М. Умань: ВІЗАВІ, 2018. 137 с.*

5. Не говоріть довго. Дві-три хвилини – це межова тривалість відповіді.

6. Не відхиляйтеся від суті запитання.

7. Умійте тримати паузу. Якщо Ви вважаєте, що відповіли на запитання, то краще замовкнути і тримати паузу, не нервувати. Хай інтерв'юер думає, про що Вас запитати. Будьте терплячі.

8. Не говоріть дуже тихо і дуже голосно.

9. Не задовольняйтесь просто співбесідою. Попросіть інтерв'юера прокоментувати те, наскільки Ви як кандидат підходите на вакансію. Не потрібно поспішати встати, краще запитати це тоді, коли Ви ще сидите. Також доцільно уточнити, коли слід чекати дзвінка із відповіддю. Не кожному інтерв'юєрові така наполегливість приємна, але у більшості випадків вона спрацьовує на Вашу користь

5. Підготовка та написання супровідного листа

Супровідний лист – важлива характеристика Вашого професіоналізму. Він формує у потенційного працедавця Ваш професійний образ і дає багато інформації про пошукувача. Читаючи Вашого листа, працедавець зосереджується на низці важливих для себе аспектів. Тому він має переконати роботодавця у тому, що саме Ви будете надзвичайно корисними для його компанії. Лист має засвідчити Ваше вміння писати важливі ділові папери, талант спілкування і налагоджування стосунків.

Складаючи супровідний лист, дотримуйтеся наступного плану¹⁴⁶:

Вступ: напишіть привітання та вступний абзац. Необхідно привернути увагу і пояснити, чому ви претендуєте на вакансію. Ця частина складається із заголовка, привітання та вступного абзацу.

Основна частина: поясніть, чому Ви – саме той кандидат, який потрібен цій установі чи організації. Напишіть два-три абзаци, що підкреслюють Ваші навички та досвід. Аргументуйте, як Ви можете вирішити проблеми компанії, покажіть Ваш ентузіазм і що Ви будете позитивним доповненням до команди.

Заклучна частина: зробіть заклик до дії. Завершіть лист парою лаконічних речень, подякуйте за прочитання листа і запропонуйте зв'язатися з Вами – це те, що називається «заклик до дії».

¹⁴⁶ Як написати супровідний лист до резюме. URL: <https://sweetcv.com/ua/blog/winning-cover-letter-guide>.

6. Класичні та нестандартні методи підбору персоналу

Існує чотири основних методи підбору персоналу, що мають свої переваги і недоліки та застосовуються залежно від цілей підприємства.

Для кожної установи найкращими є саме ті методи підбору персоналу, що сприятливі в її умовах. Рішення залишається за фахівцями HR-служби, але, щоб воно було правильним й обґрунтованим, необхідно володіти всім набором прийомів і інструментів, що дозволяють підібрати високопрофесійних і успішних співробітників. Серед методів підбору персоналу, які на даний час є найпоширенішими та міцно увійшли у щоденну роботу HR-менеджерів, доцільно виділити:

Рекрутинг – підбір кадрів серед претендентів, які зайняті пошуком роботи. За допомогою рекрутингу, зазвичай, набирають співробітників середньої та нижчої ланки.

Executive search – застосовується для підбору рідкісних спеціалістів і менеджерів вищої ланки. У даному випадку розглядаються кандидатури не тільки тих, хто шукає роботу, але і працюючих фахівців.

Head hunting – використовується відносно рідко і полягає у вербуванні фахівців, що працюють в інших компаніях. Цей прийом застосовують, якщо мова йде про професіоналів, які володіють рідкісною спеціальністю або винятковим рівнем майстерності.

Прелімінарінг – особливість методу полягає в тому, щоб залучати до роботи здібних студентів і молодих фахівців після закінчення навчання з перспективою подальшого працевлаштування¹⁴⁷.

Усе більш поширеними стають нестандартні методи підбору персоналу, що передбачають проведення не зовсім звичайної співбесіди з претендентом. Такі методи мають свої особливості та умови застосування (табл.).

Нетрадиційні методика дозволяють оцінити гнучкість мислення кандидата, перевірити його кмітливність, здібності до творчості, нарешті, з'ясувати його вміння працювати під тиском, що важливо в умовах бізнес-конкуренції. Перше місце за популярністю займає метод стресового інтерв'ю, його іноді називають шоковим, що в більшій мірі відображає сутність підходу.

¹⁴⁷ Чернишова Л. І., Яковенко О. І. Сучасний погляд на прелімінарінг як ефективну технологію підбору персоналу. *Економіка. Фінанси. Право.* № 5/2. 2020. С. 16–20.

Класифікація підбору персоналу¹⁴⁸

Різновиди підбору персоналу	Особливості застосування	Переваги	Недоліки
Масовий підбір	Застосовується, коли потрібно знайти, підібрати і найняти велику кількість співробітників одночасно	– широке охоплення аудиторії; – велика кількість кандидатів; – можливість для організації скорочення витрат на персонал.	– масовий підбір є трудомістким; – характеризується високою плинністю кадрів.
Зовнішній підбір	Реалізовується завдяки кадровим агентствам та центрам зайнятості	– ширші можливості вибору; – менша загроза виникнення інтриг усередині підприємства; – прийом на роботу покриває абсолютну потребу в кадрах.	– більш високі витрати на залучення кадрів; – тривалий період адаптації; – блокування можливостей службового зростання для працівників організації.
Внутрішній підбір	Здійснюється всередині підприємства за допомогою відділу кадрів	– низькі витрати на залучення кадрів; – швидке заповнення вільної штатної посади, без тривалої адаптації; – покращує моральний дух у працівників, які отримали підвищення.	– можлива поява напруженості або суперництва в колективі у випадку появи кількох претендентів на посаду керівника; – знижується ймовірність запровадження нововведень.
Дистанційний відбір	Використовуються сучасні інформаційні технології, різні канали зв'язку, інтернет	– дистанційна співбесіда дозволяє швидко здійснити первинний відбір; – скорочення часу на організацію співбесід.	– відсутність особистого спілкування, рекрутеру необхідно розпізнавати голосом настрій людини, її реакцію на запитання, звертати увагу на ознаки невпевненості, брехні, запальності.

Мета стресового інтерв'ю – визначити стресостійкість кандидата. Відповідно, необхідність його використання може бути виправдана при підборі працівників на певні вакансії: касири, операціоністи в банках, пожежні, співробітники міліції, і навіть фахівці з персоналу. Для виявлення стійкості до стресу кандидата створюють стресові умови і спосте-

¹⁴⁸ Павленко К. О., Шульгіна Т. С. Сучасні методи підбору персоналу. Економічні науки. Випуск 23. Частина 3. 2017. С. 30–33.

рігають, як він буде на них реагувати. Найбільш поширеними методами проведення подібного виду співбесід є наступні:

1. Перехресне опитування. Кандидата опитують не один, а одночасно два або більше співробітників кадрової служби. Прикметним є той факт, що вони ставлять запитання, різні за формою, але однакові за змістом. Метою такого способу проведення інтерв'ю є уточнення відповідей, в яких претендент може говорити неправду.

Таблиця

Види нестандартних методів підбору персоналу¹⁴⁹

Види інтерв'ю	Характеристика	Умови застосування
Case-інтерв'ю	Оцінка комунікабельності та винахідливості здобувача	Застосовується для визначення ступеня конфліктності, агресивності майбутнього співробітника, а також його схильність до переадресації відповідальності, оскільки при вирішенні кейса людина зазвичай показує зручну для себе модель поведінки у складній ситуації
Проективне інтерв'ю	Оцінка індивідуального сприйняття певної задачі, поставленої перед кандидатом на посаду	Проектні запитання використовуються на співбесіді тоді, коли роботодавці хочуть з'ясувати погляди претендента, його чесноти, цінності, способи взаємовідносин і те, що його мотивує.
Провокаційне інтерв'ю	Ґрунтується на попередній відмові претендентові в роботі і проведення оцінки його подальшої поведінки	Доцільно застосовувати у рідкісних випадках, може бути виправдане для таких фахівців, яким необхідна психологічна витримка і гарт.
Brainteaser інтерв'ю	Кандидат на посаду зобов'язаний вирішити логічну задачу або відповісти на хитромудре запитання	Brainteaser-інтерв'ю підходить для професій, в яких важлива креативність людини, наприклад, для менеджерів з реклами, піар-менеджерів, аудиторів, програмістів й інших представників інтелектуальної праці
Стресове інтерв'ю	Проводиться в незвичайному місці або в процесі співбесіди претендентові ставлять несподівані запитання	Призначено для тих, хто в процесі роботи стикається зі стресом і повинен вміти правильно на нього реагувати. Тобто виявляти такі якості, як стресостійкість, вміння грамотно діяти у конфліктних ситуаціях, продуктивно розподіляти увагу.
Асесмент-центр	Оцінка компетенцій учасників за допомогою спостереження їхньої реальної поведінки в ділових іграх	Орієнтований на оцінку реальних якостей співробітників, їх психологічних і професійних особливостей, відповідності вимогам посадових позицій, а також виявлення потенційних можливостей фахівців. На сьогодні асесмент-центр є валідним методом оцінки компетенцій співробітників.

¹⁴⁹ Павленко К. О., Шульгіна Т. С. Сучасні методи підбору персоналу. Економічні науки. Випуск 23. Частина 3. 2017. С. 30–33.

2. Уточнюючі запитання. Інтерв'юер ставить їх значну кількість, цікавиться незначними деталями з біографії кандидата. Подібна бесіда може тривати кілька годин. Така тактика може втомити навіть підготовлену людину. В основному, даний спосіб застосовується до кандидатів на керівні посади.

3. Стресовою є ситуація, при якій для кандидата під час інтерв'ю створюють свідомо незручні умови. Наприклад, його стілець може знаходитися навпроти вікна, коли сонячне світло заважає зосередитися. Потрібно простежити за реакцією людини: персяде вона чи продовжить розмову в незручному для себе становищі.

4. Претенденту на вакантну посаду рекомендують заповнити стандартну анкету. Також кандидату пропонують виконати 2–3 доручення керівника у стресовій атмосфері. Наприклад, швидко набрати певний документ на комп'ютері. У процесі роботи інтерв'юери відволікають претендента різними способами. За підсумками зустрічі співробітники агентства або компанії обов'язково пояснюють те, що сталося, і просять вибачення за некоректні запитання.

У всіх перерахованих традиційних і нетрадиційних методів відбору претендентів немає жодного, який би давав стовідсоткову гарантію правильного вибору (табл.).

Основні поняття

Методи пошуку роботи, Softskills, Hardskills, резюме, співбесіда, інтерв'ю, підбір персоналу, супровідний лист, рекрутинг.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Що собою представляють Hardskills («тверді» навички) та Softskills («гнучкі» або «м'які» навички)? На Вашу думку, які Ваші Hardskills («тверді» навички) та Softskills («гнучкі» або «м'які» навички)?

2. Ви влаштуєтесь на бажану роботу. Напишіть своє резюме і спробуйте його розмістити на відповідних ресурсах.

3. Підготуйте та напишіть супровідний лист на бажану для Вас роботу.

4. Наскільки Ви стресостійкі і могли б подолати стресове чи провокаційне інтерв'ю?

5. Перерахуйте, які Ви знаєте класичні та нестандартні методи підбору персоналу.

Список використаних та рекомендованих літературних джерел

1. Балущак Г. Ф., Мар'єнко Т. М., Хромей Г. В. Розвиток навичок для кар'єри: навчальний посібник / За наук. ред. В. Л. Нікітюка. Івано-Франківськ, «Лілея-НВ». 2015. 160 с.
2. Біскуп В. С. Сучасні бізнес-стратегії в практиці розвитку та оцінки кар'єрних компетенцій студентської молоді. *Актуальні наукові дослідження в сучасному світі*. Переяслав-Хмельницький. 2016. Вып. 7(15), ч. 2. С. 83–89.
3. Гуцуляк Н. П. Сучасні методи підбору персоналу. *Сфера зайнятості і доходів в умовах цифрової економіки: механізми регулювання, виклики та домінуючі розвитку*: Збірник тез доповідей учасників Міжнародної науково-практичної конференції. 23–24 жовтня 2019 р., м. Київ. Київ: КНЕУ, 2019. С. 69–75.
4. Джерела пошуку роботи. URL: <https://skills.dcz.gov.ua/unit/dzherela-poshuku-roboty>.
5. Менеджмент: навчальний посібник / Н. С. Краснокутська, О. М. Нащекіна, О. В. Замула та ін. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
6. Навички, важливі для кар'єри. URL: <https://don.dcz.gov.ua/publikaciya-navychky-vazhlyvi-dlya-karyery>.
7. Павленко К. О., Шульгіна Т. С. Сучасні методи підбору персоналу. *Економічні науки*. 2017. Випуск 23. Частина 3. С. 30–33.
8. Помилки молодих фахівців на співбесіді. URL: <https://zap.dcz.gov.ua/publikaciya/pomylky-molodyh-fahivciv-na-spivbesidi>.
9. Чернишова Л. І., Яковенко О. І. Сучасний погляд на прелімінаринг як ефективну технологію підбору персоналу. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 5/2. С. 16–20.
10. Чинники успішного працевлаштування: теорія та практика. Навчальний посібник / Укл.: Кочубей Т. Д., Полехіна В. М. Умань: ВІЗАВІ, 2018. 137 с.
11. Шарата Н. Г. Укладання та оформлювання ділових документів. Методичні рекомендації. Миколаїв, 2016. 51 с.
12. Як написати супровідний лист до резюме. URL: <https://sweetcv.com.ua/blog/winning-cover-letter-guide>.

***ВАС ЗАЦІКАВИТЬ**

Помилки молодих фахівців на співбесіді¹⁵⁰

Навчальний рік закінчується, і хтось вже у червні-липні почне шукати першу роботу в своєму житті. Для випускників, які через кілька місяців будуватимуть свою кар'єру, пропонуємо профілактику помилок, що можуть перешкодити хорошому старту.

¹⁵⁰ Помилки молодих фахівців на співбесіді. URL: <https://zap.dcz.gov.ua/publikaciya/pomylky-molodyh-fahivciv-na-spivbesidi>.

Сарказм

Гострі жарти, емоційні вигуки, фірмові дотепи і поблажливе ставлення до інших залиште вдома. На початку кар'єри особливо доречно скромність, вихованість і доброзичливий тон у спілкуванні. Посміхайтесь, будьте приємним співрозмовником.

Епатаж

На співбесіду приходять в одязі ділового стилю, татуювання та ознаки молодіжних субкультур не виставляють напоказ, пірсинг в губі теж недоречний. Зрозуміло, все це – ознаки вашої індивідуальності, але є корпоративна культура і дрес-код.

Непідготовленість

Ви повинні бути в курсі новинок у галузі, в якій хочете знайти роботу, і розуміти, в яку компанію йдете на співбесіду. Якщо не вистачає практичних навичок, почитайте статті практиків в інтернеті. Також зайдіть на сайт компанії перед зустріччю з роботодавцем.

Торг про зарплату

Чим пізніше це питання виникне під час співбесіди, тим краще. Не «вистрілюйте» запитанням про зарплату на перших стадіях зустрічі. Якщо з вами спілкуються довго, ґрунтовно, запрошують на наступні етапи співбесіди – це ознаки, що вами зацікавилися. Поки таких ознак немає, питання про гроші краще не ініціювати.

Профілі в соціальних мережах

8 з 10-ти роботодавців, якщо Ви хочете працювати в сучасних, прогресивних компаніях, заглянуть у ваші профілі в соцмережах. Подбайте, щоб вони не побачили там щось, що їх відштовхне: ваші фото ню, нецензурну лексику та інший компромат.

Без конкретної цілі

Коли у молодого фахівця є мета пошуку роботи – це добре. Але часто шукачі, вказуючи мету в першому рядку резюме, використовують кліше, пишуть ні про що, вказують занадто амбітну мету, яка не відповідає рівню кваліфікації чи досвіду.

Неохайність

На співбесіду потрібно прийти охайно одягнутими, зі стрижкою чи зачіскою, юнакам – з поголеним підборіддям (якщо носите бороду – вона має мати доглянутий вигляд).

Велике резюме

Квінтесенція помилок, яких припускаються молоді фахівці, – це резюме на три сторінки за відсутності досвіду. Деякі випускники так намагаються надати резюме вагу, що подають туди багато непотрібної інформації. Рекрутер розуміє, що у випускника не може бути значного послужного списку; йому важливо зрозуміти, чому цей шукач підходить на цю посаду. Так що краще менше відомостей, але конкретніше. Пам'ятайте, що рекрутер витратить на знайомство з вашим резюме 6 секунд і ще 30, якщо воно його зацікавить.

Тема 11. Правові засади професійної діяльності

1. *Право на працю як суб'єктивне право людини.*

2. *Трудові правовідносини: поняття, ознаки, структура та підстави виникнення.*

3. *Особливості прийняття працівника на роботу та його звільнення.*

4. *Заохочення і дисциплінарні стягнення працівників.*

5. *Захист трудових прав у судовому порядку.*

1. Право на працю як суб'єктивне право людини

Право на працю є одним із фундаментальних прав людини, що закріплене на рівні міжнародно-правових актів (Загальної декларації прав людини ООН 1948 р., Міжнародного пакту про економічні, соціальні та культурні права ООН 1966 р. та ін.) і визнане усіма країнами світу. Це право (як і право на соціальний захист; на житло; право на достатній життєвий рівень тощо) належить до групи соціально-економічних прав людини, що характеризують Україну як соціальну державу.

Право на працю (як суб'єктивне право людини) – це законодавчо визначена і гарантована можливість індивідуального вибору у сфері праці, що реалізується шляхом вступу у трудові правовідносини, здійснення трудової діяльності, відмови від участі у такій, здійснення праці в умовах, що відповідають міжнародним стандартам у сфері праці і є оптимально сприятливими для задоволення потреб та інтересів найманих працівників.

У контексті трудових відносин **право на працю** становлять наступні **структурні елементи**:

1) право на працю – це законодавчо визначена та гарантована можливість реалізувати свою природну здатність до праці та потребу в ній;

2) це суб'єктивна можливість індивідуального вибору – працювати чи ні, а якщо так – свобода вибору професії та роду трудової діяльності;

3) право здійснювати працю в умовах, що є найбільш оптимальними для задоволення потреб та інтересів працівника, включаючи право на справедливу оплату праці, належні, безпечні і здорові умови праці;

4) право на захист від зловживань та порушень у сфері праці¹⁵¹.

Про заборону примушування до праці зазначено у ч. 3 ст. 43 Конституції України («Використання примусової праці забороняється»¹⁵²) і в ч. 2

¹⁵¹ Гостюк О. *Право на працю як суб'єктивне право людини: теоретико-правовий погляд на проблему. Підприємництво, господарство і право. 2018. № 7. С. 95.*

ст. 3 Закону України «Про зайнятість населення» («Примушування до праці у будь-якій формі забороняється»)¹⁵³. Кожен має право на вільно обрану зайнятість¹⁵⁴. Добровільна незайнятість особи не може бути підставою для притягнення її до відповідальності.

Працевлаштування – це комплекс правових, економічних та організаційних заходів, спрямованих на забезпечення реалізації права особи на працю¹⁵⁵.

Зайнятість населення забезпечується шляхом встановлення відносин, що регламентуються трудовими договорами (контрактами), провадження підприємницької та інших видів діяльності, не заборонених законом.

Відповідно, за змістом **зайнятість населення** поділяється на **нетрудову** і **трудову**.

До **нетрудової** належать:

1) професійна підготовка, перепідготовка й підвищення кваліфікації з відривом від виробництва; навчання у денних загальноосвітніх школах і закладах вищої освіти;

2) засновництво в організаціях, щодо яких засновник набуває майнових прав.

До **трудової** ж відносимо:

1) найману працю;

2) самодіяльну зайнятість.

Зайнятість у сфері найманої праці характеризується тим, що винагорода за неї прямо не залежить від прибутку роботодавця.

До **форм зайнятості у сфері найманої праці** належать:

1) робота за трудовим договором;

2) робота за договорами цивільно-правового характеру, предметом яких є виконання роботи і надання послуг (договір підряду, договір про надання послуг тощо);

¹⁵² Конституція України від 28 червня 1996 р. UKR: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#n4303>.

¹⁵³ Закон України «Про зайнятість населення» від 05.07.2012 № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>.

¹⁵⁴ **Зайнятість** – не заборонена законодавством діяльність осіб, пов'язана із задоволенням їх особистих та суспільних потреб з метою одержання доходу (заробітної плати) у грошовій або іншій формі, а також діяльність членів однієї сім'ї, які здійснюють господарську діяльність або працюють у суб'єктів господарювання, заснованих на їх власності, у тому числі безоплатно (п. 7 ч. 1 ст. 1 Закону України «Про зайнятість»).

¹⁵⁵ Закон України «Про зайнятість населення» від 05.07.2012 № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>.

3) праця на підставі обрання, призначення або затвердження на оплачуваній посаді в органах державної влади, управління та громадських об'єднаннях;

4) військова служба в Збройних Силах України, Службі безпеки України, Державній прикордонній службі України, військах внутрішньої та конвойної охорони і цивільної оборони України, органах внутрішніх справ України, інших військових формуваннях, створених відповідно до законодавства України, альтернативна (не військова) служба.

Зміст самодіяльної зайнятості передбачає участь у прийнятті виробничих рішень, а винагорода за неї залежить від прибутку підприємства.

Формами самодіяльної зайнятості є:

- 1) членство в кооперативах;
- 2) робота фермерів та членів їх сімей, які беруть участь у виробництві;
- 3) творча діяльність;
- 4) зайняття підприємницькою діяльністю;
- 5) робота у власному господарстві¹⁵⁶.

Принцип свободи праці, на думку С. Попова, поширюється на громадян і на роботодавців¹⁵⁷.

У загальному вигляді свобода праці для громадянина включає такі можливості:

- 1) вільно розпоряджатися власними здібностями до праці;
- 2) обирати рід діяльності та професію;
- 3) здійснювати трудову діяльність на підставі трудового або цивільно-правового договорів, членства у виробничому кооперативі, зайняття підприємницькою діяльністю;
- 4) вибирати місце діяльності;
- 5) працевлаштовуватись за межами України;
- 6) самостійно вирішувати питання про укладення трудового договору або іншої угоди з конкретним роботодавцем на договірних умовах.

Свобода праці означає також певну самостійність *роботодавців* у царині залучення до праці, тобто їх свободу у виборі потенційних працівників, у визначенні правової природи відносин, що виникають (трудових, цивільно-правових тощо)¹⁵⁸.

¹⁵⁶ Прилипко С., Ярошенко О. *Право на працю в системі прав людини. Право України.* 2014. № 6. С. 103.

¹⁵⁷ Там само.

¹⁵⁸ Там само. С. 105–106.

Свобода праці передбачає наявність *принципу свободи трудового договору*, зміст якого полягає у тому, що доля трудових правовідносин працівника з роботодавцем визначається трудовим договором, який становить фундамент їх виникнення. За допомогою вільного укладення трудового договору особа, яка досягла працездатного віку, має право бути прийнятою на роботу, реалізувати своє право на працю. Стаття 43 Конституції України¹⁵⁹, проголошуючи свободу трудового договору, у той же час покладає на державу обов'язок забезпечувати справедливі умови прийому на роботу і звільнення з неї, зокрема, й належний рівень захисту прав і законних інтересів працівника як економічно слабшої сторони у трудових правовідносинах, що узгоджується з основними цілями правової регламентації праці в Україні як соціальній правовій державі.

Свобода трудового договору знаходить свій прояв у тому, що кожен має право:

- 1) розпоряджатися своїми здібностями до праці;
- 2) обирати рід діяльності або ж відмовитися від будь-якої діяльності;
- 3) запропонувати себе як найманий працівник будь-якому роботодавцеві;
- 4) вільно обговорювати умови трудового договору – погоджуватися з ними або відмовлятися від них.

Роботодавець, виходячи із власних інтересів, може вибирати і запрошувати на роботу будь-яких громадян. Ця свобода залежить від потреб щодо такого працівника, а вільний вибір громадянина у кінцевому підсумку зумовлений потребами суспільства.

На противагу від працівника свобода наймача частково обмежена законодавством. Таке обмеження має на увазі три головні мети:

- 1) захист реалізації права громадян на працю;
- 2) захист слабкої сторони трудового договору – працівника;
- 3) захист інтересів держави й суспільства.

Частина 1 ст. 22 Кодексу законів про працю України (далі – КЗпП України)¹⁶⁰ забороняє необґрунтовану відмову в прийнятті на роботу.

Роботодавець може *відмовити у прийнятті на роботу* лише у таких випадках, як:

- 1) відсутність вакантних місць;

¹⁵⁹ Конституція України від 28 червня 1996 р. UKR: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#n4303>.

¹⁶⁰ Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08/card2#Card>.

2) брак або відсутність належної кваліфікації у працівника, який влаштовується на роботу;

3) обмеження, встановлені законодавством щодо прийому на роботу (вік, важкі чи шкідливі умови праці (для неповнолітніх, жінок), заборона в судовому порядку обіймати певні посади, робота близьких родичів (крім педагогічної, медичної діяльності та ін.), стан здоров'я тощо);

4) обмеження за медичними показниками (коли за станом здоров'я працівник не в змозі виконувати певну роботу) та ін.

Усі інші випадки відмови будуть вважатися незаконними і можуть бути оскаржені.

2. Трудові правовідносини: поняття, ознаки, структура та підстави виникнення

Трудові правовідносини – це вольовий двосторонній зв'язок працівника та роботодавця через їх взаємні суб'єктивні трудові права й обов'язки, що виникає на підставі трудового договору.

Специфічні ознаки трудових правовідносин:

– *тривкий (безперервний) характер* (не перериваються після закінчення працівником робочої операції або трудового завдання, а також після закінчення робочого дня або тижня, на період святкових, неробочих днів і відпусток; як правило, не обмежені часом, оскільки основним трудовим договором в Україні є безстроковий трудовий договір, що укладається у випадках, коли трудові відносини не можуть бути встановлені на невизначений строк з урахуванням характеру наступної роботи, або умов її виконання, або інтересів працівника і в інших передбачених законодавством випадках);

– *складний характер* (їх сторони мають комплекс взаємних, пов'язаних із витратою живої праці та її оплатою, суб'єктивних прав та обов'язків);

– *особистий характер* (працівник зобов'язаний особисто виконувати роботу, яку йому доручили, і не може передоручити її виконання іншій особі, за винятком випадків, передбачених законодавством, а також особисто нести юридичну відповідальність за невиконання або неналежне виконання трудових обов'язків, за заподіяну роботодавцю матеріальну шкоду);

– *оплатний характер* (роботодавець зобов'язаний виплачувати працівникові заробітну плату за виконану ним роботу, визначену трудовим договором);

– *характер влади і підпорядкування* (працівник під час виконання роботи, визначеної трудовим договором, підкоряється владі роботодавця. Роботодавець наділений правом: 1) встановлювати норми, що є обов’язковими для працівників; 2) давати працівникам обов’язкові до виконання вказівки; 3) на застосування до працівників заходів заохочення та дисциплінарного впливу)¹⁶¹.

Структуру трудових правовідносин становлять (рис.):



Рис. Структура трудових правовідносин

1. Суб'єкти трудових правовідносин (працівник і роботодавець).

Працівник – це фізична особа, яка працює на підставі трудового договору на підприємстві, в установі, організації чи у фізичної особи, яка використовує найману працю. Фізична особа може стати працівником, уклавши із роботодавцем трудовий договір, якщо вона має **трудова правосуб'єктність**, що у свою чергу складається з двох елементів:

1) *трудова правоздатність* (це здатність фізичної особи мати трудові права і трудові обов’язки);

2) *трудова дієздатність* (це здатність фізичної особи своїми діями набувати для себе трудових прав і самостійно їх здійснювати, а також здатність своїми діями створювати для себе трудові обов’язки, самостійно їх виконувати та нести відповідальність у разі їх невиконання або неналежного виконання).

У трудовому праві правоздатність і дієздатність настають одночасно. За загальним правилом, трудова правосуб'єктність виникає у фізичної особи з 16 років. Саме з цього віку можна приймати на роботу. У деяких випадках законодавець знижує віковий критерій трудової правосуб'єктності. Так, за згодою одного з батьків або особи, що його замінює,

¹⁶¹ Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обліку трудової діяльності працівника в електронній формі» від 05.02.2021 № 1217-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1217-20/card2#Card>.

можуть, як виняток, прийматись на роботу особи, які досягли п'ятнадцяти років (ч. 2 ст. 188 КЗпП України). Для того, щоб підготувати молодь до продуктивної праці, можна приймати на роботу учнів загальноосвітніх шкіл, професійно-технічних і середніх спеціальних навчальних закладів для виконання легкої роботи, що не завдає шкоди здоров'ю і не порушує процесу навчання, у вільний час після досягнення ними 14-річного віку за згодою одного з батьків або особи, що його замінює (ч. 3 ст. 188 КЗпП України).

Виділяють *загальну і спеціальну трудову правосуб'єктність*.

Загальна трудова правосуб'єктність – це здатність особи бути учасником будь-яких трудових правовідносин. Сьогодні можна говорити лише про наявність одного критерію загальної трудової правосуб'єктності працівника – вікового.

Володіння *спеціальною трудовою правосуб'єктністю* є необхідним для вступу в певні трудові правовідносини. Так, національний законодавець, беручи до уваги особливості окремих видів трудової діяльності, встановлює додаткові вимоги до трудової правосуб'єктності працівника: віку, освіти, стану здоров'я, стажу роботи, ділових та моральних якостей, фізичної та психологічної підготовки тощо. Наприклад, до кандидатів на службу в поліції ставлять підвищені вимоги (наявність громадянства України, відсутність судимості, належний стан здоров'я, відповідна фізична підготовка, володіння українською мовою тощо).

Роботодавець – це юридична особа (підприємство, установа, організація) чи фізична особа-підприємець, яка в межах трудових правовідносин використовує працю фізичних осіб. Роботодавець, як і працівник, повинен володіти трудовою правосуб'єктністю. Трудова правосуб'єктність юридичної та фізичної особи-роботодавця полягає у визнанні за ними здатності укладати з фізичними особами трудові договори і надавати їм роботу відповідно до цих договорів. Можливість *юридичної особи* бути *суб'єктом трудових правовідносин* виникає з моменту державної реєстрації. Права та обов'язки роботодавця-юридичної особи у трудових правовідносинах здійснюють, зазвичай, керівники (директор, президент тощо) юридичної особи, які діють відповідно до закону, інших нормативно-правових актів, установчих документів. Саме вони фігурують у трудових договорах з працівниками як сторона роботодавця. У той же час керівник юридичної особи виступає суб'єктом трудових правовідносин і як працівник, оскільки також працює на підставі трудового договору, виконуючи функції організації процесу праці. Тому можна говорити про подвійність

статусу керівника юридичної особи: як представника роботодавця і найманого працівника.

Трудову правосуб'єктність роботодавця-фізичної особи пов'язують з володінням повною цивільною дієздатністю. Так, відповідно до ст. 50 Цивільного кодексу України, право на здійснення підприємницької діяльності, що не заборонена законом, має фізична особа з повною цивільною дієздатністю¹⁶². Фізична особа здійснює своє право на підприємницьку діяльність за умови її державної реєстрації в порядку, встановленому законом. Повну цивільну дієздатність має фізична особа, яка досягла 18 років (повноліття). У разі реєстрації шлюбу фізичної особи, яка не досягла повноліття, вона набуває повної цивільної дієздатності з моменту реєстрації шлюбу. У випадку припинення шлюбу до досягнення фізичною особою повноліття набута нею повна цивільна дієздатність зберігається. Коли ж шлюб визнається недійсним з підстав, не пов'язаних з протиправною поведінкою неповнолітньої особи, набута нею повна цивільна дієздатність зберігається¹⁶³.

2. Об'єкт правовідносин – це те, з приводу чого їх суб'єкти вступають у правовідносини і здійснюють свої суб'єктивні юридичні права й обов'язки. Так, роботодавець вступає у трудові правовідносини для того, щоб отримати необхідну для виробництва або надання послуг працю. Отже, об'єктом трудових правовідносин є власне *праця (жива праця)*. Працівник у трудових правовідносинах, передусім, бажає отримати оплату праці. З огляду на це, другим об'єктом трудових правовідносин є *оплата праці*.

3. Юридичний зміст трудових правовідносин становлять суб'єктивні трудові права й обов'язки працівника та роботодавця. Суб'єктивними трудовими правами і обов'язками володіє кожний працівник і роботодавець як суб'єкти трудових правовідносин. Ці права й обов'язки встановлюють межі та зміст можливої і належної поведінки працівника та роботодавця, в межах яких вони мають право діяти, вимагати й задовольняти власні інтереси і потреби та потреби й інтереси іншого суб'єкта у сфері застосування праці та її оплати.

Основними **правами працівника** є:

1) право на отримання роботи, обумовленої трудовим договором;

¹⁶² Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15/card2#Card>.

¹⁶³ Там само.

2) право на рівні можливості та рівне ставлення до нього при вирішенні питань щодо оплати за працю, професійного зростання або звільнення;

3) право на повагу до його честі і гідності, конфіденційність особистої інформації та її захист;

4) право на професійне навчання, перепідготовку і підвищення кваліфікації;

5) право на особливий захист у трудових правовідносинах неповнолітніх, жінок, осіб з інвалідністю та осіб із сімейними обов'язками;

6) право на належні, безпечні і здорові умови праці;

7) право на справедливу оплату праці, не нижчу за визначену законом мінімальну заробітну плату, та своєчасну її виплату в повному розмірі;

8) право на відпочинок;

9) право вимагати від роботодавця дотримання умов трудового законодавства, колективних угод, колективного і трудового договорів;

10) право на об'єднання у професійні спілки;

11) право на участь у веденні колективних переговорів;

12) право на страйк;

13) право отримувати повну та достовірну інформацію стосовно власної трудової діяльності;

14) право на отримання відшкодування матеріальної та моральної шкоди, заподіяної у зв'язку з виконанням трудових обов'язків;

15) право на захист від незаконного звільнення;

16) право на захист своїх трудових прав, у тому числі в суді.

Основними **обов'язками** працівника є:

1) особисте і сумлінне виконання роботи відповідно до умов трудового договору;

2) дотримання трудової дисципліни і правил внутрішнього трудового розпорядку;

3) виконання встановлених норм праці та завдань роботодавця;

4) дотримання норм з охорони праці;

5) дбайливе ставлення до майна роботодавця;

6) негайне повідомлення роботодавця про загрозу життю та здоров'ю працівників, збереження їх майна;

7) повідомлення роботодавця про причини відсутності на роботі;

8) повага честі, гідності та інших особистих немайнових прав роботодавця;

9) відшкодування матеріальної шкоди, заподіяної роботодавцю унаслідок порушення працівником своїх трудових обов'язків;

10) нерозголошення державної чи комерційної таємниці та іншої захищеної законом інформації;

11) виконання приписів локальних нормативно-правових актів.

Основними **правами** роботодавця є:

1) право вимагати від працівника належного виконання роботи відповідно до умов трудового договору;

2) право вимагати від працівника дотримання трудової дисципліни і правил внутрішнього трудового розпорядку;

3) право вимагати від працівника виконання встановлених норм праці та завдань роботодавця;

4) право вимагати від працівника дотримання норм з охорони праці;

5) право вимагати від працівника дбайливого ставлення до ввіреного йому майна;

6) право на ведення колективних переговорів з метою укладення колективних угод, договорів;

7) право на укладення, зміну та розірвання трудових договорів;

8) право заохочувати працівників за результатами праці;

9) право застосовувати до працівників, винних у порушенні своїх трудових обов'язків, дисциплінарні стягнення;

10) право на отримання відшкодування матеріальної шкоди, заподіяної працівником унаслідок порушення ним своїх трудових обов'язків;

11) право приймати локальні нормативно-правові акти;

12) право на створення організацій роботодавців.

Основними **обов'язками** роботодавця є:

1) надання працівнику роботи, обумовленої трудовим договором;

2) забезпечення рівних можливостей та рівного ставлення до працівників при вирішенні питань щодо оплати за працю, професійного зростання або звільнення;

3) повага честі і гідності працівника, забезпечення конфіденційності його персональних даних;

4) забезпечення права працівника на професійне навчання, перепідготовку і підвищення кваліфікації;

5) забезпечення особливого захисту в трудових правовідносинах неповнолітніх, жінок, осіб з інвалідністю та осіб із сімейними обов'язками;

6) створення працівникам належних, безпечних та здорових умов праці;

7) забезпечення справедливої, своєчасної та в повному розмірі виплати працівникам заробітної плати не нижче за визначену законом мінімальну заробітну плату;

8) надання передбачених трудовим законодавством, колективними угодами, колективним та трудовим договором видів часу відпочинку;

9) дотримання вимог трудового законодавства, колективних угод, колективного і трудового договорів;

10) сприяння створенню передбачених актами трудового законодавства, колективними угодами, колективним договором умов для здійснення своїх повноважень виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником);

11) забезпечення початку колективних переговорів на вимогу іншої сторони соціального діалогу;

12) забезпечення реалізації права працівників на страйк;

13) забезпечення працівників відповідно до актів трудового законодавства, колективних угод, колективного та трудового договорів засобами колективного та індивідуального захисту;

14) надання працівникам на їх вимогу повної та достовірної інформації стосовно їх трудової діяльності;

15) надання працівникам та їх представникам повної і достовірної інформації, необхідної для ведення колективних переговорів та здійснення контролю за виконанням умов колективних угод та колективного договору;

16) відшкодування матеріальної та моральної шкоди, заподіяної працівнику у зв'язку з виконанням трудових обов'язків.

Юридичні підстави виникнення трудових правовідносин. Юридичні підстави виникнення трудових правовідносин визначаються формами реалізації громадянами права на працю і формами залучення громадян до праці. Для того, щоб між конкретними суб'єктами виникли трудові правовідносини, повинні відбуватися такі правомірні волевиявлення людей, що мали саме намір викликати передбачені законом наслідки.

Частина 2 ст. 2 КЗпП України вказує на єдиний спосіб реалізації права на працю громадянами – *укладення трудового договору*¹⁶⁴. Існують й інші форми залучення громадян до праці, наприклад, такі як:

– видання адміністративних актів щодо призначення державних службовців на посади, пов'язані із здійсненням владних або розпорядчих повноважень;

¹⁶⁴ Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08/card2#Card>.

- проведення виборів або конкурсних заміщень посад;
- направлення (розподіл) на роботу молодих спеціалістів і молодих робітників після закінчення навчання у певних навчальних закладах;
- оформлення трудових правовідносин через укладання трудового договору, конкретний зміст якого встановлюється вільним волевиявленням і угодою між сторонами.

3. Особливості прийняття працівника на роботу та його звільнення

Порядок прийняття працівника на роботу передбачає:

Етап 1: Подання документів під час працевлаштування

Документи, що їх подає майбутній працівник, поділяють на:

- 1) *обов'язкові **для всіх***;
- 2) *обов'язкові лише для **деяких категорій громадян***.

До документів, що їх обов'язково подають усі особи, належать:

- паспорт;
- трудова книжка (у разі наявності) або відомості про трудову діяльність з реєстру застрахованих осіб Державного реєстру загальнообов'язкового державного соціального страхування;
- довідка про присвоєння ідентифікаційного номера;
- документ про освіту (якщо посада потребує відповідних знань та кваліфікації).

Також військовозобов'язані мають подати військово-облікові документи: військовий квиток або тимчасове посвідчення, видане замість військового квитка, а призовники – посвідчення про приписку до призовної дільниці.

Відомості про трудову діяльність можна отримати на порталі електронних послуг Пенсійного Фонду України: <https://portal.pfu.gov.ua/sidebar/Templates/InfoInsurer>. Дану інформацію може отримати застрахована особа, яка вже зареєстрована на порталі Пенсійного Фонду України, увійшовши туди за допомогою електронного цифрового підпису.

До документів, що їх обов'язково подають деякі категорії осіб, належать:

- документ про підтвердження статусу особи з інвалідністю;
- документ про стан здоров'я (про проходження попереднього медичного огляду), адже деякі категорії працівників зобов'язані попередньо пройти (до прийняття на роботу) медогляд. До них належать: особи віком

до 18 років; особи, яких приймають на важкі роботи; роботи зі шкідливими чи небезпечними умовами праці; роботи, де є потреба у професійному доборі; роботи, пов'язані з обслуговуванням населення тощо;

– пенсійне, «чорнобильське» посвідчення, посвідчення учасника бойових дій (якщо працівники мають відповідний статус).

Заборонено вимагати інші документи, подання яких не передбачено законодавством. Проте працівник відділу кадрів може запропонувати особам, які влаштовуються на роботу, пред'явити інші документи, пояснивши, на які пільги і гарантії вони матимуть право відповідно до цих документів (наприклад, подати свідоцтво про народження дитини тощо).

Хоч облік трудової діяльності працівника здійснюється в електронній формі у Державному реєстрі загальнообов'язкового державного соціального страхування, проте роботодавець на вимогу робітника, який працевлаштовується вперше, мусить в обов'язковому порядку не пізніше 15 днів після прийняття на роботу оформити трудову книжку. Також на вимогу будь-якого іншого працівника роботодавець зобов'язаний вносити до трудової книжки, що зберігається у працівника, записи про прийняття на роботу, переведення і звільнення, заохочення та нагороди за успіхи в роботі (ст. 48 КЗпП¹⁶⁵. Отже, після набуття чинності Закону України № 1217 (після 10.06.2021)¹⁶⁶ трудова книжка подається лише у випадку, коли вона у працівника є, а запис до неї вноситься за його бажанням. Після внесення запису до трудової книжки воно залишається не у відділі кадрів, як було раніше, а повертається працівнику.

Етап 2: Оформлення трудового договору в письмовій або усній формі

Укладати трудовий договір можна в **усній** та **письмовій формі**. **Остання** обов'язкова у випадках:

- укладення трудового договору про роботу в районах з особливими природними географічними і геологічними умовами та умовами підвищеного ризику для здоров'я;
- укладення контракту;
- працівник наполягає на укладенні трудового договору в письмовій формі;

¹⁶⁵ Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08/card2#Card>.

¹⁶⁶ Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обліку трудової діяльності працівника в електронній формі» від 05.02.2021 № 1217-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1217-20/card2#Card>.

- укладення трудового договору з неповнолітнім;
- укладення трудового договору з фізичною особою;
- укладення трудового договору про дистанційну або надомну роботу;
- у випадках, передбачених законодавством України (наприклад, для працівників, які проходять альтернативну службу).

Письмовий трудовий договір є підставою для видання наказу про прийняття на роботу.

У випадку укладення трудового договору в усній формі, працівник зобов'язаний написати заяву про прийняття на роботу, чим засвідчує своє волевиявлення, а також готовність вступити у трудові відносини. Письмове укладання трудового договору робить необов'язковим написання працівником заяви.

Етап 3: Надання згоди на обробку персональних даних

Відповідно до п. 3 ст. 11 Закону України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 № 2297-VI¹⁶⁷, підставою для обробки персональних даних є, зокрема, укладення та виконання правочину, стороною якого є суб'єкт персональних даних. Оскільки трудовий договір і є таким правочинном, тому надання працівником окремої письмової згоди на обробку персональних даних до останнього часу вважалось необов'язковим. Проте, перейшовши на «електронні трудові книжки», цю згоду роботодавець або уповноважені ним особи повинні у працівника брати, адже працедавці часто вносять відомості про працівника до електронного реєстру обліку трудової діяльності.

Етап 4: Подання до органів Державної податкової служби України повідомлення про прийняття на роботу

Працівник не може бути допущений до роботи без укладення трудового договору, оформленого наказом чи розпорядженням роботодавця, та повідомлення територіальних органів податкової служби про прийняття працівника на роботу.

Етап 5: Ознайомлення працівника з документами

Документами, з якими необхідно обов'язково під підпис ознайомити працівника під час його прийняття на роботу, є:

- 1) колективний договір;
- 2) правила внутрішнього трудового розпорядку;
- 3) посадова інструкція.

¹⁶⁷ Закон України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17/card2#Card>.

Оскільки законодавець надав можливість роботодавцеві дистанційно ознайомлювати працівника з документами, тому потрібно у трудовому договорі визначити засоби електронного зв'язку для обміну інформацією.

Отже, робітника, який працює дистанційно (надомника), можна ознайомити віддалено із:

- правилами внутрішнього трудового розпорядку;
- колективним договором;
- з наказами (розпорядженнями);
- повідомленнями та іншими документами роботодавця щодо прав та обов'язків працівників.

Підтвердженням про ознайомлення буде факт обміну відповідними електронними документами між роботодавцем та працівником (надомником).

Для запровадження дистанційної (надомної) роботи працівникам необхідно мати електронні цифрові підписи.

Етап 6: Визначення робочого місця працівника, забезпечення необхідними для роботи засобами

Роботодавець зобов'язаний до початку роботи працівника за укладеним трудовим договором проінформувати його під підпис про: умови праці, наявність на робочому місці, де він працюватиме, небезпечних і шкідливих виробничих факторів, які ще не усунуто, та можливі наслідки їх впливу на здоров'я, його права на пільги й компенсації за роботу в таких умовах відповідно до законодавства і колективного договору.

Етап 7: Проведення інструктажів з питань охорони праці

Роботодавець зобов'язаний проінструктувати працівника з техніки безпеки, виробничої санітарії, гігієни праці та протипожежної охорони. Інструктаж проводить служба охорони праці або відповідальні особи, а відділ кадрів лише направляє працівника на інструктаж. Без проходження в установленій строк інструктажу працівника допускати до роботи заборонено.

Якщо укладено трудовий договір про дистанційну роботу, то роботодавець зобов'язаний систематично проводити інструктаж (навчання) працівника з питань охорони праці та протипожежної безпеки у межах використання працівником (надомником) обладнання і засобів, що надані чи рекомендовані працедавцем.

Можна проводити інструктаж (навчання) дистанційно, використовуючи сучасні інформаційно-комунікаційні технології, в тому числі й за допомогою відеозв'язку. Підтвердженням проведення такого інструктажу (навчання) буде факт обміну відповідними електронними документами між працівником і роботодавцем.

У випадку укладення між працівником і роботодавцем трудового договору про дистанційну (надомну) роботу працівник самостійно визначає своє робоче місце і несе відповідальність за забезпечення безпечних і нешкідливих умов праці на ньому, а на роботодавця покладено відповідальність за безпечність і належний технічний стан обладнання і засобів виробництва, що їх передано ним працівникові для виконання дистанційної або надомної роботи.

Порядок звільнення працівника з роботи. Трудове законодавство України розрізняє такі аспекти припинення трудових відносин:

- розірвання трудового договору (ст. 36 КЗпП України);
- звільнення за власним бажанням (ст. 38 і 39 КЗпП України) та звільнення з ініціативи роботодавця (ст. 40 і 41 КЗпП України);
- додаткові підстави припинення трудових відносин на вимогу третіх осіб та розірвання трудового договору у зв'язку зі смертю.

Загальні умови звільнення. Звільнення оформлюється наказом (розпорядженням) роботодавця. Роботодавець зобов'язаний у день звільнення провести з працівником повний розрахунок і видати йому копію наказу про звільнення і трудову книжку (в разі наявності).

Роботодавець зобов'язаний у день звільнення працівника здійснити виплату всіх сум, що належать йому від підприємства. Якщо працівник у день звільнення не працював, то зазначені суми мають бути виплачені не пізніше наступного дня після пред'явлення звільненим працівником вимоги про розрахунок. Крім заробітної плати, йому виплачується ще й грошова компенсація за відпустку, якщо він не використав дні щорічної та додаткової відпустки для працівників, які мають дітей.

Особливості звільнення за ініціативою роботодавця.

Звільнення за ініціативою роботодавця відбувається на підставах, поданих у ст. 40 і ст. 41 КЗпП України. Трудовий договір розривається без волевиявлення працівника, тобто без його заяви. Проте роботодавцю заборонено припиняти трудові відносини з його ініціативи під час відпустки і тимчасової непрацездатності працівника, а також із захищеними категоріями працівників, наведеними у ст. 184 і ст. 186-1 КЗпП України (вагітних жінок і жінок, які мають дітей, а також осіб, які виховують малолітніх дітей без матері). Також захищених категорій працівників заборонено звільняти за п. 2 ст. 36 КЗпП України без наступного їх працевлаштування)¹⁶⁸.

¹⁶⁸ Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08/card2#Card>.

Звільнення за пп. 4, 7–8 ст. 40 і п. 1 ст. 41 КЗпП України (за порушення трудової дисципліни) є заходом дисциплінарного стягнення, тому перед розірванням трудового договору необхідно взяти від працівника пояснення. Також з моменту вчинення дисциплінарного проступку має пройти не більше шести місяців, тобто працівника можна звільнити за порушення трудової дисципліни лише у межах цього періоду.

Припинення трудових відносин з підстав, передбачених п. 1 (крім випадку ліквідації підприємства, установи, організації), пп. 2–5, 7 ст. 40 і пп. 2–3 ст. 41 КЗпП України, має відбуватися лише за попередньою згодою профспілки.

Виплата вихідної допомоги. Крім основних виплат у випадку звільнення, за деякими підставами припинення трудових відносин передбачено виплату вихідної допомоги у розмірі:

1) середньомісячного заробітку – у разі розірвання трудового договору за п. 6 ст. 36 та п. 1, 2 і 6 ст. 40 КЗпП України;

2) двох мінімальних заробітних плат – у разі призову або вступу на військову службу, направлення на альтернативну (невійськову) службу (п. 3 ст. 36 КЗпП України), але на час дії особливого періоду (який наразі триває) звільнення за цією підставою можливе лише в разі направлення на альтернативну службу;

3) не менше трьохмісячного середнього заробітку – внаслідок порушення роботодавцем законодавства про працю, колективного чи трудового договору (ст. 38 і 39 КЗпП України);

4) не менше шестимісячного середнього заробітку – у разі припинення трудових відносин за п. 5 ч. 1 ст. 41 КЗпП України;

5) трикратної середньомісячної заробітної плати – працівникам «чорнобильцям» (1, 2 та 3 категорії) у разі вивільнення у зв'язку з ліквідацією, реорганізацією або перепрофілюванням підприємства, скороченням кількості або штату працівників (п. 7 ч. 1 ст. 20, п. 1 ч. 1 ст. 21, п. 1 ч. 1 ст. 22 Закону України «Про статус і соціальний захист громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи» від 28.02.1991 № 796)¹⁶⁹.

Роботодавець зобов'язаний у день звільнення працівника видати йому копію наказу (розпорядження) про звільнення, провести з ним розрахунок у строки, зазначені ст. 116 КЗпП України, а також на вимогу

¹⁶⁹ Закон України «Про статус і соціальний захист громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи» від 28.02.1991 № 96. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/796-12#Text>.

працівника внести належні записи про звільнення до трудової книжки, що зберігається у працівника¹⁷⁰.

Якщо з вини власника або уповноваженого ним органу буде затримано видачу копії наказу (розпорядження) про звільнення, то працівникові зобов'язані виплатити середній заробіток за весь час вимушеного прогулу. Якщо працівник не з'явиться за отриманням наказу чи відмовляється його отримати, тоді варто роботодавцю скласти акт, щоб убезпечити себе від можливих трудових спорів, або надіслати наказ поштовим відправленням (з повідомленням про вручення з описом вкладення).

4. Заохочення і дисциплінарні стягнення працівників

Дотриманню працівниками трудової дисципліни на роботі сприяють, як *заохочення*, так і *дисциплінарні стягнення*, що можуть бути застосовані до них.

Заохочення працівників – це форма позитивної оцінки результатів праці працівника у процесі виконання ним своєї трудової функції.

Заохочення працівників «сприяють вдосконаленню особистості працівника, його професійному зростанню, новаторству і творчому підходу до праці»¹⁷¹. У той же час заохочення, здійснюючи вплив на свідомість працівника, сприяють не лише задоволенню його інтересів і потреб, але й роботодавця, а також стимулюють ефективний розвиток підприємства, установи, організації загалом.

Відсутній нормативно-правовий акт, що б чітко визначав види заохочень і їх порядок застосування. Відповідно, кожен роботодавець має право закріплювати для своїх працівників систему заохочень, а, отже, і визначати підстави та порядок їх застосування. Це зумовлює роботодавця бути обізнаним у сфері «управління, виховання найманих працівників, дотримання балансу інтересів у соціально-трудої сфері»¹⁷².

Зазвичай роботодавець види заохочень, підстави, порядок їх застосування, розмір і джерела фінансування (якщо мова йде про матеріальні заохочення) прописує у:

- правилах внутрішнього трудового розпорядку, затверджених трудовим колективом;

¹⁷⁰ Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08/card2#Card>.

¹⁷¹ Вакарюк Людмила. Роль заохочень та пільг у правовому стимулюванні працівників. Підприємництво, господарство і право. 2021. № 6. С. 99.

¹⁷² Там само. С. 95–100. С. 97.

- колективному договори;
- положенні про преміювання, стимулювання;
- положенні про систему оплати праці тощо.

Підставами для заохочення працівників є:

- 1) успіхи в роботі працівника (ст. 143 КЗпП України);
- 2) особливі трудові заслуги (ст. 146 КЗпП України).

Заохочення працівників за успіхи у роботі. Приблизний *перелік заходів із заохочення за успіхи в роботі*, що можуть бути застосовані на усіх підприємствах, наведено у Типових правилах внутрішнього трудового розпорядку для робочих і службовців підприємств, установ, організацій № 213 (п. 21), прийнятих ще 20 липня 1984 р., проте чинних на сьогодні в Україні. До них належать:

1. оголошення подяки;
2. видача премії;
3. нагородження цінним подарунком;
4. нагородження Почесною грамотою;
5. занесення до Книги пошани, на Дошку пошани¹⁷³.

Окрім наведених, частою є практика застосування за успіхи у роботі таких заходів забезпечення як: надання додаткової відпустки за безперервний стаж роботи; направлення на навчання з виплатою стипендії тощо.

Порядок застосування до працівника заходів заохочень *за успіхи в роботі*:

Етап 1: Безпосередній керівник ініціює перед керівником підприємства, установи або організації заохочення конкретного працівника.

Ініціатива зазвичай оформляється у вигляді інформаційного листа, подання чи доповідної записки про успіхи в роботі працівника.

Етап 2: Керівник підприємства приймає рішення про заохочення працівника або відмовляє у прийнятті такого рішення.

Якщо:

1) на підприємстві, установі чи організації є профспілкова організація (профспілковий представник), то роботодавець рішення про заохочення працівника приймає разом із нею або за її погодженням;

2) на підприємстві, установі чи організації відсутня профспілкова організація (профспілковий представник), то роботодавець рішення про заохочення працівника приймає самостійно/без погодження.

¹⁷³ Типові правила внутрішнього трудового розпорядку для робочих і службовців підприємств, установ, організацій № 213 від 20 липня 1984 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0213400-84#Text>.

Роботодавець рішення про заохочення працівника оформляє у формі письмового **наказу**.

Етап 3: Працівника повідомляють про заохочення. Заохочення оголошується в урочистій обстановці перед колективом.

Етап 4: У трудову книжку працівника заносять інформацію про заохочення (за бажанням працівника).

Заохочення працівників за особливі трудові заслуги. Стаття 146 КЗпП України передбачає право роботодавця представляти працівника у вищі органи до заохочення за особливі трудові заслуги, а також містить **перелік заходів із заохочення за особливі трудові заслуги:**

1. нагородження орденами, медалями, почесними грамотами, нагрудними значками;
2. присвоєння почесних звань і звання кращого працівника за даною професією.

Державні нагороди України є вищою формою відзначення громадян за видатні заслуги у розвитку економіки, науки, культури, соціальної сфери, захисті Вітчизни, охороні конституційних прав і свобод людини, державному будівництві та громадській діяльності, за інші заслуги перед Україною (ст. 1 Закону України «Про державні нагороди України») ¹⁷⁴.

Види державних нагород України:

1) *звання Герой України* – найвища відзнака в Україні, що присвоюється громадянам України за здійснення визначного героїського вчинку (вручається орден «Золота Зірка») або визначного трудового досягнення (вручається орден Держави);

2) *орден*: Свободи; «За заслуги» (I, II, III ступ.); Героїв Небесної Сотні; княгині Ольги (I, II, III ступ.); Богдана Хмельницького (I, II, III ступ.); Данила Галицького; «За мужність» (I, II, III ступ.); Князя Ярослава Мудрого (I, II, III, IV, V ступ.); «За доблесну шахтарську працю» (I, II, III ступ.);

3) *медаль*: «Захиснику Вітчизни»; «За військову службу Україні»; «За врятоване життя»; «За бездоганну службу» (I, II, III ступ.);

4) *відзнака «Іменна вогнепальна зброя»* встановлюється для офіцерського складу військових органів і формувань/працівників правоохоронних органів з офіцерським званням;

5) *почесне звання України* (наприклад, «Народний художник України»; «Народний вчитель України»; «Заслужений економіст України»;

¹⁷⁴ Закон України «Про державні нагороди України» № 1549-III від 16.03.2000 (редакція від 02 квітня 2022 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1549-14/card2#Card>.

«Заслужений журналіст України»; «Заслужений працівник освіти України»; «Заслужений діяч науки і техніки України»; «Заслужений працівник фізичної культури і спорту України»; «Заслужений юрист України»; «Заслужений працівник туризму України»; «Заслужений працівник сільського господарства України»; «Заслужений працівник соціальної сфери України» та ін.);

б) *Державна премія України*. На сьогодні в Україні існують Державна премія України ім. Мирослава Скорика, Державна премія України в галузі архітектури, Державна премія України в галузі освіти, а також Національна премія України ім. Бориса Патона і Національна премія України ім. Тараса Шевченка);

7) *президентська відзнака*.

Питання, що пов'язані із нагородженням працівника за особливі трудові заслуги, розглядаються Комісією з державних нагород та геральдики. Дана комісія має статус дорадчого органу, і її діяльність здійснюється на громадських засадах. Нагородження працівника державними нагородами за його особливі заслуги провадиться указом Президента України.

Н.В.: 1. *Роботодавець може застосувати до працівника як традиційні, так і специфічні («Найкращий працівник року», «Найкреативніший працівник», занесення до списку в Книгу «Гордість колективу») заохочення, що обов'язково повинен прописати у локальних документах підприємства, установи чи організації.*

2. *Роботодавець може застосувати до робітника одночасно кілька заходів заохочення, адже у законодавстві відсутні жодні обмеження щодо цього. Наприклад, працівнику оголошено подяку і вручено цінний годинник на руку.*

3. *Роботодавець не може застосувати до робітника засоби заохочення, якщо на працівника накладено дисциплінарне стягнення (попередження, догана тощо).*

Дисциплінарне стягнення – це відповідальність працівника за вчинення ним дисциплінарного проступку.

Роботодавець може застосувати до працівника дисциплінарні стягнення у випадку порушення ним **трудової дисципліни**, а саме: за невиконання або неналежне виконання працівником з його вини обов'язків, покладених на нього:

- законодавством України, насамперед, КЗпП України;
- колективним договором;

- трудовим договором;
- правилами внутрішнього трудового розпорядку;
- посадовими інструкціями;
- нормами охорони праці;
- технічними правилами;
- положенням про трудову дисципліну;
- наказами (розпорядженням) роботодавця;
- тощо.

Проте роботодавець зможе накласти на працівника дисциплінарні стягнення лише у випадку, якщо ним було створено належні умови дотримання працівником трудової дисципліни (рис.).

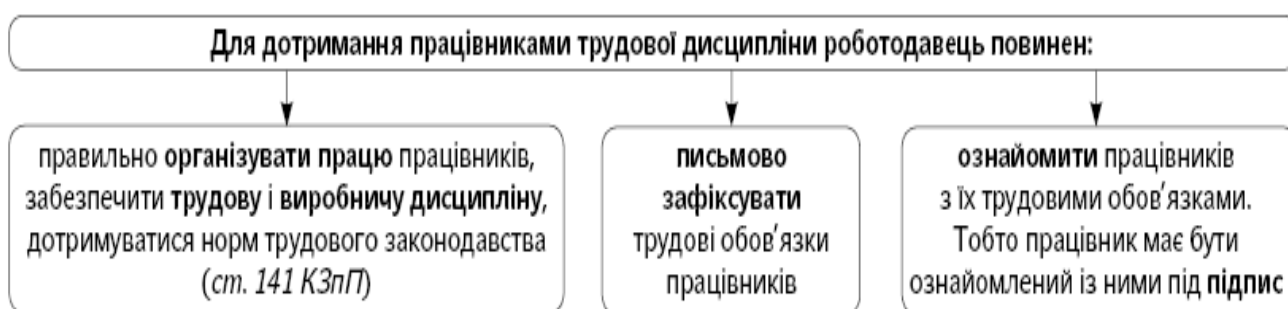


Рис. Дії роботодавця із дотримання працівником трудової дисципліни

Існують **два види дисциплінарної відповідальності: загальна і спеціальна**. Відповідно, виокремлюють два види заходів дисциплінарних стягнень: **загальні та спеціальні** (рис).

Загальну дисциплінарну відповідальність передбачено КЗпП України і Правилами внутрішнього трудового розпорядку для усіх категорій працівників (окрім тих, правове регулювання трудової діяльності яких здійснюється спеціальним законодавством України або відомчими актами (статутами чи положеннями про дисципліну, наприклад Дисциплінарним статутом прокуратури України).

Стаття 147 КЗпП України визначає **два види загальних заходів щодо стягнення** за порушення трудової дисципліни:

- 1) догана;
- 2) звільнення¹⁷⁵.

Догану роботодавець може оголосити за будь-яке дисциплінарне порушення. Застосувати до працівника **звільнення** можливо лише у

¹⁷⁵ Кодекс законів про працю України № 322-VIII від 10 грудня 1971 р. (редакція від 07 травня 2022 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#n839>.

випадках, прямо передбачених законом, зокрема п. 3, 4, 7, 8 ст. 40 КЗпП України:

– за систематичне невиконання працівником без поважних причин обов'язків, покладених на нього трудовим договором або правилами внутрішнього трудового розпорядку, якщо до працівника раніше застосовувалися заходи дисциплінарного стягнення (п. 3 ст. 40 КЗпП України);

– за прогули (у тому числі відсутність на роботі більше трьох годин протягом робочого дня) без поважних причин (п. 4 ст. 40 КЗпП України);

– за появу на роботі у нетверезому стані, у стані наркотичного або токсичного сп'яніння (п. 7 ст. 40 КЗпП України);

– за вчинення за місцем роботи викрадення (у тому числі дрібного) майна роботодавця, встановленого вироком суду, що набрав законної сили, чи постановою органу, до компетенції якого входить накладення адміністративного стягнення (п. 8 ст. 40 КЗпП України),

а також п. 1, 1-1 ст. 41 КЗпП України:

– одноразове грубе порушення трудових обов'язків керівником підприємства, установи, організації (філіалу, представництва, відділення та іншого відокремленого підрозділу), його заступниками, головним бухгалтером підприємства, установи, організації, його заступниками, а також службовими особами податкових та митних органів, яким присвоєно спеціальні звання, і службовими особами центральних органів виконавчої влади, що реалізують державну політику у сферах державного фінансового контролю та контролю за цінами (п. 1 ст. 41 КЗпП України);

– винні дії керівника підприємства, установи, організації, внаслідок чого заробітна плата виплачувалася несвоєчасно або в розмірах, нижчих від встановленого законом розміру мінімальної заробітної плати (п. 1-1 ст. 41 КЗпП України)¹⁷⁶.

Спеціальну дисциплінарну відповідальність передбачено для працівників, правове регулювання трудової діяльності яких здійснюється спеціальним законодавством України (наприклад, Законом України «Про прокуратуру») або відомчими актами (статутами чи положеннями про дисципліну):

- працівників поліції;
- державних службовців;
- суддів;

¹⁷⁶ Кодекс законів про працю України № 322-VIII від 10 грудня 1971 р. (редакція від 07 травня 2022 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#n839>.

- прокурорів;
- працівників залізничного транспорту та ін.

Спеціальна дисциплінарна відповідальність передбачає, що до працівника, який порушив трудову дисципліну, роботодавець може застосувати, крім догани чи звільнення, ще й такі спеціальні заходи дисциплінарного стягнення та впливу:

- 1) усне зауваження;
- 2) зауваження;
- 3) позбавлення нагрудного знаку;
- 4) сувора догана;
- 5) пониження в посаді;
- 6) пониження в класному чині;
- 7) звільнення з позбавленням класного чину;
- 8) попередження про неповну службову відповідність;
- 9) затримка до одного року у присвоєнні чергового рангу або у призначенні на вищу посаду;
- 10) пониження в спеціальному званні на один ступінь та ін.



Рис. Види дисциплінарної відповідальності і заходів дисциплінарних стягнень

Порядок застосування до працівника дисциплінарного стягнення за порушення трудової дисципліни:

Етап 1: Виявлення дисциплінарного проступку.

Зазвичай, факт виявлення дисциплінарного проступку працівника фіксують письмово за допомогою:

- протоколу;
- доповідної (службової) записки;
- акту.

Дата складання одного з цих документів і буде в подальшому вважатися днем виявлення дисциплінарного проступку. Фіксування факту

виявлення дисциплінарного проступку, особи, яка його вчинила, та її вини здійснюють в основному відділ кадрів або безпосередній керівник працівника із залученням при можливості інших працівників, які можуть своїми підписами усе це підтвердити.

Етап 2: *Вимагання від працівника письмових пояснень щодо порушення трудової дисципліни.*

Стаття 149 КЗпП України зобов'язує роботодавця або уповноважений ним орган затребувати від працівника, який здійснив дисциплінарне правопорушення, письмових або усних пояснень. У подальшому дані пояснення зможуть допомогти з'ясувати об'єктивно причини й обставини порушення працівником трудової дисципліни¹⁷⁷.

Відмову працівника надати пояснення щодо вчиненого ним дисциплінарного проступку фіксують за участі свідків у акті.

Етап 3: *Прийняття рішення щодо накладення чи не накладення на працівника дисциплінарного стягнення.*

Роботодавець або уповноважений ним орган на підстав пояснень, отриманих від працівника, який вчинив порушення трудової дисципліни, й інших складених документів приймає одне із двох рішень:

- 1) накласти на працівника дисциплінарне стягнення, обравши конкретний його захід, про що складається наказ (розпорядження);
- 2) не накладати на працівника дисциплінарне стягнення.

Етап 4: *Повідомлення працівника про накладення на нього заходу дисциплінарного стягнення.*

Роботодавець або уповноважений ним орган зобов'язаний у триденний термін довести до працівника рішення у вигляді наказу (розпорядження) про накладення на нього дисциплінарного стягнення.

Етап 5: *Оскарження дисциплінарного стягнення працівником.*

Якщо працівник не погоджується з тим, що до нього застосовано дисциплінарне стягнення, то він може рішення про його застосування оскаржити в суді або у комісії з трудових спорів.

Етап 6: *«Амністія».*

У трудовому праві діє правило: «До працівника не застосовувалося дисциплінарне стягнення, якщо протягом року із дня його накладення до такого працівника не буде застосовано нове дисциплінарне стягнення» (ст. 151 КЗпП України)¹⁷⁸.

¹⁷⁷ Кодекс законів про працю України № 322-VIII від 10 грудня 1971 р. (редакція від 07 травня 2022 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#n839>.

¹⁷⁸ Там само.

Н.В.: 1. Перелік загальних заходів стягнення (147 КЗпП України), на відміну від заходів заохочення, є вичерпним і розширенню не підлягає. Інші дисциплінарні стягнення можливі тільки у випадку, якщо на працівника поширюється дія спеціальних законів, тобто, якщо на працівника поширюється дія спеціальної дисциплінарної відповідальності.

2. Роботодавцю заборонено самостійно встановлювати чи розширювати передбачений законом перелік видів дисциплінарних стягнень, у тому числі закріплюючи їх у локальних актах підприємства, установи чи організації. Відповідно протиправною є практика застосування роботодавцем таких стягнень як: перенесення відпустки на інший період; зниження заробітної плати; запровадження «штрафів»; переведення на менш оплачувану роботу тощо, адже вони грубо йдуть всупереч трудовому законодавству.

3. Трудовим законодавством встановлено обмеження, що стосується лише загальних заходів стягнення: за порушення трудової дисципліни до працівника може бути застосовано лише один із видів заходів стягнення: застосування догани виключає одночасне застосування звільнення.

5. Захист трудових прав у судовому порядку

Суб'єкти звернення до суду за захистом трудових прав. Статтею 232 КЗпП України визначено, що до районних, районних у місті, міських чи міськрайонних судів із заявами про вирішення трудових спорів безпосередньо можуть звертатися:

1) працівники підприємств, установ, організацій, де комісії з трудових спорів не обираються;

2) працівники про поновлення на роботі незалежно від підстав припинення трудового договору, зміну дати і формулювання причини звільнення, оплату за час вимушеного прогулу або виконання нижче оплачуваної роботи, за винятком спорів про дострокове звільнення від виборної платної посади членів громадських та інших об'єднань громадян за рішенням органів, що їх обрали, трудових спорів суддів, прокурорсько-слідчих працівників, а також працівників навчальних, наукових та інших установ прокуратури, які мають класні чини;

3) керівник підприємства, установи, організації (філіалу, представництва, відділення та іншого відокремленого підрозділу), його заступники, головний бухгалтер підприємства, установи, організації, його зас-

тупники, а також службові особи податкових та митних органів, яким присвоєно спеціальні звання, і службові особи центральних органів виконавчої влади, що реалізують державну політику у сферах державного фінансового контролю та контролю за цінами; керівні працівники, які обираються, затверджуються або призначаються на посади державними органами, органами місцевого самоврядування, а також громадськими організаціями та іншими об'єднаннями громадян, з питань звільнення, зміни дати і формулювання причини звільнення, переведення на іншу роботу, оплати за час вимушеного прогулу і накладання дисциплінарних стягнень, за винятком спорів про дострокове звільнення від виборної платної посади членів громадських та інших об'єднань громадян за рішенням органів, що їх обрали, трудових спорів суддів, прокурорсько-слідчих працівників, а також працівників навчальних, наукових та інших установ прокуратури, які мають класні чини;

4) власник або уповноважений ним орган про відшкодування працівниками матеріальної шкоди, заподіяної підприємству, установі, організації;

5) працівники у питанні застосування законодавства про працю, що відповідно до чинного законодавства попередньо було вирішено власником або уповноваженим ним органом і виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником) підприємства, установи, організації (підрозділу) у межах наданих їм прав;

6) працівники про оформлення трудових відносин у випадку виконання ними роботи без укладення трудового договору та встановлення періоду такої роботи (крім випадків виконання робіт чи надання послуг за гіг-контрактом)¹⁷⁹.

Безпосередньо у районних, районних у місті, міських чи міськрайонних судах розглядаються також спори про відмову у прийнятті на роботу:

1) працівників, запрошених на роботу в порядку переведення з іншого підприємства, установи, організації;

2) молодих спеціалістів, які закінчили заклад вищої освіти і в установленому порядку направлені на роботу на дане підприємство, в установу, організацію;

3) працівників, яким надано право поворотного прийняття на роботу;

4) інших осіб, з якими власник або уповноважений ним орган відповідно до чинного законодавства зобов'язаний укласти трудовий договір;

¹⁷⁹ Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08/card2#Card>.

5) вагітних жінок, жінок, які мають дітей віком до трьох років або дитину з інвалідністю, а одиноких матерів (батьків) – при наявності дитини віком до чотирнадцяти років;

б) виборних працівників після закінчення строку повноважень.

Строки звернення з позовом до суду щодо захисту трудових прав.

Відповідно до ст. 233 КЗпП України, працівник може звернутися з заявою про вирішення трудового спору безпосередньо до районного, районного у місті, міського чи міськрайонного суду в трьохмісячний строк з дня, коли він дізнався або повинен був дізнатися про порушення свого права, а у справах про звільнення – у місячний строк з дня вручення копії наказу про звільнення або з дня видачі трудової книжки¹⁸⁰.

У випадку, коли було порушено законодавство про оплату праці, то працівник може звернутися до суду з позовом про стягнення належної йому заробітної плати без будь-яких обмежень щодо строку.

Якщо порушення законних прав працівника призвели до моральних страждань, втрати нормальних життєвих зв'язків і вимагають від нього додаткових зусиль для організації свого життя, то він має право вимагати відшкодування власником або уповноваженим ним органом завданої моральної шкоди (ст. 237¹ КЗпП України)¹⁸¹. Строки звернення до суду за відшкодуванням моральної шкоди у зазначеній статті не встановлено.

Якщо позивач з поважних причин пропустив строки, встановлені ст. 233 КЗпП України, то суд може поновити ці строки.

Юрисдикція суду щодо трудових спорів. За правилами підсудності позови, що виникають із трудових відносин, можуть пред'являтися до суду за місцезнаходженням юридичної особи – відповідача або за зареєстрованим місцем проживання чи перебування позивача (особи, трудові права якої порушені) (ст. ст. 27 та 28 ЦПК України¹⁸²).

Порядок звернення до суду. Суд розглядає тільки письмові звернення, що відповідають установленій законом формі.

Позовна заява (інші заяви по суті), заяви з процесуальних питань (заяви, клопотання, заперечення) чи будь-які документи подаються до суду:

1) через поштове відділення як цінний лист із описом вкладення або рекомендований лист. Необхідно зберігати документ (квитанцію про

¹⁸⁰ Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08/card2#Card>.

¹⁸¹ Там само.

¹⁸² Цивільний процесуальний кодекс України від 18.03.2004 № 1618-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1618-15#Text>.

оплату), який видається на пошті, що підтверджує відправлення документів. При цьому слід пам'ятати, що днем вчинення відповідної дії вважається день здачі документа на пошту, який визначається за поштовим штемпелем, а не день надходження листа до суду;

2) власноруч через канцелярію суду в робочий час працівнику суду, який веде прийом та реєстрацію вхідної кореспонденції (загальна канцелярія). На копії документів, що подаються до суду, необхідно поставити відповідний штамп із датою одержання та реєстраційним номером.

Відповідно до вимог ст. 175 ЦПК України, позовна заява подається у письмовій формі і повинна містити:

1) найменування суду першої інстанції, до якого подається заява;

2) повне найменування (для юридичних осіб) або ім'я (прізвище, ім'я та по батькові – для фізичних осіб) сторін та інших учасників справи, їх місцезнаходження (для юридичних осіб) або місце проживання чи перебування (для фізичних осіб), поштовий індекс, ідентифікаційний код юридичної особи в Єдиному державному реєстрі підприємств і організацій України (для юридичних осіб, зареєстрованих за законодавством України), а також реєстраційний номер облікової картки платника податків (для фізичних осіб) за його наявності або номер і серію паспорта для фізичних осіб – громадян України (якщо такі відомості позивачу відомі), відомі номери засобів зв'язку, офіційної електронної адреси та адреси електронної пошти;

3) зазначення ціни позову, якщо позов підлягає грошовій оцінці; обґрунтований розрахунок сум, що стягуються чи оспорується;

4) зміст позовних вимог: спосіб (способи) захисту прав або інтересів, передбачений законом чи договором, або інший спосіб (способи) захисту прав та інтересів, який не суперечить закону і який позивач просить суд визначити у рішенні; якщо позов подано до кількох відповідачів – зміст позовних вимог щодо кожного з них;

5) виклад обставин, якими позивач обґрунтовує свої вимоги; зазначення доказів, що підтверджують вказані обставини;

6) відомості про вжиття заходів досудового врегулювання спору, якщо такі проводилися, у тому числі, якщо законом визначено обов'язковий досудовий порядок урегулювання спору;

7) відомості про вжиття заходів щодо забезпечення доказів або позову до подання позовної заяви, якщо такі здійснювалися;

8) перелік документів та інших доказів, що додаються до заяви; зазначення доказів, що не можуть бути подані разом із позовною заявою (за наявності); зазначення щодо наявності у позивача або іншої особи оригіналів письмових чи електронних доказів, копії яких додано до заяви;

9) попередній (орієнтовний) розрахунок суми судових витрат, які позивач поніс і які очікує понести у зв'язку із розглядом справи;

10) підтвердження позивача про те, що ним не подано іншого позову (позовів) до цього ж відповідача (відповідачів) з тим самим предметом та з тих же підстав¹⁸³.

Позовну заяву підписує позивач або його представник, або інша особа, якій законом надано право звертатися до суду в інтересах іншої особи із зазначенням дати її подання.

За подання позовів про стягнення заробітної плати і поновлення на роботі судовий збір не сплачується.

Документи, що додаються до позовної заяви щодо захисту трудових прав. Позивач разом із позовною заявою подає усі, наявні у нього докази, що підтверджують обставини, на яких він ґрунтує свої позовні вимоги. Якщо позовну заяву підписує представник позивача, то до позовної заяви необхідно додати довіреність чи інший документ, що підтверджує його повноваження.

Приблизний перелік необхідних доказів при зверненні до суду з позовами, що виникають з трудових правовідносин:

- копія наказу про прийом позивача на роботу (витяг з наказу про прийом на роботу);
- копія наказу про звільнення позивача з роботи (витяг з наказу про звільнення позивача з роботи);
- докази відсутності у відповідача можливості перевести позивача на іншу роботу;
- довідка про середню заробітну плату позивача;
- штатний розклад на момент звільнення і після звільнення позивача;
- докази наявності у позивача переважного права на залишення на роботі порівняно з іншими, залишеними на роботі, працівниками;
- довідка про тривалість трудового стажу (копія трудової книжки);
- виробнича характеристика позивача;

¹⁸³ Цивільний процесуальний кодекс України від 18.03.2004 № 1618-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1618-15#Text>.

- докази, що підтверджують відмову позивача від переведення на іншу роботу;
- копія постанови профспілкового комітету про згоду на розірвання з позивачем трудового договору (контракту);
- письмове попередження про майбутнє скорочення кількості або штату.

Основні поняття

Трудовий договір, правила внутрішнього трудового розпорядку, право на працю, свобода договору, працевлаштування, зайнятість, наказ, трудовий договір, дистанційна робота, позовна заява, посадові інструкції, трудова дисципліна, дисциплінарна відповідальність, заходи дисциплінарного стягнення, заходи заохочення, захист трудових прав, судовий захист.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Що таке «право на працю» і які його структурні елементи?
2. У яких міжнародних і національних нормативно-правових актах задеклароване право на працю?
3. Розкрийте зміст принципів «свобода праці» та «свобода трудового договору».
4. Схематично зобразіть елементи трудових правовідносин, навівши найважливіші характеризуючи їх ознаки.
5. Що розуміють під поняттями «працевлаштування» і «зайнятість» населення? Назвіть види і форми зайнятості населення.
6. Що таке трудовий правовий статус працівника? Назвіть його елементи. Охарактеризуйте правовий статус працівника поліції.
7. Запропонуйте найбільш ефективну систему заходів заохочення працівника.
8. Зобразіть схематично причини і фактори, що впливають на порушення працівниками трудової дисципліни. Обґрунтуйте, які найдієвіші заходи формування правомірної поведінки працівника стосовно трудової дисципліни.
9. Зобразіть схематично етапи звільнення працівника з роботи.
10. Складіть проект заяви про прийняття на роботу.
11. Що таке позовна заява, які її обов'язкові складові? Складіть проект позовної заяви про незаконне звільнення та поновлення на роботі.

Список використаних та рекомендованих літературних джерел

1. Бортник С. М. Особливості правового регулювання реалізації трудових прав поліцейських в Україні: монографія. Харків: Константа, 2017. 402 с.
2. Коваленко О. О. Свобода волі працівника і роботодавця та її вплив на укладання, зміну та припинення трудового договору: монографія. Харків: ХНАДУ, 2015. 348 с.
3. Мельник К. Ю. Проблеми юридичних гарантій трудових прав працівників при укладенні, зміні та розірванні трудового договору: монографія / К. Ю. Мельник, А. О. Бабенко. Харків: Нац. Ун-т внутр. Справ, 2016. 240 с.
4. Могілевський Л. В. Система трудового права України: монографія. Харків: ніканова, 2016. 412 с.
5. Нариси з міжнародного та зарубіжного трудового права і права соціального забезпечення: монографія. Харків: Право, 2017. 176 с.
6. Панасюк О. Т. Начатки трудового права. Лекція 5. Вчення про трудовий договір: навч.-практ. посіб. Київ: Алерта, 2017. 106 с.
7. Подорожній Є. Ю. Проблеми теорії та практики юридичної відповідальності у трудовому праві України: монографія. Харків: НікаНова, 2016. 402 с.
8. Проблеми правового регулювання виникнення трудових правовідносин з поліцейськими: монографія / К. Ю. Мельник, С. М. Бортник, О. В. Худякова; за заг. ред. К. Ю. Мельника. Х.: Харків. нац. ун-т внутр. справ, 2017. 230 с.
9. Сімутіна Я. В. Юридичні факти в механізмі правового регулювання трудових відносин: монографія. Київ: Ніка-Центр, 2018. 436 с.
10. Трудове право України: підручник / С. М. Бортник, К. Ю. Мельник, Л. В. Могілевський та ін. Харків, 2019. 408 с.
11. Цесарський Ф. А. Еволюція поглядів на природу індивідуальних договорів про працю у правовій доктрині: монографія. Одеса: Фенікс, 2016. 360 с.

Навчальне видання

ПСИХОЛОГІЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Підручник

Підписано до друку 20.07.2022 р.
Формат 60х90/16. Гарнітура Times.
Папір офсетний. Друк на дублікаторі.
Умов. друк. арк. 14,9. Обл.-вид. арк. 16,5.
Тираж 100 прим.

Видавець та виготовлювач
Західноукраїнський національний університет
вул. Львівська, 11, м. Тернопіль 46009

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців ДК № 7284 від 18.03.2021 р.*