



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



Дистанційний навчальний курс на тему:
«Розвиток мотивації та професійного інтелекту
державних службовців та працівників Апарату
Верховної Ради України»

2020

Зміст

	Вступ
	Модуль 1. Психологія управління. Особливості організації роботи в Апараті Верховної Ради України
1.1.	Особливості організації діяльності в Апараті Верховної Ради України
1.2.	Сутність, види, функції управління. Управління як процес
1.3.	Методологія і методи психології управління
	Модуль 2. Психологія ефективної діяльності державних службовців Апарату Верховної Ради України
2.1.	Чинники, що впливають на ефективність роботи колективу
2.2.	Запобігання конфліктам
2.3.	Управління змінами
	Модуль 3. Управління стресами, обумовлене робочим середовищем державних службовців Апарату Верховної Ради України
3.1	Робочий стрес, його вплив на особистість державного службовця
3.2.	Деструктивний вплив робочого стресу на поведінку державних службовців та результати їх професійної діяльності
3.3.	Підходи до запобігання стресів та підвищення стресостійкості державних службовців
	Модуль 4. Шляхи підвищення ефективності діяльності державних службовців. Розвиток їх мотивації та психологічного інтелекту
4.1.	Професійний інтелект, визначення та підходи до розвитку
4.2.	Механізми визначення психологічного стану державних службовців та запобігання їх професійному вигоранню
4.3.	Шляхи розвитку мотивації державних службовців
	Підведення підсумків
	Список рекомендованої літератури

ВСТУП

В умовах реалізації розпочатої парламентської реформи постають нові завдання, по'язані з удосконаленням функціонування Апарату Верховної Ради України (далі - Апарат) та розбудови його кадрового потенціалу відповідно до європейських стандартів та кращих практик інших країн. Верховна Рада України та її Апарат повинні стати максимально відкритими інституціями, діяльність яких має чітко регулюватися чинним законодавством, визначатися гуманістичними цінностями та моральними нормами, що сприятиме припливу до них професіоналів-патріотів.

У лютому 2016 року Місія Європейського парламенту з оцінки потреб розробила і презентувала Доповідь та Дорожню карту щодо підвищення інституційної спроможності Верховної Ради України, окремі рекомендації якої безпосередньо стосуються розвитку персоналу.

Постанова Верховної Ради України від 17 березня 2016 року «Про заходи з реалізації рекомендацій щодо внутрішньої реформи та підвищення інституційної спроможності Верховної Ради України», прийнята на підставі рекомендацій Місії Європейського парламенту, задекларувала пріоритетні напрями проведення внутрішньої реформи та розбудови кадрового потенціалу Апарату.

Як вже було зауважено, головне завдання парламентської реформи в Україні концентрується навколо ідеї підвищення інституційної спроможності Верховної Ради України, що в контексті різних аспектів оптимізації законодавчої діяльності охоплює також питання організації та функціонування її апарату. У зв'язку з цим важливого значення набувають питання психології управління, розвитку професійного інтелекту, мотивації працівників Апарату ВРУ.

Як зазначають деякі дослідники, парламентська служба (parliamentary service) – це службовий апарат парламенту, що виконує функції адміністрування

законодавчого процесу; забезпечення ефективного функціонування парламенту; підготовки аналітичних документів, фінансових звітів, управління документообігом та архівацією; надання бібліотечних та інформаційно-комунікаційних послуг тощо. У розвинутих демократіях парламентська служба також може виконувати функції управління майном, матеріально-технічного забезпечення парламенту та створення безпеки на території парламенту. Парламентська служба має на меті забезпечити ефективну роботу депутатів та допомагає у здійсненні всього законодавчого процесу та дотичної діяльності. Відомо, що за браком часу депутати не в змозі глибинно дослідити усі питання, що розглядаються парламентом, та підготувати якісні закони в усіх сферах суспільного життя, саме тут на допомогу приходять парламентські служби, які швидко та якісно проводять дослідження з окремих тем.

Досвід інших зарубіжних країн також про важливість впровадження концепції «автономії» парламенту та його апарату по відношенню до інших державних органів.

Останнім часом дедалі частіше йдеться про формування самостійної парламентської служби. Як вже зазначалось, певні пропозиції у напрямку реформування Апарату Верховної Ради України містяться, зокрема, у відповідних Рекомендаціях Європейського парламенту з оцінки потреб під головуванням Пета Кокса. Затверджені відповідною постановою Верховної Ради України, вони визначають як загальний вектор реформи, так і деякі конструктивні кроки, що мають стати певними маркерами у процесі інституційного оновлення парламентської служби, а також подальшої модернізації діяльності ВРУ та її Апарату.

Разом з тим, важливе місце в реалізації парламентської реформи займають психологічні питання організації діяльності державних службовців Апарату ВРУ. Слід зазначити, що психологія управління як наука виникла на початку ХХ

століття і динамічно розвивається. Цей процес зумовлено науково-технічним прогресом, нарощення масштабів виробництва, зростанням ролі людського фактора та розвитком науки психології.

Основною метою цього навчального курсу є розвиток рівня професійної компетентності державних службовців та інших працівників Апарату ВРУ, розвиток їх професійного інтелекту, мотивації, підвищення стресостійкості тощо. Її досягнення передбачає ознайомлення слухачів з загальною парадигмою, концепціями та науковими школами у галузі психології управління, розвитку професійного інтелекту тощо, а також прийомами використання методичного інструментарію цієї галузі в практичній діяльності.

За результатами проходження навчання слухачі повинні **знати**:

- 1) предмет, об'єкт, завдання, структуру, методи, історію і сучасний стан психології управління, зокрема із урахуванням специфіки діяльності Апарату ВРУ;
- 2) основні положення психології особистості (працівника, керівника тощо);
- 3) психологічний зміст функції мотивування;
- 4) психологічні аспекти управлінських рішень;
- 5) основні засади та інструменти розвитку професійного інтелекту державних службовців;
- 6) інструменти забезпечення стресостійкості та підвищення ефективності діяльності державних службовців тощо.

Модуль 1. Психологія управління та особливості організації роботи в Апараті Верховної Ради України

1.1. Особливості організації діяльності в Апараті Верховної Ради України

Апарат Верховної Ради України створений як допоміжний та такий, що має забезпечувати діяльність парламенту, інститут у системі державної служби. Для забезпечення його ефективного функціонування також сформовано розгалужену нормативно-правову базу, що оновлювалася з огляду на потреби та запити модернізації публічного управління.

Вітчизняні науковці виділяють наступні характерні ознаки Апарату Верховної Ради України:

- належить до числа структурно складних органів;
- у ньому поєднується вертикальна (відділи, управління, головні управління) та горизонтальна галузева (секретаріати комітетів) структура управління;
- є управлінським органом загальної (універсальної) компетенції;
- поєднує риси суто адміністративного апарату з апаратом депутатських об'єднань (секретаріати депутатських фракцій і груп) та апаратом комітетів (секретаріати комітетів);
- відзначається переважно централізованим типом управління: єдиноначальність керівництва Апарату Верховної Ради України в особі Керівника Апарату Верховної Ради України поєднується з певним ступенем узалежнення вирішення низки кадрових питань від відповідних рішень парламентських комітетів, депутатських фракцій і груп;

- наділений неавтономною службою персоналу, яка включена до загальної системи державної служби (незначним ступенем автономії володіють лише патронатні служби Голови та заступників Голови Верховної Ради України);
- володіє рисами адміністративного апарату, інтегрованого до загальної управлінської системи Парламенту;
- має риси позапартійного апарату (певний виняток із цього правила можуть становити лише секретаріати депутатських фракцій, які є робочими органами відповідних партійних представництв у парламенті);
- відзначається широтою свого функціонального призначення (забезпечує виконання організаційних, аналітичних, матеріально-технічних та інших функцій).

Нормативно-правове регулювання статусу та діяльності Апарату Верховної Ради України охоплює три рівні:

- 1) конституційний;
- 2) законодавчий;
- 3) підзаконний.

При цьому особливості правового регулювання цих питань полягають: у конституційному визначенні статусу Апарату Верховної Ради України (на відміну від аналогічних служб інших органів державної влади); у парламентському рівні нормативного регулювання, що свідчить про чітке підпорядкування Апарату Парламенту.

Так, на конституційному рівні визначено основи правового регулювання державної служби, а також загальні засади організації Апарату Верховної Ради України. На законодавчому ж рівні встановлювалися певні особливості державної служби в Апараті Парламенту.

В умовах глобалізації та реалізації комплексної реформи публічного управління парламентська публічна (державна) служба також не може уникнути процесів модернізації. Як свідчить досвід інших країн, на сьогодні існують два основні шляхи подальшого розвитку парламентської служби, а саме: парламентська служба може бути включена до державної (публічної) служби або функціонувати як особливий вид публічної служби.

Безумовними перевагами включення служби в Апараті Парламенту та деяких інших з його численних внутрішніх інституцій до загального інституту державної служби можна вважати закріплювану таким чином єдину систему проходження державної служби зі зрозумілими та, більшою чи меншою мірою, єдиними нормативними вимогами, порядком кар'єрного зростання, матеріального заохочення, пенсійного забезпечення державних службовців тощо. Така організація державної служби зменшує можливості поділу публічних службовців на окремі категорії, сприяє мобільності кадрів між різними органами державної влади (зокрема й різних її гілок), активному обміну досвідом, забезпечуючи існування цілісного конкурентного середовища державних службовців, що працюють згідно з принципами сучасного менеджменту.

З іншого боку, функціонування автономної парламентської служби, що повністю, від засад діяльності до персонального складу, формується виключно органом законодавчої влади (як в унітарних, так і в федеративних державах) характеризується своїми перевагами, а саме: можливістю забезпечити більший ступінь незалежності таких службовців та відповідних внутрішніх парламентських структур від впливу інших органів державної влади та організацій; наявністю достатніх інструментів для спеціалізації та оптимізації роботи парламентської служби саме під потреби законодавчої гілки влади; запровадженням більш ефективних методів контролю, заохочення та притягнення до відповідальності державних службовців Апарату Парламенту тощо.

Питання місця та правил, що застосовуються до державних службовців та працівників Парламенту, повинно розглядатися, передусім, у взаємозв'язку з питанням про автономію Парламенту в цілому. Згадана концепція «парламентської автономії» може виправдати спеціальні процедури добору кадрів та, у деяких випадках, особливий статус службовців, що можуть визначатися законодавчими та іншими нормативно-правовими актами. Разом з тим, якщо з різних причин, на парламентську службу призначаються особи з числа інших державних службовців (головним чином від виконавчої гілки влади), в інтересах Парламенту забезпечити недопущення зовнішнього впливу на них під час проходження служби.

Слід зазначити, що кожен парламент має свої власні традиції, історичні особливості, стикається з різними ситуаціями на практиці, що унеможлиблює розробку єдиної (стандартної) моделі організації його апарату (секретаріату).

Комплектування парламентського апарату кадрами може відбуватися у цілий ряд способів і відрізнятися такими ознаками: кількісний склад апарату; процедури та критерії найму та звільнення працівників апарату; тип спеціальних знань, якими вони володіють тощо.

Парламенти дуже відрізняються один від одного щодо наявних послуг апарату. Не всі парламенти забезпечують законодавців особистими приміщеннями й апаратом. У деяких з них законодавцям надаються лише послуги адміністративного характеру. В інших парламентах надаються (хоча й в обмежених обсягах) послуги дослідницького характеру і допомога у підготовці документації. В інших країнах (зокрема й в Україні) парламентський апарат надає усі типи послуг.

Слід зазначити, що в парламентах різних країн держави та світу існують різні форми організації роботи апарату. Кожен парламент віднаходить і запроваджує свою власну, єдину у своєму роді систему організації апарату.

Особливості цієї системи залежать від чисельного складу парламенту, наявних фінансових ресурсів, цілей та пріоритетів законодавчого органу тощо.

Як вже зазначалось, Апарат Верховної Ради є органом державної влади, цілісною організацією із своїми власними традиціями та історією.

Сучасне розуміння поняття «Організація» (від грец. *organon* — знаряддя, інструмент, від франц. *organisation* — впорядковує) має сьогодні такі наукові трактування:

- 1) організація як внутрішня упорядкованість, узгодженість, взаємодія диференційованих частин цілого (організація як стан);
- 2) організація як сукупність процесів або дій, що ведуть до утворення і вдосконалення взаємозв'язків між частинами одного цілого (організація як процес);
- 3) організація як соціальні інститути (заклади, підприємства, банки, фірми, компанії та ін.), тобто об'єднання людей, які спільно реалізують програму або мету і діють на підставі певних правил і процедур (організація як система).

Намагання людей об'єднатись в організації зумовлено необхідністю задоволення їх потреб у захищеності, причетності, взаємопідтримці, спілкуванні тощо.

Під **організацією** в менеджменті розуміють групу людей, діяльність якої свідомо, керовано або спонтанно координується для досягнення певної мети.

Виходячи з визначення організація повинна відповідати кільком вимогам:

- 1) наявність хоча б двох людей, які вважають себе частиною цієї організації;
- 2) наявність хоча б однієї мети (бажаного кінцевого результату або стану), яку сприймають як спільну всі члени організації;
- 3) наявність членів групи, які свідомо працюють разом, щоб досягнути значущої для всіх мети;

4) трансформація ресурсів у конкретні матеріальні блага чи послуги, придатні для споживання суспільством.

У виробничо-діловій системі відносин організація виконує цілу низку **спеціалізованих функцій**, серед яких особливе місце посідають:

— *функція об'єднання ресурсів*, необхідних для промислового виробництва товарів та послуг. Організаційному об'єднанню підлягають матеріальні, фінансові, соціальні та психологічні ресурси;

— *функція розподілу обов'язків*, яка передбачає спеціалізацію фахових знань, трудових навичок у залежності від можливостей і підготовки учасників спільної діяльності до вимог виконання завдань різного ступеня складності;

— *функція забезпечення доходів* реалізується шляхом оцінки організацією якості та кількості праці, що в кінцевому випадку виражається у грошовому еквіваленті, в тому числі у формі заробітної плати;

— *функція концентрації зусиль*. Організація, використовуючи внутрішню автономію і самоврядність, здатна вносити корективи у перерозподіл усіх наявних у її розпорядженні ресурсів для кращої реалізації пріоритетних завдань чи цілей;

— *функція захисту та гарантій майбутнього*. Організація бере на себе зобов'язання соціального і психологічного захисту своїх працівників в умовах підвищеної конкурентності, соціальної нестабільності, економічних криз. Досвід показує, що організації, які реалізують дану функцію, виявляють більшу життєздатність у ринковому середовищі, отримують підтримку від своїх працівників;

— *функція зв'язку з іншими організаціями*. Організація включена в систему міжвиробничої кооперації. Її існування залежить від взаємодії з іншими установами, фірмами, які виступають як партнери, як споживачі продукції, послуг, як організації, що обслуговують виробничий процес. Особливо функція

зв'язку є значущою за умов раптових змін у ринковому середовищі, зміни кон'юнктури ринку, впровадження (тиражування) інновацій.

Найбільш істотними *ознаками організації* є такі:

- 1) цілеспрямованість і системність (наявність мети, система ролей-статусів, синхронність діяльності);
- 2) поділ праці та високий рівень спеціалізації (поділ праці по вертикалі й горизонталі, кожен співробітник має свою спеціалізацію);
- 3) ієрархічна структура влади (у вигляді піраміди);
- 4) формалізація діяльності (формальна система правил та інструкцій, кожен співробітник є лояльним щодо організації);
- 5) наявність адміністративної структури, штатних співробітників і публічного офісу;
- 6) контакт соціальних ролей (безособистісна орієнтація членів організації. Кожен клієнт розглядається як нова справа).

Кожна організація (у тому числі й Апарат Верховної Ради) є системою, тобто сукупністю взаємопов'язаних, взаємодіючих елементів, які складають цілісне утворення, наділене властивостями, відмінними від властивостей його складових.

На сучасному етапі всі організації розглядають як відкриті системи, тобто системи, внутрішні елементи яких взаємодіють не лише між собою, а й із зовнішнім середовищем.

Відкрита система характеризується такими чинниками:

1. *Цілісністю* - зміна однієї складової зумовлює зміну інших.
2. *Одноосібністю* - кожную складову можна розглядати окремо.
3. *Перспективністю* - розвиток у напрямі вдосконалення.
4. *Незалежністю* - можливе відокремлення підсистем.
5. *Спеціалізованістю* - здатність виконувати певні роботи.

6. *Перетворенням* вхідних елементів на вихідні.
7. *Централізацією* - одна зі складових стає домінуючою.
8. *Зростанням* - тяжіння до розширення, збільшення.
9. *Циклічністю розвитку, рівновагою.*

Відкрита система має вхід і вихід. Входом для організації як системи є всі види ресурсів: матеріальні, трудові, енергетичні, інформаційні та ін., виходом – продукція, послуги, прибуток, соціальна відповідальність, освоєння ринку, забезпечення працівників.

Організація складається з керуючої та керованої підсистем, щодо яких частіше вживають термін «система». Основне призначення керуючої системи полягає у розробленні способів впливу і їх трансформацію в управлінські рішення. Вона складається з апарату управління, засобів і технологій управління, адміністративних приміщень, засобів комунікації.

Ключовим структурним елементом її є апарат управління, який охоплює всіх управлінців (менеджерів) організації.

У процесі функціонування організації утворюється ефект синергії, тобто об'єднання зусиль учасників організації дає можливість досягти більш високих результатів, ніж ті, які можна отримати шляхом простого підсумовування зусиль ізольованих індивідів тощо.

1.2. Сутність, види, функції управління. Управління як процес.

Розвиток продуктивних сил суспільства супроводжується поглибленням поділу праці. Поділ праці викликає необхідність кооперації праці. У свою чергу кооперація породжує об'єктивну необхідність координації різноманітних її видів. Тобто виникнення та розвиток управління треба вважати як об'єктивний, необхідний наслідок перетворення індивідуальних виробничих процесів у колективну суспільну працю.

Таким чином, наука управління призначена забезпечувати ефективність виробництва продуктів і послуг і їх оптимальний соціально справедливий розподіл як загалом у країні, так і в кожній організації.

Роль управління зростає також у зв'язку з розвитком зовнішньоекономічних зв'язків, створенням спільних підприємств і корпорацій.

Аналіз наукових джерел доводить, що у сучасній вітчизняній та науковій літературі з питань управління немає єдиного визначення поняття управління. Управляти можна технічними, соціальними, економічними системами, комп'ютерними мережами, космічними апаратами, автомобілями, конвеєром, літаком, людьми тощо.

Відповідно до трьох головних сфер розвитку об'єктивного світу (нежива природа, жива природа, суспільство), можна виокремити **головні види управління:**

- управління в неживій природі (технічних системах);
- управління в живій природі (біологічних системах);
- управління у суспільстві (соціальне управління, державне управління, громадське управління, самоврядування, управління виробництвом, сімейне управління).

Управління в неживій природі (технічних системах) здійснюється за допомогою сукупності управлінських операцій, які забезпечують координацію виконання робочих операцій в різноманітних природних і технологічних процесах. Наприклад, рух літаків, космічних апаратів, переробка сировини, обробка деталей, постачання електроенергії тощо.

Прості процеси управління в біологічних системах за своєю сутністю є регулюванням, що відбуваються в живих організмах для пристосування їх до навколишнього середовища.

Найскладніші процеси управління відбуваються у людському суспільстві, оскільки стосуються діяльності як окремих людей, так і їх груп (колективів, прошарків, класів, суспільства загалом), яким властиві різноманітні інтереси.

Сутністю управління є процес впливу на систему для переведення її в новий стан або для підтримки її в певному режимі.

Управління – цілеспрямована дія на об'єкт з метою зміни його стану або поведінки у зв'язку зі зміною певних обставин.

Складовою частиною соціального управління є менеджмент. Він реалізується лише людьми (керівниками, менеджерами).

Менеджмент (англ. Manage – управляти; лат. Manus – рука) – цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців, з метою реалізації поставлених завдань та досягнення визначених цілей у ринкових відносинах.

Управління передбачає наявність суб'єкта і об'єкта управління, між якими існує певний зв'язок.

Організації, які мають статус юридичної особи, називають підприємствами, товариствами, об'єднаннями, банками, установами, закладами.

Для об'єктивного управління перед керівником будь-якого рівня стоять два взаємозалежних завдання:

1) опанувати теоретичні основи управління, що досягається в процесі навчання;

2) уміти творчо застосовувати положення цієї науки, тобто у процесі практичної (управлінської) діяльності.

Управлінська діяльність – сукупність скоординованих по цілям, задачам, місцю і часу дій та заходів, спрямованих на досягнення певної мети в межах організації.

Управлінська діяльність принципово відрізняється від інших видів діяльності. Основні психологічні особливості управлінської діяльності такі:

- велика розмаїтість видів діяльності на різних рівнях управління;
- неалгоритмічний, творчий характер діяльності, що відбувається, як правило, у мінливій, нерідко суперечливій обстановці за недостатньої кількості інформації;
- яскраво виражена прогностична природа поставлених управлінських завдань;
- значна роль комунікативної функції;
- висока психічна напруженість, зумовлена великою відповідальністю за прийняті рішення.

Отже, **управлінська діяльність** – це особливим чином організаційний вид трудової діяльності, головна її мета – забезпечення цілеспрямованої і скоординованої діяльності керованого колективу на вирішення завдань, що стоять перед ним. Продуктом управлінської діяльності є:

- 1) підготовка і прийняття рішення;
- 2) реалізація (виконання) рішення;
- 3) контроль виконання рішення.

Ці операції формують процес управління.

Процес управління – послідовність певних завершених етапів управлінської діяльності суб'єктів управління, які забезпечують управлінський вплив на об'єкт управління.

Основою управління є розробка і прийняття суб'єктом управління управлінського рішення.

Управлінське рішення – вибір однієї з альтернатив впливу на об'єкт управління, тобто це модель в якій з певного числа варіантів вибирається кращий.

Технологія управління організацією є безперервним, динамічним, послідовним, стійким, мінливим, цілеспрямованим процесом, який має циклічний характер. Вона формується завдяки безперервному перебігу функцій управління.

Функції управління – види управлінської діяльності, які забезпечують формування способів управлінського впливу. Сформувалися вони в процесі поділу і спеціалізації праці і відображають сутність і зміст управлінської діяльності. Традиційним принципом класифікації функцій управління є аналіз змісту виконуваних робіт.

Першим поділив процес управління у 20-х роках ХХ ст. на 5 основних функцій (планування, організування, розпорядництво, координування та контролювання) Анрі Файоль – засновник класичної (адміністративної) школи управління. За його словами «управляти - це означає планувати, організувати, розпоряджатись, координувати і контролювати».

Аналіз літературних джерел дає можливість виділити від чотирьох до 15 загальних функцій управління.

Поширеною є класифікація функцій управління американських науковців М. Мескона, М. Альберта і Ф. Хедоурі, які визначають чотири функції: планування, організування, мотивування і контролювання.

Планування – вид управлінської діяльності, який визначає перспективи і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення. Планування в

управлінні має такі **завдання**:

1. Свідома організація виробничо – господарської діяльності.
2. Спонування працівників «заглядати в майбутнє», тобто прищеплення їм здатності погоджувати щоденні дії з перспективою розвитку організації.
3. Використання плану як критерію для контролю фактичних параметрів.
4. Організація щоденної особистої праці всіх працівників управління.
5. Процес планування охоплює не тільки організаційні, матеріальні, технічні, технологічні, фінансові, кадрові, а й психологічні чинники: з'ясування та узгодження намірів (організація повинна координувати рух усіх її підрозділів в одному напрямі або до однієї системи цілей), участь у реалізації намірів, створення структури прийняття оперативних рішень.

Реалізація функції «планування» повинна ґрунтуватися на принципах повноти, точності, економності, гнучкості, безперервності, участі виконавців і розробленні планів.

Принцип повноти – передбачає необхідність охоплення планом усіх параметрів чи дій у сфері яких стосуватиметься майбутня діяльність.

Принцип точності. Неточності можуть бути настільки відчутними, що це суттєво впливатиме на достовірність результату.

Принцип економності. Планування не може бути самоціллю. Економічний аспект важливий передусім при одержанні інформації, необхідної для процесу планування.

Принцип гнучкості. Якщо плани виявляться нездійсненними, то їх необхідно переглянути.

Принцип безперервності. Планування не повинно бути разовим. Перші етапи планування не завжди приносять бажаний ефект, однак на помилках та їх аналізі вчать.

Принцип участі виконавців у розробці планів. Обґрунтованими плани можуть бути тільки за умови залучення майбутніх виконавців планів.

Результатом планування є план. **План** – система взаємопов’язаних, об’єднаних загальною метою завдань, що передбачають терміни, порядок, послідовність, умови, ресурси та результати виконання.

Таблична форма плану має вигляд таблиці. Кожний рядок таблиці відповідає певним заходам плану. У стовпцях цієї таблиці послідовно викладається зміст планових заходів, виконавці, терміни реалізації, місце виконання, необхідні ресурси, матеріальне обладнання, інструменти, відмітка про виконання та примітка.

Функція управління «організування» спрямована на побудову організації, яка закріплює повноваження, завдання та обов’язки працівників у різних підрозділах і на різних рівнях управління.

Організування – вид управлінської діяльності, спрямований на формування структури управління організацією, встановлення у ній системи зв’язків та відносин, що дає змогу ефективно працювати для досягнення поставлених цілей.

Після визначення перспектив організації та завершення її побудови особливого значення набувають питання створення максимальної зацікавленості працівників у результатах діяльності організації, тобто мотивування.

Мотивування – це вид управлінської діяльності, спрямований на спонукання себе та інших працівників організації до діяльності, що забезпечує досягнення визначених цілей.

Контролювання завершує цикл управління. Суть його полягає у своєчасному виявленні відхилень у роботі, зумовлених або низькою виконавчою дисципліною працівників, або впливом чинників зовнішнього середовища та внесення необхідних коректив у діяльність організації, завдяки чому забезпечується реалізація намічених планів і цілей.

Контролювання – це вид управлінської діяльності спрямований на забезпечення досягнення цілей організації за допомогою оцінювання та аналізу результатів діяльності її структурних одиниць та вживання коригуючих заходів у разі відхилення фактичних результатів від запланованих.

Суб'єктом і об'єктом управління є люди. При цьому у своїй діяльності, поведінці вони керуються певними уявленнями, мотивами, цілями, настроями, емоціями. Виходячи з цього, ефективність управлінської діяльності залежить від психіки конкретних людей. І якщо це так, то досліджувати управлінську діяльність доцільно через дослідження суб'єктів та об'єктів управління, тобто за допомогою психології взагалі і психології управління окремо.

Психологія управління (ПУ) як наука виникла на початку XX століття і динамічно розвивається. Цей процес зумовлено науково-технічним прогресом, нарощенням масштабів виробництва, зростанням ролі людського фактора та розвитком науки психології.

Психологія управління – галузь психології, яка вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності. До психологічних закономірностей управлінської діяльності відносять такі:

- роль людського фактору і психологічних чинників в управлінні;
- оптимальний розподіл професійних і соціальних ролей у групі (організації);
- лідерство і керівництво;
- процеси інтеграції, згуртованості колективу, психологічний клімат, спрацьованість, психологічна сумісність;
- неформальні стосунки між членами групи;
- психологічні механізми прийняття управлінських рішень;
- соціально-психологічні якості керівника тощо.

Предметом дослідження психології управління виступатимуть психологічні явища в діяльності організації, зокрема психологічні чинники, що зумовлюють ефективність праці керівника.

До цих чинників належать:

- психологічне забезпечення професійної діяльності керівників (професійне самовизначення, професійна підготовка і підвищення кваліфікації);
- вивчення психологічних особливостей процесів перероблення й генерування інформації;
- удосконалення стилю і культури ділових взаємостосунків;
- пошук та активізація резервів управлінського персоналу, включаючи оцінки та добір керівників для потреб організації тощо.

На основі єдності предмета і об'єкта психології управління виокремлюють такі її завдання:

1. Аналіз і вивчення методологічних та теоретичних засад психології управління, розроблення методів і методик теоретично прикладних досліджень.
2. Виявлення і дослідження: особливостей керівника, специфіки управлінської діяльності, особистості підлеглого, психологічних особливостей взаємодії в системі «керівник-підлеглий», «керівник - інші керівники»,
3. «Організація-організація» в процесі управління, психологічних особливостей стилів керівництва, проблеми статі в управлінні.
4. Вивчення психологічних особливостей управління організаціями, групами: формальні і неформальні групи, фактори, що впливають на ефективність роботи групи, розробка рекомендацій щодо управління неформальними групами, проведення зборів.
5. Психологічний аналіз засад управлінської діяльності, сутності і

особливості прийняття управлінських рішень, ділового спілкування та ведення переговорів.

6. Аналіз психологічних основ людськими ресурсами: цілі і завдання психології управління ресурсами, психологічні особливості добору кадрів, оцінювання діяльності персоналу.

7. Теоретико-методичне забезпечення викладання навчальної дисципліни «Психологія управління».

1.3. Методологія і методи психології управління

Результативність і ефективність психологічного дослідження залежить від відповідної методології. Методологія (від грец. *methodos* – шлях дослідження, спосіб пізнання і *logos* – слово, вчення) – вчення про загальні положення, структуру, логічну організацію, принципи побудови, методи, форми і способи науково – пізнавальної діяльності.

Методологія науки визначає об'єкт, предмет, сукупність досліджуваних засобів, методів, технологій, категорії, поняття і терміни.

Методологія психологічного дослідження є фундаментом, на якому будується пізнавальний процес про психічну природу людини.

В структурі методологічного пізнання виділяють кілька рівнів.

Науковці визначають філософський, загально-науковий і технологічний рівні методології.

У психологічному тлумачному словнику найсучасніших термінів позначено три різних рівні наукового підходу до методології: філософська, загальнонаукова і спеціально наукова.

Л.Є. Орбан-Лембрик розділяє також три рівні, а саме: загальна методологія, спеціальна методологія і методологія як сукупність конкретних методичних прийомів дослідження.

Філософський (найвищий) рівень методології дозволяє скласти загальне уявлення про будову світу, розвиток природи, соціального суспільства, індивідуума. Вона існує як система жорстких норм або вказівок на необхідність певних технічних прийомів – вона лише пропонує основні орієнтири. До цього рівня методології залучають розгляд загальних форм наукового мислення.

Другий рівень – загальнонаукова методологія – представляє собою

теоретичні концепції, що сприйнятливі всіма, або більшістю наукових дисциплін. До неї належать концепції системного наукового аналізу, структурно-рівневий підхід, кібернетичні принципи опису складних систем. На цьому рівні розробляються і загальні проблеми побудови наукового дослідження, способи здійснення теоретичної та емпіричної діяльності, зокрема загальні проблеми побудови експерименту, спостереження і моделювання. Загальнонаукова методологія формулює загальні принципи, які застосовують у дослідженнях.

Третій рівень – конкретно-наукова методологія (спеціальна) – розробляє, ті ж проблеми, що й методологія загальна, але в рамках конкретних наук, виходячи з особливостей об'єкта науки стосовно як теорії, так і емпіричної діяльності. Конкретно-наукова методологія (спеціальна) формулює методологічні принципи, що використовують у певній галузі знання.

Четвертий рівень – технологічна методологія – дозволяє використовувати найбільш ефективні методи, методики, способи, засоби та процедури дослідження.

Метод – шлях наукового пізнання, спосіб, за допомогою якого пізнається предмет науки. Він відповідає на запитання як пізнавати.

Методика – сукупність методів, прийомів проведення будь-якої роботи. В психологічному дослідженні це формалізовані правила збору, обробки і аналізу інформації. За допомогою методики фіксують характеристики поведінки та результати зовнішніх впливів на суб'єкт.

Процедура – офіційно встановлений чи прийнятий традиційно порядок, послідовність дій для здійснення або оформлення якихось справ.

Принцип (від лат. *principium* – начало, основа) – первоначало; те що лежить в основі певної наукової теорії; максимально широкі за обсягом твердження, в яких фіксується предмет науки, її теорія і методи. Принципи психології управління – правила, основні положення і норми, якими керуються органи

управління в процесі здійснення управлінської діяльності.

Загальні принципи передбачають дослідження об'єкта, процесу, явища у розвитку, різноманітних взаємозв'язках із зовнішнім середовищем та іншими системами. До них відносять:

Принцип конкретно – історичного підходу. Забезпечує вивчення явища з погляду його виникнення, етапів розвитку, сучасного і майбутнього стану.

Принцип розвитку. Діалектично пов'язаний з принципом історизму. Він орієнтує на розгляд управлінської діяльності у процесі закономірних змін, тобто в розвитку, динаміці.

Принцип об'єктивності передбачає об'єктивність наукового дослідження, вивчення об'єктивних закономірностей розвитку явищ управління, вимагає, щоб методи дослідження і позиція дослідника не впливали на одержані результати. Він спрямований проти суб'єктивізму, авторитаризму, необдуманих дій, поспішних рішень.

Принцип системності дає змогу розглядати психологію управління як елемент інших систем (психології, системи управління), пов'язувати нові знання з набутими раніше, що забезпечує безперервність її розвитку.

Принцип комплексності. Головна умова комплексу – врахування в кожному складному явищі всіх його аспектів. Реалізація цього принципу означає необхідність розвитку міждисциплінарних зв'язків психології управління, її взаємодії з іншими науками.

Принцип єдності теорії і практики розкриває діалектику руху людського знання до істини, констатує визначальну роль практики у процесі пізнання психічних явищ управлінської діяльності, яка є критерієм істинності теоретичних положень; теорія, що спирається на практику є абстрактною, безплідною, а практика, яка не ґрунтується на теорії, не має необхідної цілеспрямованості та доцільності.

До галузевих принципів належать принципи, обов'язкові власне для психології управління як науки. До них виокремлюють:

Принцип єдності свідомості й діяльності. Свідомість і діяльність перебувають у тісному зв'язку, зумовлюють одна одну: діяльність впливає на формування свідомості, психічних зв'язків, процесів, властивостей, а вони регулюють людську діяльність, є умовою її адекватності. Професійну управлінську діяльність можна трактувати як результат вияву свідомості людини, як процес досягнення індивідом поставлених цілей, пошуку способів здійснення.

Принцип активності. В основі його – визнання того, що активний взаємозв'язок людини з навколишнім середовищем є необхідною умовою її життєдіяльності.

Принцип гуманізму. Як морально-етичний аспект пізнання, він визнає і трактує людину як найвищу цінність.

Принцип соціальної спрямованості. Передбачає врахувати в процесі управлінської діяльності інтересів суспільства, організації, особистості.

Принцип законності. Полягає в дотриманні правових норм у здійсненні управлінської діяльності.

Принцип співвідношення єдиноначальності та колегіальності. Відтворює взаємодію двох форм вияву повноважень: а) єдиноначальність, яка полягає у персональній відповідальності керівника за прийняті управлінські рішення; б) колегіальність, що є формою колективної підготовки проектів рішень. Подвійне підпорядкування, коли вищий за рангом керівник передає свої рішення працівникам, міняючи їх безпосереднього керівника, підриває авторитет останнього, спричиняє не обов'язковість, поширює намагання уникнути відповідальності, знижує рівень активності, ініціативності, самостійності.

Принцип співвідношення повноважень та відповідальності. Передбачає такий розподіл повноважень і відповідальності, який забезпечив би

найефективнішу дію системи, коли рішення приймають один раз, а не переадресовують від однієї інстанції до іншої.

Принцип зворотного зв'язку. Виявляється в тому, що процес управління ефективний за умови, що керівник постійно отримуватиме інформацію про ефект дії певної підсистеми, про досягнення чи недосагнення мети.

Принцип ієрархії. Головною вимогою його є розгляд будь-якої системи як частини більшої системи.

Принцип гласності. Передбачає забезпечення всіх працівників в прийнятті управлінських рішень на основі широкої поінформованості.

Дослідження у галузі психології управління передбачають науково обгрунтоване використання сукупності конкретних методів, методик і процедур.

Метод дослідження психології управління – спосіб, шлях одержання необхідної інформації про психологічні явища у сфері праці й управління, психологічні особливості управлінської діяльності та учасників управлінського процесу.

Розглянемо більш детально методи вивчення документів і методи психологічного аналізу управлінської діяльності.

Документи – це спеціально створені предмети, призначені для передавання та збереження інформації, а також будь-яка інформація, що містить дані про зміни у змісті праці особистості, обсяг виконаних нею робіт, відносини в організації тощо.

На практиці використовують різні методи вивчення документів або їх сукупність. Найпоширенішими є біографічний метод і контент-аналіз.

Біографічний метод. Полягає у вивченні вузлових аспектів особистої трудової біографії претендента на посаду під кутом його придатності вимогам організації: походження і освіта, кваліфікація і вміння, дотеперішнє просування по службі, зміна місць проживання і причини цього, інтереси, стан здоров'я. При

аналізі документів кандидатів (анкет, резюме попередньої трудової діяльності, автобіографій, характеристик, копій документів про освіту, звертають особливу увагу на: зовнішній вигляд заповнення документа, розбірливість почерку та чіткість викладу матеріалу, пропущені або залишені без відповіді питання, авторитетність навчального закладу, який закінчив претендент, попередній трудовий досвід, який може бути корисним організації, на схильність кандидата до регулярної зміни місць праці, причини зміни роботи, особливості службового зростання претендента на попередніх місцях роботи, а також на мотиви пошуку місця праці в даній організації. За допомогою біографічного методу відбувається систематичний опис людини. Він дає змогу простежити динаміку життєвого шляху, враховуючи економічні, соціальні, моральні, етнопсихологічні і психофізіологічні аспекти.

Контент-аналіз (від англ. content – зміст). Він визначається як метод вияву та оцінки специфічних характеристик текстів та інших носіїв інформації, в яких виокремлені певні смислові одиниці змісту та форми інформації. Суть його полягає в тому, що відповідно до своїх завдань дослідник виокремлює певний набір смислових одиниць (терміни, оцінки та ін.), відшукає їх згадування в текстах документів, фіксує результати в картці контент – аналізу, а потім підраховує частоту їх використання. Контент – аналіз реалізується за допомогою виділення смислових одиниць (одиниць аналізу і одиниць рахунку). Як одиниці аналізу використовують документи в цілому, символи, судження різноманітні елементи тексту. Одиницями рахунку виступають кількість друкованих знаків або абзаців тексту, число газетних рядків, друкована площа в квадратних сантиметрах, хвилини теле- і радіомовлення. Наприклад, при аналізі ділової преси за смислові одиниці беруть поняття " інфляція ", " бізнес ", " бюджет ", " кредит ", а за одиниці рахунку – розмір газетної площі, що присвячена досліджуваній проблемі.

Методи психологічного аналізу управлінської діяльності. Як відомо, людська діяльність – це складна система взаємопов’язаних дій та вчинків людини, спрямованих на перетворення об’єктивної реальності. Особливістю діяльності працівника є конкретна спрямованість на отримання результату, вираженого як у кількісному так і в економічному еквіваленті. З психологічного погляду оцінка діяльності працівників передбачає дослідження як усієї сукупності дій, так і їх поєднання в системі операцій, способів (прийомів) діяльності, а також результатів його праці. До цієї групи методів слід віднести такі методичні прийоми, як хронометраж, фотографію робочого дня, метод аналізу продуктів діяльності.

Хронометраж – метод вивчення витрат часу роботи керівника (робітника) або устаткування шляхом безпосереднього спостереження на робочому місці.

Розрізняють безперервний, вибірковий і цикловий хронометраж. При безперервному хронометражі всі елементи праці досліджуються у порядку їх виконання. Вибірковий хронометраж застосовується для вивчення окремих елементів трудових операцій незалежно від їх послідовності. У тих випадках, коли важко достатньо точно виміряти затрати часу на елементи операції, які мають незначну тривалість (3-5 секунд), використовується цикловий хронометраж. Його призначення полягає в тому, що послідовні трудові прийоми об’єднуються у групи з різним складом досліджуваних елементів. На підставі замірів тривалості виконання груп елементів визначається тривалість кожного елемента, що є складовою досліджуваної операції.

Підготовка до хронометражу вимагає від дослідника дотримання низки методичних вимог, серед яких:

- вибір об’єктів спостереження: визначається метою дослідження;
- розділення трудової операції на окремі елементи. З цією метою детальний опис операції (прийом дій, дії, комплекси дій) вноситься у спеціальний

документ – хронокарту. На титульній стороні хронокарти зазвичай записуються дані про операції, обладнання, інструменти, стан робочого місця;

- встановлення точок фіксації. Точка фіксації – це чітко окреслені (за звуковим або зоровим сприйманням) моменти початку і завершення операції;
- визначення чисел спостережень, що зумовлено варіативністю дій при різних виробничих умовах;
- заповнення документації на основі даних спостереження.

Важливим елементом аналізу тут виступає вияв зайвих дій, знаходження середньої тривалості кожного елемента операції і операції загалом. Основним результатом хронометражу є встановлення норм витрат часу на виконання досліджуваної дії, операції. Серед інших дослідницьких цілей – вивчення передового досвіду, формування підґрунтя для побудови фотографії робочого дня.

Фотографія робочого дня. Даний метод спрямований на фіксацію затрат часу на всі види робіт, включаючи перерви, що мали місце під час певного відрізка часу або впродовж робочого дня. Для побудови фотографії робочого дня використовується широкий перелік технічних засобів фіксацій від секундоміру до відеокамер.

За об'єктом спостереження виділяють фотографії індивідуальні, групові, а також самофотографію. При індивідуальній фотографії дослідник вивчає витрати часу одним працівником за час робочої зміни або іншого періоду часу. Групова фотографія є доцільною у тих випадках, коли робота виконується кількома працівниками, зокрема при груповій організації праці.

Самофотографія реалізується самими працівниками, які фіксують величину витрат робочого часу і причини їх виникнення.

Аналіз продуктів діяльності. Спрямований на аналіз продуктів управлінської, трудової чи творчої діяльності. Даний метод є важливим, коли йде



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



мова про творчу діяльність працівників, зважаючи на унікальність або неординарність запропонованих ідей чи рішень. Він є суттєвим елементом аналізу, коли фіксуються, наприклад, падіння обсягів продажі зниження якості наданих послуг. Об'єктом аналізу методу можуть бути як якісні, так і кількісні показники (наслідки) діяльності працівників. Серед якісних показників у межах методу можуть братися до уваги: число реалізованих ідей, замученість інвесторів чи сума інвестицій, отриманий прибуток, рекламації або претензії споживачів продукції. Якісні показники – це зосередженість на способах їх реального впровадження, пізнавальних (когнітивних) стратегіях розв'язку проблемних завдань, рішеннях, що приймаються під час обговорень чи дискусій.

Модуль 2. Психологічні засади організації діяльності державних службовців в Апараті Верховної Ради України

2.1. Особливості функціонування окремих груп в організації.

Будь-яка організація передбачає у своїй структурі діяльність груп. Група – це дві і більше осіб, які безпосередньо контактують між собою, об'єднанні спільною метою та завданнями, що є підґрунтям для виникнення взаємодії, спільних норм, процесів та інтересів, певних міжособистісних стосунків та тривалості спілкування.

Засновник групової динаміки К. Левін визначає малу групу, виходячи з двох критеріїв, а саме:

- безпосередня взаємодія – тобто поведінка кожного з її членів може впливати на інших і навпаки;
- взаємозалежність – члени групи взаємопов'язані, тобто залежать один від одного при задоволенні особистих потреб або досягненні особистих цілей.

Головні ознаки групи:

1. Зміст, характер, цілі та завдання спільної діяльності.
2. Певний тип відносин між особами в групі.
3. Зовнішня та внутрішня організація.
4. Прийняті у групі норми та цінності.
5. Усвідомлення належними до групи особами своєї причетності до неї.
6. Наявність групових атрибутів.

Найзагальнішими характеристиками групи є:

1. Склад (композиція групи) - визначає сукупність індивідуальних

характеристик членів групи: вікові, професійні, соціальні характеристики членів групи тощо.

2. Структура групи - структура комунікацій, розподіл «владних функцій», співвідношення «неформальних» і «формальних» стосунків у ній.

3. Спрямованість групи. Охоплює соціальну цінність прийнятих групою цілей, мотивів діяльності, ціннісних орієнтацій і групових норм.

4. Організованість групи. Виявом її є здатність групи до самоврядування та інтегративність як міра злитості, єдності, спільності осіб у групі між собою на протипагу роз'єднаності.

5. Мікроклімат, тобто психологічний клімат групи.

6. Референтність - ступінь прийняття індивідами групових еталонів і лідерство - ступінь провідного впливу окремих осіб групи на групу загалом у розв'язанні важливих для неї завдань.

7. Інтелектуальна активність і комунікабельність. Вони виражають характер міжособистісного сприйняття, утвердження взаєморозуміння, здатність знаходити спільну мову.

8. Емоційна комунікабельність. Свідченням її є задоволення соціальної потреби в емоційно насичених контактах.

9. Вольова комунікабельність – це здатність групи протистояти впливам інших груп, обставин, стійкість до стресу, надійність в екстремальних ситуаціях, спрямованість і наполегливість у конкретних умовах.

Групи в організації поділяють на формальні і неформальні.

Формальні групи – об'єднання людей у межах організації, які створені за рішенням вищого керівництва для виконання певних виробничих чи управлінських функцій. Їх діяльність свідомо планується, мотивується, контролюється та

регулюється для досягнення певної мети. Такими групами є цехи, відділи, підрозділи, служби, комітети, факультети, кафедри, навчальні групи, класи

Окрім виробничих інтересів людина має ще й особисті, духовні потреби: самоосвіта, захоплення спортом, колекціонування та ін. Спільність інтересів, цілей, потреба у спілкуванні, взаємні симпатії та інші людські відносини є основою, на якій виникають малі неформальні групи.

Неформальна група – спонтанно утворене об'єднання людей, які вступають у взаємодію для досягнення певних цілей і створюються на основі спільних інтересів (психологічної спорідненості, спільних інтересів, що не стосуються основної діяльності та протистояння формальній владі чи іншим групам).

Початок дослідження неформальних груп був покладений відомою серією експериментів Е.Мейо («Хоторнський експеримент»), де велике відкриття полягає в тому, що соціальні та психологічні фактори впливають на продуктивність праці істотніше, ніж фізичні. Було з'ясовано найважливіші причини вступу людей до неформальних груп:

1. Почуття належності — одна з найсильніших емоційних потреб людини. Людина ще з дитинства прагне до належності певній спільноті: дитячий гурт, клуби, спортивні товариства, сім'я та ін. Належність до неформальної групи може дати людям психологічні вигоди, що не менш важливі, ніж одержувана зарплата. Людина завжди хоче бути комусь потрібною, і не завжди ця потреба може бути задоволена у формальних організаціях.

2. Допомога. В ідеальному варіанті підлеглі повинні мати можливість без зайвих сумнівів звертатися до свого безпосереднього керівника за порадою чи з метою обговорення власних проблем. Якщо цього не відбувається, то працівник знаходить цю допомогу в неформальних відносинах. Зрозуміло, що працівник добре

подумає, перш ніж звернутися по допомогу до керівника і найчастіше звертається до людей, які йому симпатичніші, приємніші, ставляться до нього доброзичливо, із розумінням. Одержання допомоги приносить користь і тому, хто її одержав, і тому, хто її надав. У результаті надання допомоги людина набуває престижу, авторитету і самоствердження, а отримуючи допомогу — необхідне керівництво до дії. Таким чином, потреба у допомозі веде до виникнення неформальної організації.

3. Захист. Люди давно знали, що сила — у єдності. Усвідомлена потреба в захисті залишається важливою причиною об'єднання людей у ті чи інші групи. Перші профспілки зародилися саме в соціальних групах, які збиралися й обговорювали претензії до керівництва, і нині члени неформальних організацій, що складаються з працівників низових рівнів, захищають один одного від законів, інструкцій, які завдають їм шкоди. Наприклад, вони об'єднують зусилля для того, щоб усунути шкідливі умови праці, боротися з екологічною кризою тощо. Не дивно, що ця захисна функція набуває ще більшого значення, коли керівникові не довіряють.

4. Спілкування. Потреба у спілкуванні потребує постійного задоволення, і це необхідно враховувати при організації виробничого та управлінського процесів. Наприклад, люди бажають знати, що відбувається навколо них, особливо коли це стосується їх роботи. І все ж у багатьох формальних організаціях система внутрішніх контактів дуже слабка, а іноді керівництво навмисно приховує від підлеглих певну інформацію. Тому однією з важливих причин належності до неформальної організації є доступ до неформальних джерел інформації (чуток).

5. Симпатії й антипатії. Люди часто приєднуються до неформальних груп для того, щоб бути ближче до тих, кому вони симпатизують. Взаємні симпатії цементують неформальну групу, але якщо вони зникають, то група розпадається.

Формальні і неформальні групи мають спільні характеристики та основні відмінності. Основними спільними характеристиками є наступні:

1. Ними управляють лідери з метою розв'язання певних завдань на основі конкретної ієрархії.
2. Мають певну структуру управління і взаємодії.
3. Використовують у своїй діяльності неписані правила (норми).
4. Застосовують певну систему винагород, заохочень і санкцій.

Основні відмінності є наступними:

1. Формальні групи створюються продумано за планом, а неформальні спонтанно.
2. Структура формальних груп формується свідомо, неформальних - внаслідок соціальної взаємодії.
3. До формальної групи вступають з метою реалізації її цілей, отримання доходу, досягнення престижу тощо, до неформальної - для задоволення потреб у причетності, взаємодопомозі, взаємозахисті, тісному спілкуванні.
4. Формальна група створюється за рішенням керівників, неформальна - внаслідок зацікавленості, симпатій тощо.
5. Лідер формальної групи призначається організацією, неформальної - визначається групою.
6. Взаємодії між членами формальної групи на основі виробничих завдань, неформальної розвиваються спонтанно.
7. Форми впливу на членів формальної групи переважно економічного та адміністративного характеру, у неформальної - методи персонального психологічного впливу (наприклад, бойкот).
8. Комунікації у формальній групі - формальні канали з іншими

структурними елементами та в середині групи. У неформальній - переважно неформальні канали як у групі, так і поза її межами.

Оскільки неформальні групи є явищем об'єктивним, то керівник (менеджер) повинен навчитись ефективно управляти ними. Для цього потрібно:

1. Визначити існування неформальних груп й усвідомити, що боротьба з ними може загрожувати існуванню формальної організації.
2. Знати позицію неформальних груп і її лідерів щодо формальної організації, для чого постійно контактувати з ними.
3. Впливати на діяльність неформальних груп шляхом застосування загальних методів менеджменту.
4. Оцінювати кожне рішення з позиції забезпечення якісної взаємодії управлінців з неформальною групою.
5. Плануючи зміни в організації, з'ясувати, яким чином це стосуватиметься неформальних груп, і чи не відреагують вони на них негативно.
6. Залучати неформальних лідерів або членів груп до участі у прийнятті рішень, оскільки це допоможе ослабити їх опір.

2.2. Чинники, що впливають на ефективність роботи організації, групи чи колективу

На ефективність роботи діяльності будь-якої організації (у тому числі й Апарату Верховної Ради) впливають різноманітні чинники (умови, рушійні сили, причини будь-якого процесу). Головним принципом пошуку нових підходів до підвищення ефективності виробництва стала переоцінка людського фактора.

Людський фактор – це поняття, використовуване в соціально-економічних дисциплінах для характеристики комплексу факторів, які визначально впливають на ефективність суспільного виробництва, і пов'язані з мотивацією, системою цінностей, індивідуально-психологічними особливостями, матеріальними і духовними умовами існування людини. Перші дослідження у цьому напрямку розпочали засновники Школи людських стосунків М. П. Фоллетт і Е.Мейо («Хоторнський експеримент»), продовжені вченими Школи групової динаміки (К. Левін), Школи поведінкових наук (А. Маслоу, Д. К. Мак-Клелланд, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор) та і сучасними вітчизняними науковцями (Г.С. Костюк, В.В. Москаленко, Л.М. Карамушка, О.С. Кузьмін, Л.Е. Орбан-Лембрик, Ю.Ф. Пачковський та ін.).

Аналіз сучасних наукових джерел дає змогу визначити такі інтегральні чинники, що впливають на ефективність роботи групи:

- чисельність групи;
- склад (композиція) і стабільність групи;
- соціально-психологічні чинники групової інтеграції;
- психологічний зміст спільної діяльності;
- взаємини групи з керівником організації, її підрозділами, службами та

іншими групами.

Чисельність групи визначена об'єктивними обставинами виробничого процесу. Встановлено, що зі збільшенням чисельності групи, її ефективність зростає лише до певного рівня: за умов досягнення певного критичного значення величина групи перестає впливати на ефективність її діяльності, а згодом – при ще більшому зростанні величини – ефективність знижується (надто велика чисельність призводить до того, що люди починають заважати один одному). Тобто співвідношення кількості членів групи і ефективність роботи має криволінійну залежність.

Склад (композиція) і стабільність організації чи групи.

Робота, яка виконується в групах, як правило, вимагає різних знань, вмінь, навичок, особливого поєднання особистих якостей. Наявний досвід із формування життєздатних виробничих груп засвідчує, що:

1. Психологічно більш стійкими групами є такі, в складі яких індивіди самоототожнюють (ідентифікують) себе із своїм місцем праці, організацією, в якій працюють.

2. Як правило, змішані групи (чоловіки і жінки) є більш життєздатними, згуртованими, підвищується емоційно-психологічний стан групи, урізноманітнюються особистісні захоплення і інтереси.

3. Оптимальна композиція передбачає присутність у групі працівників різного віку, з різним рівнем майстерності. Великий запас енергії, ініціатив та творчих пошуків молодих працівників зменшує прояви консерватизму з боку ветеранів трудового колективу. Молодь енергійно виступає проти застарілих звичок і норм, стимулює почуття нового. З іншого боку, молодь привчається до більшої

стриманості в поведінці, дисциплінованості, організованості. При цьому активується обмін життєвим досвідом, допомога висококваліфікованих робітників працівникам-початківцям, покращуються міжособистісні зв'язки. У таких групах більш дієвою є і колективна думка, великого виховного ефекту набувають особистісний приклад і традиції, краще поставлена взаємодопомога.

4. При формуванні стабільних груп необхідно добирати моделі з різним темпераментом, характером для забезпечення різноманіття настроїв.

До соціально-психологічних чинників групової інтеграції відносять такі феномени, як професійну спрацьованість, психологічну сумісність, психологічний (соціально-психологічний) клімат.

Професійна спрацьованість – це процес і результат взаємодії людей, який характеризується максимально можливим успіхом спільної діяльності за умов незначних емоційно-енергетичних витрат на взаємодію і узгодження позицій.

Спрацьованість проявляється у нормах групової поведінки, які передбачають взаємовідповідальність, взаємодоповнюваність, взаємозамінність.

Спрацьованість як феномен групової інтеграції характеризується :

- узгодженістю (синхронністю) дій;
- домінуванням ділової мотиваційної спрямованості в учасників спільної діяльності;
- поведінковою активністю в реагуванні і виконанні учасниками поставлених завдань;
- адекватним розподілом функцій і ролей щодо цілей і завдань спільної діяльності;
- керованістю дій, їх координованістю;
- чітко окресленим полем діяльності;

- кооперативним стилем поведінки, що передбачає співробітництво, співучасть, взаємозалежність, спеціалізацію робочих функцій;
- взаєморозуміння партнерів по спільній праці. розумінням їх з півслова.

Загальним критерієм оцінки спрацьованості учасників спільної діяльності виступає груповий результат. Його формують продуктивність праці, затрачений час на розв'язання спільних завдань, кількість допущених помилок у процесі взаємодії. Високий рівень спрацьованості групи визначають максимально можлива продуктивність праці, незначні витрати часу на розв'язання спільного завдання, незначна кількість (відсутність) помилок у процесі взаємодії, що не впливає негативно на якість виконуваних робіт.

Згуртованість групи – характеристика системи внутрішньо-групових зав'язків, яка показує ступінь збігу оцінок, установок і позицій групи стосовно об'єктів, моди, ідей, подій тощо, які є найбільш значущими для групи в цілому

До числа основних факторів групової згуртованості відносять:

- подібність базових цінностей членів групи;
- ясність і визначеність групової мети;
- демократичний стиль керівництва (лідерства);
- кооперативна взаємозалежність членів групи в процесі спільної діяльності;
- відносно невеликий обсяг групи;
- престиж групи;
- під дією несприятливих зовнішніх обставин згуртованість у групі зазвичай збільшується. Особливо часто це відбувається, якщо група надає підтримку своїм членам, забезпечує відчуття безпеки, допомагає у розв'язанні складних проблем;

- залежно від складу групи слід очікувати різного ступеня згуртованість.

Так, згуртованість жіночих груп, як правило вище від згуртованості чоловічих. Це пояснюється тим, жінки зазвичай меншою мірою схильються до конкуренції одна з одною, у них більшою мірою розвинута потреба у груповому прийнятті рішення і співробітництві одна з одною.

Необхідно пам'ятати, що згуртованість не завжди приводить до нарощування суспільної ефективності діяльності групи. В межах групи можуть формуватися зв'язки, націлені на згуртованість, але які несуть у собі елементи корпоративності, опозиційності, власного трактування окремих норм поведінки, що в кінцевому результаті призводить до переоцінення мети, цілей діяльності, надаючи їм інколи аморального змісту, ненормативного характеру. У цьому випадку згуртованість переростає у групову поруку, «груповий егоїзм», як результат – приховування резервів виробництва, заниження норм виробітку. До групової поруки людей спонукають такі причини:

- невпевненість у власних силах, недооцінка власних можливостей, зайва скромність;
- недостатньо розвинута громадська мужність;
- міщанська психологія «Я не порушую, а щодо інших мене не стосується»;
- побоювання прямо виступати проти групівщини (побоювання бути запідозреною у підлабузництві, невміння аргументовано довести шкідливі наслідки цього явища та ін.);
- шантаж – нагадування про здійсненні раніше негативні вчинки;
- усвідомлена підтримка групівщини із приховуванням своїх негативних дій.

Ведучи боротьбу з потенційно негативними наслідками високого ступеня згуртованості, керівник повинен пам'ятати, що важливою умовою морально-психологічного здоров'я колективу є його оновлення, що постійно планується в певних межах. Керівник повинен також тримати в полі зору всю систему взаємовідносин. При цьому на особливу увагу заслуговують негативно настроєні угруповання, які блокують управлінські функції керівника і послаблюють його вплив на колектив.

Соціально психологічним показником згуртованості групи є психологічна сумісність.

Психологічна сумісність – взаємне сприйняття і відповідність партнерів по спілкуванню і спільній діяльності.

Психологічна сумісність працівників є одним з важливих факторів, які визначають успішність їх професійної діяльності, що зумовлено:

- 1) колективним характером обслуговування й експлуатації техніки;
- 2) впливом ефективності праці одного спеціаліста на якість роботи інших або всього колективу в цілому;
- 3) зміною функціонального стану й працездатності працівників під час виконання професійних обов'язків в результаті комплексної постійної дії гідро- і метеофакторів, параметрів умов життєдіяльності технічного об'єкта, соціально-психологічних та медико-біологічних факторів;
- 4) суттєвим скороченням кількості персоналу у зв'язку з оснащенням новою технікою.

Особливого значення вона набуває в складних умовах спільної життєдіяльності – в космічному польоті, експедиції, поході тощо – коли досягнення спільної мети відбувається при дефіциті засобів, часу, простору, кількості

необхідних учасників.

Комплектування колективу за принципом психологічної сумісності є найбільш ефективним засобом забезпечення оптимальних й персональних відносин й психологічного сприйняття спеціалістів у відповідності до мети та завдань їх діяльності. На першому етапі формування колективу проводиться оцінка потенційної сумісності шляхом вивчення їх особистих якостей в процесі професійного відбору за допомогою методик Кеттела або Леонгарда-Смішека.

На другому етапі формування колективу проводиться оцінка актуальної психологічної сумісності за допомогою соціометричного методу, не раніше ніж через 6 місяців після їх спільного навчання (роботи), протягом яких із врахуванням соціальних факторів, особистих та ділових якостей й рівня професійної підготовки в основному складаються внутрішньогрупові міжперсональні відносини.

Оптимально можливий рівень психологічної сумісності в колективі при його комплектуванні з обмеженої по кількості групи спеціалістів досягаються шляхом:

- 1) обов'язкового розсіяння по різних колективах осіб із взаємо-негативними або негативно-нейтральними взаємовідносинами;
- 2) бажаного розподілу в різних колективах осіб і з взаємонеутральним ставленням один до одного;
- 3) переважного розподілу в різних колективах осіб із негативно-позитивним характером відносин;
- 4) підбору спеціалістів і з взаємопозитивними та в окремих випадках позитивно-нейтральними відносинами.

Критерієм оцінки психологічної сумісності є високий рівень задоволення, що передбачає задоволеність собою, результатом праці, партнерами (процесом взаємодії).



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



Ефективність управління сучасними організаціями значною мірою залежить не тільки від врахування їх керівниками індивідуальних психологічних особливостей працівників, а й від уміння менеджерів враховувати особливості психологічного клімату колективу та прогнозувати його розвиток.

Психологічний клімат (грец. klimatos - нахил) – домінуючий у конкретному колективі (групі) відносно стійкий психологічний настрій, який формується на основі психічного відображення умов життя і діяльності у міжособистісній взаємодії.

Як синонім даного поняття в психологічній літературі часто використовують поняття «соціально-психологічний клімат», «морально-психологічний клімат», «моральна атмосфера», «мікроклімат» тощо.

Психологічний клімат – багатогранне явище, яке має різноманітні структурні елементи, що можуть бути класифіковані за кількома критеріями

Ставлення членів групи один до одного і до загальної справи є первинними, тобто найпоказовішими і найбільш безпосередніми виявами психологічного клімату. Наступні дві групи вторинні (до світу в цілому і до самих себе) – вторинними. Вони зумовлюються не лише життєдіяльністю конкретної групи, а й соціальними та власне особистісними факторами.

Психологічний аспект знаходить відображення в інтелектуальних, емоційних та вольових властивостях групи, у індивідуальній і колективній активності, у творчому та інтелектуальному пошуку, цілеспрямованості, оптимізмі.

Соціальний аспект відображає у кліматі наявність соціальних норм, які визначає суспільство, у даний період свого розвитку.

Соціально-психологічний аспект знаходить відображення в особливостях міжособової взаємодії учасників спільної діяльності, в її інтегрованих показниках,

таких як згуртованість, сумісність, спрацьованість тощо.

За спрямованістю виділяють такі види психологічного клімату:

- 1) клімат з позитивною спрямованістю (сприятливий або здоровий);
- 2) клімат з негативною спрямованістю (несприятливий або нездоровий);
- 3) нейтральний клімат (з невираженою спрямованістю).

Для сприятливого психологічного клімату характерна взаємодія всього колективу та кожного його члена на основах взаємоповаги та партнерства (коли колектив створює оптимальні умови для соціальної адаптації, активної діяльності та професійного зростання кожного свого члена, а кожен член колективу, в свою чергу, докладає максимальних зусиль для ефективної діяльності групи, формування його позитивного іміджу та прогресивного розвитку).

Несприятливий психологічний клімат характеризується напруженістю міжособистісних стосунків в групі чи навіть конфліктністю, коли члени групи негативно ставляться один до одного, не вболівають за загальну справу, не намагаються своєю діяльністю сприяти високим досягненням групи.

Нейтральний психологічний клімат не визначається чіткими ознаками позитивної чи негативної спрямованості, але є нестійким і за відповідних умов може набути ознак сприятливого чи несприятливого клімату.

До чинників, характеризуючих психологічний зміст спільної діяльності відносять такі: групові норми, статус і ролі членів групи, забезпеченість групи інформацією, специфіка задач.

Групові норми.

До них належить гордість за свою роботу, бажання досягнути мети і забезпечити прибутковість, принципи колективної праці, професійна підготовка,

позитивне ставлення до нововведень, стосунки між членами групи, методи розподілу заробітків тощо.

Статус членів групи визначається старшинством у посадовій ієрархії, розташуванням кабінету, освітою, рівнем заробітної плати, соціальними талантами, досвідом, інформованістю людей тощо. Для забезпечення високої ефективності і роботи у групі необхідно створити такий клімат, щоб думка працівників з вищим статусом не домінувала над думкою інших.

Ролі членів групи.

Ефективність діяльності управлінської групи визначається поведінкою (виконанням робіт) осіб, належних до неї. Кожен член групи виконує дві такі ролі: функціональну, пов'язану з посадою і «роль» у групі.

Слід зазначити, що ідеальних працівників не існує, але може існувати ідеальний колектив, який включає працівників, виконуючих такі ролі, як «координатор», «локомотив», «мислитель», «критик», «шукач джерел», «скрупульозний виконавець», «душа колективу», «реалізатор». Необхідно відзначити, що на різних етапах розвитку групи потрібно враховувати користь для загальної справи того чи іншого поєднання ролей і виконання ними специфічних лідерських завдань, а саме:

- на етапі створення групи найважливішим є «Локомотив» і «Координатор»;
- на етапі окреслення задумів – «Мислитель» і «Шукач джерел»;
- на етапі планування, вибору цілей, методик – «Критик»;
- на етапі зав'язування контактів з оточенням фірми – «Шукач джерел» і «Душа колективу»;
- на етапі реалізації завдань – «Реалізатор» і «Скрупульозний виконавець»



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



Забезпеченість групи інформацією передбачає постійне інформування групи про чинники внутрішнього і зовнішнього середовища її існування, очікувані зміни, функціональний розподіл, мотиваційні механізми.

Особливою групою чинників є взаємини групи з керівником організації, її підрозділами, службами та іншими групами.

2.3. Стилi та методи керiвництва апаратом парламенту

Управління є специфічною сферою людської діяльності, в якій важлива роль відводиться керівнику (лідеру).

Керівник – особа, на яку офіційно покладено функції управління організацією, який використовує надану йому владу для впливу на поведінку людей, що у ньому працюють, та яка несе повну відповідальність за результати їх роботи.

Поряд з поняттям «керівник» використовується поняття «менеджер».

Менеджер-фахівець, який професійно займається управлінською діяльністю в конкретній галузі функціонування підприємства. Отже, менеджер – це керівник структурного підрозділу в умовах ринкової економіки, тобто керівник середньої ланки управління: завідувач відділом, начальник цеху, начальник лабораторії, бригадир, завідувач (начальник) сектору та ін.

Керівник може використовувати формальні важелі впливу, які йому надає посада і неформальні (у цьому випадку поняття «керівник» ближче до поняття «лідер»). Лідер (англ. leader-провідник, керівник) – член групи, наділений найбільшим цінним потенціалом, котрий забезпечує йому провідний вплив у групі. Лідер спонтанно висувається на роль неофіційного керівника за умов специфічної, достатньо значущої ситуації з тим, щоб забезпечити організацію спільної діяльності й досягти поставленої мети.

Між керівництвом і підприємством існує певна різниця.

Керівництво – процес впливу на підлеглих за допомогою формальних важелів для забезпечення виконання ними офіційно визначених доручень і розв'язання певних завдань.

Основою керівництва є вплив (поведінка однієї людини, яка вносить зміни у

поведінку, стосунки, відчуття іншої людини) і влада (можливість впливати на поведінку інших).

Лідерство – здатність впливати на поведінку окремих осіб чи робочої групи особистими якостями, які відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи.

Лідерство ґрунтується на соціальній взаємодії у групі людей, на визнанні професіоналізму та компетентності.

Керівник і лідер мають спільні риси та відмінності.

До спільних рис керівника та лідера належать такі :

1. Здійснення ролі координаторів, організаторів соціальної групи.
2. Реальний соціальний вплив у групі, що здійснюється, однак, різними засобами.
3. Використання субординаційних відносин, які чітко регламентовані для керівника і не передбачені для лідера.

Відмінності між керівництвом та лідерством є наступними:

1. Керівника призначають офіційно, а лідер формується стихійно.
2. Керівникові закон надає певні права та обов'язки, а лідер може їх не мати.
3. Керівник наділений певною системою офіційно встановлених санкцій, використовуючи які, може впливати на підлеглих, а лідеру ці санкції не надані.
4. Керівник представляє свою групу в зовнішній сфері відносин, а лідер обмежений відносинами в групі.
5. Керівник на відміну від лідера несе відповідальність перед законом за стан справ у групі.

Аналіз функціональних і психологічних відмінностей між керівництвом та лідером дав змогу дослідникам описати такі ситуації:

1. Лідер і керівник – одна і та сама особа. Керівник, будучи лідером, здійснює свої управлінські функції через призму неформального лідера. У підпорядкованому йому колективі складаються стосунки «лідер-послідовник», які значно тісніші та результативніші, ніж відносини «керівник-підлеглий».

2. Лідер і керівник – різні особи, які на основі взаємоповаги і компромісів знаходять точки взаємодії. Група може працювати успішно, ефективно, якщо вона виконуватиме роль третьої сили між лідером і керівником.

3. Лідер і керівник – різні особи, які не знаходять спільної точки взаємодії. Це не сприятиме успішній діяльності групи і гармонізації міжособистісних стосунків.

Виділяють певні психологічні типи керівників.

Поняття «тип» (грец. *typos* – відбиток, форма) висвітлює характерні властивості особистості, представника певної групи людей.

Тип керівника – особистість, яка в узагальненій формі втілює певні характерологічні властивості.

Можна визначити такі типи керівників:

Керівник – диктатор (лат. *dicto*-диктую, наказую). Розвиток індустрії, промисловості, збільшення обсягів виробництва, особливо у другій половині XIX ст., висунули нові проблеми в галузі управління. Перші промислові об'єднання очолювали, як правило, керівники диктаторської культури управління, яка потребувала від підлеглих неухильного, без роздумів, виконання завдань і розпоряджень. Такого керівника характеризували різко виражені вольові якості характеру, активність, наполегливість, безкомпромісне і навіть жорстоке ставлення до підлеглих.

Диктаторський принцип керівництва домінував до поч. XX ст.. Закріплювався



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН

він через систему нововведень, вдосконалень, одним з яких було застосування конвеєрної системи виробництва. Ця система сприяла досягненню високого рівня продуктивності праці і збереженню наглядово-командного управління за робітником, від якого вимагали лише виконання однієї, гранично спрощеної операції. При цьому керівника не цікавило, що така організація виробництва (певною мірою і системи управління) знижувала інтерес, зацікавленість, породжувала бездумність робітника.

Керівник-патерналіст (лат. Paternus - батьківський). Розвиток промисловості, ускладнення суспільних і виробничих відносин, утворення великих промислових монополій, які почали переростати у транснаціональні конгломерати, зумовили якісні зміни в суті організації праці у свідомості керівника – розуміння того, що праця потребує певної професійної підготовки працівників. Наймані робітники вже мали змогу оволодівати елементами культури виробництва. Виникла необхідність осмислення працівником своїх трудових операцій, виробничого процесу загалом. Паралельно з'явилися нові потреби в організації системи управління та підготовці людей, які повсякденно керують виробництвом. Усе це сформувало керівника іншого типу, якому властиві благодійність, піклування про робітників, що мало пробуджувати їх інтерес до праці. Провідним у діяльності такого керівника став принцип справедливості з дотримання вимогливості, а це потребувало уваги і поваги до працівників, уміння прислухатися до їхньої думки, навіть враховувати окремі поради, заохочувати творчий елемент у праці.

Утвердженню патерналістського типу керівника сприяли зміни в суспільно-політичному житті, поява концепцій «людських відносин», «соціального партнерства», «рівних можливостей».

Керівник-маклер (голл. Makelaar-посередник). Початок 30-х років XX ст. ознаменувався економічною кризою, яка охопила більшість капіталістичних країн і

породила новий тип керівника – керівника-маклера, який діє за принципом «купи-продай». Серед його характерологічних рис дедалі очевидніше виокремлювалися уміння роздобути матеріали, збути продукцію, що змушувало його бути привабливим для інших, контактним, переконливим, здатним створити атмосферу довіри, залагодити справу. Не рідкість серед такого типу керівників особи, схильні до обману, необов'язковості. Керівник-маклер загалом виконує споживацьку функцію, адже має справу з уже створеними цінностями. Його праця спрямована не на створення засобів виробництва, товарів, умов для вдосконалення праці робітників тощо, а на маніпулювання (завищення, зниження) цінами під час перепродажу.

Від сучасного керівника все більшою мірою вимагається вміння зосереджувати увагу на проблемах майбутнього. Він повинен бути готовим до стрімких змін і володіти все більшим арсеналом умінь. Зв'язок із зовнішнім світом і залежність від нього посилюються настільки, що успішному керівнику доводиться все більше уваги й часу приділяти зовнішнім факторам. Готовність до ризику та здатність швидко приймати рішення також є визначальними факторами успішної діяльності керівника. Отже, у першому десятилітті XXI ст. основним типом керівника стане творча, спрямована в майбутнє людина, що вміє пристосовуватися до нових умов і готова до співробітництва також зацікавлена в нововведеннях.

Інші дослідження стверджують, що в управлінській культурі наявні чотири основних типи керівників:

1. «Майстри». Дотримуються традиційної системи цінностей, яка охоплює виробничу етику і ставлення до співробітників, що залежить від того, наскільки творчо вони виконують свої обов'язки. Такі керівники бувають поглинутими предметом своїх творчих пошуків настільки, що це заважає їм керувати складними і мінливими організаційними системами.

2. «Борці з джунглями». Пристрасно прагнуть до влади, сприймають себе та інших мешканцями «людських джунглів», де кожен прагне з'їсти іншого. Їх інтелектуально-психічний потенціал скерований переважно на забезпечення власної вигоди і добробуту. Колег по роботі сприймають як конкурентів або ворогів, а підлеглих – як засіб боротьби за владу. Серед них виокремлюють два підтипи – «леви» (переможці, які досягли успіху і будують свою імперію) і «лисиці» - влаштувавши свої гнізда в корпоративній організації, продовжують спритно із вигодою просуватися далі. Але їхні плани можуть розвалитися, наштовхнувшись на протистояння тих, кого вони свого часу обманули і використали.

3. «Люди компанії». Ідентифікують себе з компанією, до якої належать. Усвідомивши свою психологічну слабкість, прагнуть підпорядкувати себе іншим дбаючи більше про безпеку, ніж про успіхи. Найбільш творчі з них створюють у компанії доброзичливу атмосферу, проте в умовах жорсткої конкуренції неспроможні успішно налагоджувати справи.

4. «Гравці». Розглядають ділове життя і свою роботу як своєрідну гру, люблять ризикувати але, обґрунтовано схильні до нововведень. Прагнуть не створення власної імперії, а задоволення від власної перемоги.

Психолог Ю.Красовський розглядає типи керівників як результат професійного емпіричного дослідження керівника. Крім стилів організаційної поведінки. Він виокремлює дві групи типів керівників:

1. «Опорні» - співробітники, які становлять ділову основу організації. До них належить типи «творець» і «незамінний», які є ядром організації, забезпечують активність її функціонування.

2. «Ажурні» - «прикраса» організації, створюють фон, однак ніколи не стануть опорою підрозділу або організації. До цієї групи належать поширені

стереотипи, що виявляються зі значною мірою стійкості:

- «мораліст». Схильний до розмірковування на моральні теми, любить повчати, вказуючи на недоліки тощо;
- «дилетант». Береться за будь-яку справу, не зважаючи на відсутність знань, досвіду для їх здійснення;
- «скептик». Його супроводжують недовіра до всього, сумніви у всьому;
- «попелюшка». Це слухняні виконавці, яким нерідко доводиться братися за чорну, невдячну роботу, не претендуючи на відповідне оцінення своїх старань;
- «себелюбець». Наділений загостреним почуттям гонору, дуже активний, намагається демонструвати свої можливості й здібності тощо;
- «діловий». Його характеризують прагматичність, відсутність відчуття перспективи;
- «гравець». Здатний швидко запалюватися у здійсненні справи, але так само швидко і охолоджуватися до неї. Його інтереси і мотиви нестійкі та вибіркові. За жорсткого контролю і відповідальності йому під силу складні завдання, він бере активну участь у життєдіяльності організації;
- «енергійний». Вирізняється надзвичайною активністю;
- «архіваріус». Надзвичайно педантичний і скрупульозний, неухильно виконує інструкції. Охайність і ретельність допомагають виконувати роботу, яка для інших є важкою і нецікавою.

Ефективним вважають такого керівника, який поєднує у собі здатність впливати на поведінку інших людей не лише з позиції формальної влади, а й з позицій визнаного лідера, вміло використовуючи для цього всі форми влади. З огляду на це психологія управління велику увагу приділяє вивченню лідерства як явища, у процесі якого сформувались чимало концепцій (підходів, теорій).

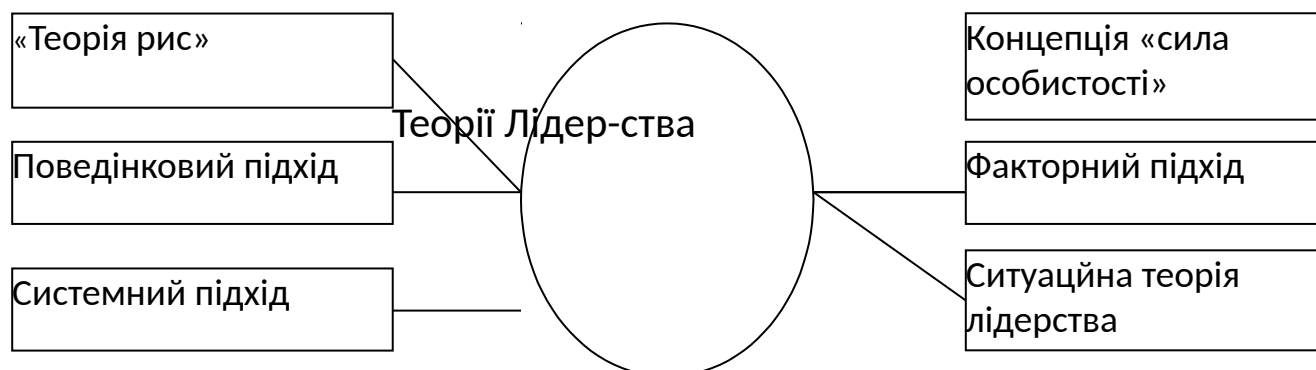


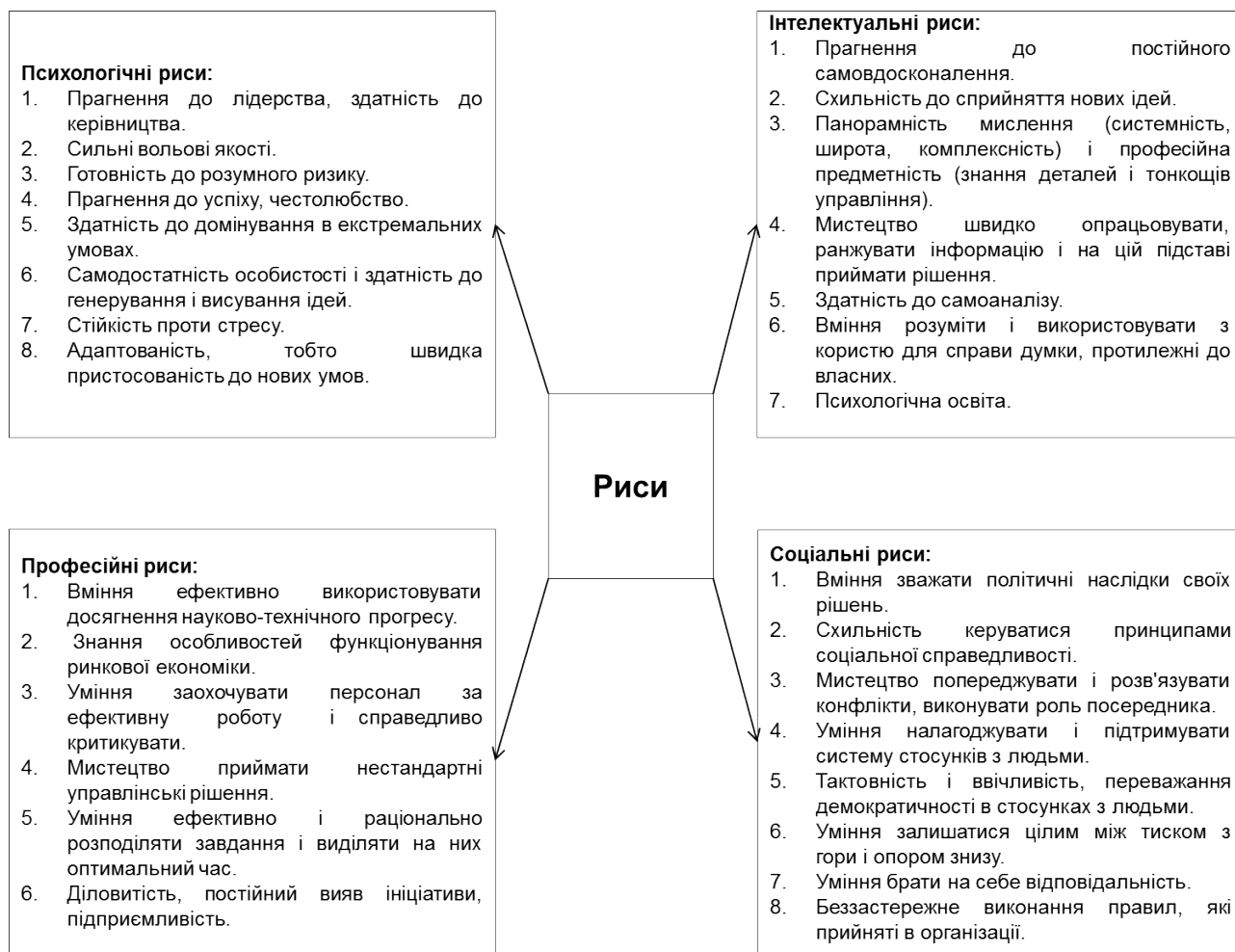
Рис.1 Концепції (підходи, теорії) лідерства.

Однією з ранніх теорій є «теорія рис» (особистісна теорія лідерства). Згідно з цією теорією лідером може бути лише така людина, яка має певний набір особистісних якостей або сукупність певних психологічних рис. Різні автори намагалися виділити необхідні для лідера риси або характеристики. На жаль, незважаючи на велику кількість проведених досліджень, вчені так і не дійшли єдиної думки про те, яким має бути набір якостей, необхідних лідеру.

Прикладом такого підходу є праця американського соціолога Е.Богардуса «Лідери і лідерство» (1934 р.), в якій він перераховує десятки рис, якими повинен володіти лідер. Серед них: почуття гумору, такт, вміння передбачати, здатність привертати до себе увагу тощо. За Богардусом, людину роблять лідером перш за все такі якості, як енергія, розум і характер. Для інших дослідників такими вирішальними рисами були вміння спілкуватися, впевненість в собі, вміння пристосовуватися до обставин, які змінюються, і навіть такі показники, як вага та зріст. Було встановлено, що реальні лідери трохи вищі на зріст і ширші у плечах, більш адаптивні і точніші у соціальних сприйняттях, ніж інші. Однак лише небагато з виявлених та описаних рис були тісно пов'язані з ефективністю виконання

лідерських функцій. Складання повного переліку лідерських рис виявилось практично незавершеним.

В.Лозниця визначив такі психологічні, інтелектуальні, професійні та соціальні якості та риси успішного керівника (лідера):



Концепція «сила особистості». Ця концепція означає почуття відповідальності, впевненість у власних силах, прагнення до керівництва і лідерства, вміння переконувати, суспільну активність.

Поведінковий підхід. Його представники вважають, що лідером (керівником)



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



стає людина, наділена потрібною формою поведінки. Тобто ефективність керівництва (лідерства) визначається не так особистісними якостями індивіда, як стилем його поведінки стосовно підлеглих. При цьому абсолютизувався якийсь один стиль керівництва, ефективність якого залежала від конкретної ситуації: змінювалася ситуація – змінювався і стиль. Проте від поведінкового підходу довелося відмовитися і повернутися до ситуаційного підходу.

Факторний підхід. Він передбачає аналіз окремих чинників та їх вплив на розвиток особистості керівника. Одну їх групу створюють виробничі, організаційні й соціальні чинники, структура і тип організації, система комунікацій, ієрархія влади, масштаби контролю, характер інформаційного забезпечення, інші індивідуальні особливості розвитку особистості керівника (адаптаційна мобільність, контактність, стійкість до стресу, чинник інтеграції соціальних функцій, ролей і лідерство, рівень підготовки і обсяг знань).

Системний підхід. Сутність системного підходу до психології управлінського розвитку особистості керівника полягає у вивченні досліджуваного феномену як цілісної системи, як сукупності окремих компонентів, взаємодія яких дає змогу виявити нові якості й нові стани, а їх урахування і використання забезпечує ефективне функціонування всієї системи. Для теоретичного та емпіричного дослідження процесу розвитку особистості керівника важливе методологічне значення мають такі принципи системного підходу, як цілісність, ієрархічність, структурність, взаємозв'язок системи із середовищем, принципова невідповідність властивостей системи сумі властивостей її елементів та ін.

Системний підхід до психології управлінського розвитку особистості керівника вимагає аналізу розвитку пізнавальної активності особистості, шляхів реалізації її психофізіологічного, морального, соціального, професійного потенціалу,

механізмів переходу зовнішніх впливів у внутрішні регулятори поведінки тощо.

Розвиток і формування особистості керівника неможливо дослідити без урахування її життєвого шляху, початком якого є вступ на першу посаду, а завершенням – звільнення з останньої займаної посади, тому психологія тлумачить цей процес як багаторазові переходи від однієї стадії до іншої. Відповідно управлінський шлях можна поділити на періоди і фази, які є значними подіями, пов'язаними і з змінами системи цінностей, життєвих планів і визначаються загальними закономірностями розвитку залученої до управлінської діяльності особистості в часі й просторі.

Ситуаційна теорія лідерства (керівництва). Ця теорія не заперечує теорії рис повністю, однак стверджує, що лідерство (керівництво) є продуктом ситуації, різні ситуації групового життя виокремлюють у групі конкретних осіб, які мають переваги над іншими хоча б в одній якості, яка необхідна в конкретній ситуації.

Найбільш відомою з теорій такого роду є ситуаційна теорія лідерства Фреда Фідлера, яка стверджує, що ефективність лідера залежить від того, наскільки даний лідер орієнтований на задачу або на взаємовідносини, а також від того, якою мірою лідер контролює групу і реалізує свій вплив на неї. Перше положення теорії Фідлера полягає в тому, що лідерів можна поділити на два типи: орієнтованих на задачу і орієнтованих на взаємовідносини. Лідер, орієнтований на задачу, більше занепокоєний тим, щоб робота була виконана як слід, а лідер, який орієнтований на взаємовідносини в першу чергу цікавиться тим, які почуття і взаємостосунки виникають в середовищі робітників. Наріжний камінь ситуаційної теорії Фідлера – це ствердження, що жоден з цих двох типів лідера не є більш ефективний, ніж інший поза обставинами.

Типологію лідерства визначають, беручи за основу зміст, стиль керівництва,

характер діяльності, оцінки ефективності діяльності, функціями, які виконує лідер.

У процесі управлінської діяльності керівник виробляє певні способи, важелі та механізми впливу на підлеглих, використовує певний тип поведінки, що в сукупності формують стиль керівництва.

Стиль (лат. *Stilus* – паличка для письма) **керівництва** – сукупність способів, прийомів і механізмів владного і лідерського впливу на підлеглих з метою забезпечення виконання ними завдань та досягнення цілей організації.

Головними у структурі стилю керівництва вважають такі елементи:

- прийоми прийняття рішення;
- спосіб доведення рішення до виконавців;
- ставлення до ініціативи;
- ставлення до добору кадрів;
- ставлення до недоліків ;
- стиль спілкування;
- характер взаємин з підлеглими;
- ставлення до дисципліни;
- ставлення до стимулювання.

За цими показниками у межах традиційної концепції управління виокремлювали авторитарний, демократичний і ліберальний стилі керівництва.

Першим досліджував ефективність стилів керівництва (перша половина XX ст.) Курт Левін. Під впливом концепції «людських відносин» найефективнішим на той час вважали демократичний стиль. Однак К. Левін у праці «Експериментальний підхід до вивчення автократії та демократії» (1938) дійшов висновку, що найефективнішим щодо обсягів і якості робіт є авторитарний. Але при цьому в групі під керівництвом авторитарного керівника спостерігались напружені

стосунку, агресивність, низька мотивація, більша тривога і водночас – залежніша і покірніша поведінка. Керівник, що сповідував демократичні підходи, досягав середніх результатів, однак стосунки в групі, а також між групою та ним були найкращими. За ліберального керівника обсяги і якість роботи були найменшими, а цілеспрямованість членів групи-відсутня. Узагальнення результатів дослідження дало змогу виявити сильні та слабкі сторони кожного із стилів керівництва.

Ці дослідження дали підставу для пошуків такого стилю керівництва, який міг би забезпечити: з одного боку високу продуктивність, а з іншого – задоволення роботою, тобто комбінованого стилю керівництва.

Комбінований стиль керівництва. Базується цей стиль на поєднанні авторитарного та демократичного стилів. Це означає, що керівник за певних умов виявляє себе більше автократом, а в інших – більше демократом. Його поведінка залежить від дисциплінованості працівників, їх взаємодії, рівня конфліктності у групі, інформаційних обмежень, часу на прийняття рішення.

Поєднання авторитарного і демократичного керівництва зумовило різні варіанти комбінованих стилів. До комбінованих (новітніх, сучасних) стилів керівництва залежно від того, як і якою мірою керівник залучає підлеглих до розв'язування проблем організації відносять:

1. Систему стилів керівництва Дугласа Мак-Грегора.
2. Система стилів керівництва Р.Лайкерта.
3. Стилi керівництва залежало від ступені делегування повноважень підлеглим К.Левіна.
4. Стилi керівництва на засадах управлінської ґратки Роберта Блейка і Джоан Моутона.
5. Стилi керівництва на засадах компромісу інтересів О.Кузьміна і В

Гладунського.

6. Ситуаційна теорія лідерства Ф.Фідлера

Система стилів керівництва Д.Мак-Грегора.

Наприкінці 50-х років ХХ ст. Д.Мак-Грегор опублікував результати досліджень, у яких акцентував на існуванні двох концепцій людської поведінки теорії «Х» і теорії «У».

Концепція «Х» відображає традиційний підхід до управління людьми. Згідно з ним люди в організації пасивні, тому виконують тільки доручену їм роботу, не маючи бажання її вдосконалювати. Виходячи з цього завдання керівника полягає у ретельному плануванні всіх аспектів роботи кожного працівника фірми, в організації його роботи з наданням необхідних ресурсів, розробленні системи винагород, контролю та коригуванні його дій. Цей підхід знайшов своє відображення в організаціях *бюрократичного типу*, де роботу чітко регламентують і контролюють, а влада спирається переважно на примушування (авторитарний стиль керівництва).

Концепція «У» розглядає людину як активний елемент організації, який усвідомлює важливість цілей фірми і прагне поліпшувати свою роботу, не очікуючи вказівок від керівництва. Звідси, *демократичний стиль керівництва*, заснований на стосунках довіри і взаєморозуміння, заохочує ініціативність і наполегливість у досягненні цілей.

Система стилів керівництва Р. Лайкерта

За основу взято два полярні стилі Д. Мак-Грейгера й доповнено двома новими стилями. Тобто Р.Лайкерт виділяє чотири стилі, які розташовані в напрямку зниження авторитарності й зростання демократичності керівництва:

- експлуаторсько-авторитарний стиль (X1);
- доброзичливо-авторитарний (X2);
- консультативно-демократичний (У1);
- заснований на участі (партисипативний) (У2).

У К.Левіна також взято два полярні стилі Д.Макс-Грегора й доповнено п'ятьма новими стилями в напрямку зниження авторитарності й зростання демократичності керівництва залежно від свободи рішень керівництва і свободи рішень групи.

Стилі керівництва на засадах управлінської ґратки (Р.Блейка і Дж.Моутона)

Американські дослідники Р.Блейк і Дж.Моутон запропонували для опису стилю керівництва двовимірний опис, так звану решітку менеджменту або управлінську ґратку

Перша «Силова лінія» спрямована на урахування інтересів виробництва, веде до максимального ефекту який виявляються в різноманітних формах товарів і послуг. Постійними цілями тут є максимально високій прибуток, економія витрат виробництва та інше.

Друга силова лінія спрямована на людину, на те щоб умови праці найбільшою мірою відповідали її потребам та бажанням. Добре самопочуття працівників і їх задоволення від роботи - це головна мета.

Це поле можна поділити на дев'ять позицій відносно кожної силової лінії. Це дає змогу визначити п'ять характерних типів управлінської поведінки, позначивши кожний з них цифрами.

Стиль, орієнтований на виробництво, поєднується з мінімальною турботою про підлеглих працівників.

Робота в таких умовах працівникам не приносить задоволення, тому вони намагаються уникати постійного тиску. Керівник віддає перевагу поліпшенню техніко-економічних показників шляхом контролювання діяльності підлеглих, акцентує увагу на їх недоліки та їх помилки, що веде до незадоволеності та конфліктам.

Гасло «потрібно залишатись людиною» призводить до послаблення взаємної відповідальності, намагань ухилитися від вирішення проблем. Співробітники, не маючи стимулів, стають мало ініціативними і втрачають інтерес до творчості.

Управлінську ґратку Р. Блейка і Дж.Моутона розвинули львівські науковці Олег Кузьмін та Василь Гладунський. Вони запропонували рекомендації, які передбачають можливі дії керівника з метою запобігання руйнуванню стосунків між членами колективу, заподіяння шкоди процесу виробничо-господарської діяльності тощо.

У прямокутній системі О.Кузьміна і В. Гладунського введено таку відповідність:

- Горизонтальну вісь ОХ приймемо за вісь, що відповідає турботі керівника про виробництво, якість роботи;
- Вертикальну вісь ОУ – за вісь, що відповідає турботі керівника про людину.

I чверть. Дана ґратка описує ситуації, які можуть потрапляти лише в першу чверть координатної площини, тобто множину таких ситуацій, яка не включає негативного ставлення керівника до виконання роботи чи до колективу працівників. Ця множина ситуацій містить лише позитивне або, принаймні, байдуже ставлення до оцінюваних параметрів.

II чверть. Відповідає ситуації, коли дії керівника спрямовані на позитивне або, принаймні, байдуже ставлення до працівників, а щодо виробництва, виконання

робіт, самого функціонування фірми – ставлення негативне, руйнівне. Крайнім точкам відповідають екстремальні ставлення.

III чверть. Відповідає ситуації, коли дії керівника в основному руйнівні – спрямовані на руйнування виробництва і колективу працівників. Ці дії протилежні діям, яким відповідають точки першої чверті. Крайнім точкам відповідають екстремальні ставлення.

IV чверть. Відповідає ситуації, коли дії керівника спрямовані на позитивне ставлення до виробництва і негативне або, принаймні, байдуже ставлення до колективу працівників. Це дії, що протилежні діям, яким відповідають точки другої чверті. Крайнім точкам відповідають екстремальні ставлення.

Ситуаційна теорія лідерства Фреда Фідлера

Ф.Фідлер (1925 р.н.) запропонував модель ефективності лідера, яка базується на ступені сприятливості ситуації, що дає можливість лідерові впливати на діяльність його підлеглих. Ф.Фідлер виділив три чинники, які детермінують «сприятливість ситуації», а саме:

- лояльність підлеглих, довіра до своїх керівників (стосунки між керівником і членом колективу);
- чіткість формування і структуризація завдань;
- обсяг законної влади, пов'язаної з посадою керівника, яка дає змогу йому використовувати винагороди, а також його посадові повноваження.

Взаємодія цих чинників зумовлює той чи інший ступень «сприятливості». Аналізуючи чинники «сприятливості» ситуації Ф.Фідлер поділяє взаємовідносини між лідером і підлеглим на добрі (сприятливі) і погані (несприятливі). Поставлені перед групою завдання класифікує на структуровані і неструктуровані. Влада лідера,

на його думку, є сильною і слабкою.

Статеві – гендерний аспект проблеми в управлінні.

Вимоги до управлінської діяльності не можуть бути втілені в життя без урахування статі керівника, тому що діапазон відмінностей між чоловіками та жінками є достатньо широким і охоплює не лише біологічні показники, але й перебіг соціопсихологічних процесів, поведінкові прояви дій тощо.

Традиційно поняття «статі» використовується для позначення анатомо-фізіологічних особливостей, на основі яких людські істоти визначаються як чоловіки і жінки. Однак, сьогодні вважається, що не біологічна стать, а соціокультурні норми визначають в кінцевому результаті психологічні якості, людські поведінки, види діяльності, професії жінок і чоловіків виконувати ті та інші гендерні ролі.

Гендер (англ. Gender – рід) – це сукупність властивостей (соціально – біологічних характеристик) за допомогою яких визначають статеву приналежність індивіда, дають визначення понять «чоловік» і «жінка».

У більшості парламентів (зокрема, й у Верховній Раді) керівник апарату є ключовою фігурою у наданні апаратом послуг. Завданням керівника апарату полягає у тому, щоб дбати про те, аби депутати мали у своєму розпорядженні всі засоби, які могли б допомогти їм виконувати свої обов'язки.

Керівник апарату контролює всі адміністративні і секретарські служби, у тому числі бібліотеку, службу постачання, забезпечення приміщеннями і бухгалтерію. У багатьох парламентах керівник апарату відповідає за планування порядку денного та протоколювання засідань парламенту.

Він повинен мати знання й досвід, які дають йому владу й вплив у парламенті. Тому його призначення має особливе значення для парламентської практики. Для

забезпечення професійності роботи керівників апарату, парламенти застосовують різні процедури.

У більшості країн керівник апарату призначається керівним органом. Керівний орган представлений у парламентах світу різними адміністративними або політичними органами. Наприклад, у **Великій Британії** керівник апарату призначається монархом, у **Франції** -- парламентськими бюро, в **Ізраїлі** -- головою парламенту, у **Німеччині** -- головами Ради. Керівники апарату несуть повсякденну відповідальність перед цими керівними органами. У багатьох країнах підібраний керівник апарату повинен дістати схвалення парламенту.

У деяких країнах парламенти самі обирають керівника свого апарату (без залучення якого б то не було керівного органу). Така практика може призвести до перетворення професійної і неполітичної посади керівника апарату на політичну, яка працювала б на користь політичної більшості парламенту.

Керівник апарату може також призначатися главою держави. Наприклад, у **Канаді** це призначення робиться за рекомендацією прем'єр-міністра. Лише в небагатьох країнах керівник парламентського апарату призначається урядом. Наприклад, керівник апарату у **Швейцарії** призначається Федеральною радою.

Більш поширеною практикою, особливо в країнах з усталеними парламентськими традиціями, є внесення подання на призначення Генерального секретаря виключно головою парламенту. Генеральний секретар може бути обраний виключно з числа державних службовців або за регламентом, або за традицією. Наслідком цього є те, що зміна голови парламенту не може бути причиною звільнення Генерального секретаря¹.

Гіпотетично можуть існувати ситуації, коли Генеральний секретар обирається особисто головою не з числа державних службовців, але такі випадки не є

¹В різних країнах ці посади мають різні назви генеральний секретар, керівник апарату тощо

поширеними. Прикладом може слугувати недавній вибір **Європейського парламенту**, коли Президент обрав особу, яка була офіційно залучена до структури його партії. Але приклад Європейського парламенту, коли працівник парламентської групи перейшов на службу до адміністрації та був інтегрований в її структуру, є поодиноким випадком.

Реальною альтернативою є третій варіант: вважати, що посада Генерального секретаря є особливою, зайняття якої потребує більшого вибору, ніж з-поміж штатних державних службовців вищого корпусу державної служби. Тому це може бути прийняття на роботу за результатами конкурсного відбору, з акцентом на управлінські здібності, а не на досвід парламентської служби. Так є, наприклад, в **Данії**, і так було зроблено при заснуванні нових установ після падіння Берлінської стіни, наприклад, у **Польщі**. У більшості таких випадків, як правило, найбільш прийнятним є голосування найвищого керівного органу (або навіть проведення пленарного засідання). Таким є стан справ в інших ситуаціях.

Як посадова особа, яка займає вищу посаду державної служби у парламенті, Генеральний секретар є, у певному сенсі, найбільшим гарантом виконання етичного кодексу під наглядом колегіальних органів управління. Йому може допомагати радник, якого він призначає, або ж будь-який спеціальний комітет, який він запропонував керівництву парламенту.

В **Австрії** Генеральний секретар Національної ради (нижньої палати парламенту) має статус головного радника Президента Національної ради з правових, фінансових, адміністративних, кадрових і процедурних питань. Ця посадова особа має право працювати на посаді до досягнення віку 65 років.

В **Австралії** ці посади мають назву Секретар Сенату та Секретар Палати. Вони також мають право обіймати посаду до 65 років. Їх основними функціями є

наступні: консультування керівництва та членів Парламенту з питань парламентської практики і процедури, привілеїв; виконання ролі керівника адміністрації відповідних парламентських підрозділів.

В **Канаді** Секретар Сенату та Секретар Палати Громад призначаються на посаду генерал-губернатором за рекомендацією уряду. Їх основними обов'язками є наступні: забезпечення вірної форми подання законопроектів; зберігання законів, протоколів та документів; підготовка бюджетів відповідних палат; відповідальність за персонал палат та керівництво ним; функції головного консультанта спікера з процедурних питань; підготовка та видання порядку денного кожного засідання; підготовка офіційних протоколів засідань; прийняття присяги на вірність у нових членів Парламенту; забезпечення правильності роботи підрозділів у процедурному аспекті.

У **Франції** Генеральний секретар Сенату призначається на посаду Бюро Сенату, а Генеральний секретар Національних зборів – Бюро Національних Зборів. Законодавство дозволяє цим службовцям перебувати на посаді до 70 років. Основними повноваженнями визначено наступні: керівництво службами законодавчого органу і службами, відповідальними за ведення протоколів засідань законодавчого органу; допомога голові під час засідань; керівництво адміністративними, бібліотечними й фінансовими службами; керівництво усіма службами законодавчого органу, що забезпечують діяльність голови; допомога голові під час засідань; керівництво адміністративними й фінансовими службами; нагляд за службою у справах міжнародних зносин і протокольною службою.

В **Німеччині** генеральний секретар Бундесрата (вища палата парламенту ФРН) призначається Президентом за погодженням Федеральної ради, а генеральний секретар Бундестага (нижня палата) призначається його Президентом за



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



погодженням з президією. Граничний термін перебування на державній службі складає 65 років. Його головними повноваженнями є наступні: консультування голови і членів Парламенту з питань законодавства та процедури, підготовка проекту бюджету для розгляду консультативною радою, керівництво адміністрацією палати та нагляд за персоналом тощо.

В Парламенті Держави **Ізраїль** (Кнесеті) Генеральний секретар призначається на посаду Президентом Парламенту, його граничний термін перебування на державній службі складає 65 років. Основними повноваженнями є наступні: підготовка й виконання порядку денного діяльності законодавчого органу (у відповідності з рішеннями президії); надання консультацій з процедурних питань; контроль за видатковими повноваженнями; відповідальність за адміністративні справи, управління персоналом тощо.

В Парламенті **Норвегії** кандидатура Генерального секретаря висувається Президією і призначається шляхом таємного голосування у Парламенті. Його граничний термін перебування на посаді складає 70 років. Основними повноваженнями є наступні: керівництво службами та підрозділами апарату; планування робочих програм; розробка порядку денного; консультування Президії та комітетів; підтримання міжнародних зносин; зв'язки з королівським палацом, постійними комітетами та міжнародними делегаціями тощо.

У **Великій Британії** Секретар Палати лордів призначається на посаду рішенням Монарха. Він може перебувати на посаді до 65 років. Його основними повноваженнями є наступні: візування усіх законопроектів, надісланих чи повернутих Палаті лордів; оголошення королівської санкції на законопроекти; відповідальність за правильність і точність текстів актів Парламенту; кадрові призначення і нагляд за персоналом (як керівник Секретаріату Парламенту);

виконання функцій бухгалтера Палати лордів; консультування з питань регламенту і процедури; зберігання протоколів засідань; виконання функцій реєстратора у судових справах Палати лордів тощо.

В **США** Секретар Сенату обирається на посаду Сенатом за рекомендацією партії більшості, а Секретар Палати представників – відповідно Палатою представників. Основними повноваженнями є наступні: допомога в законодавчій роботі парламентаріїв; підписання офіційних документів; зберігання протоколів та інших документів; порядкування фінансовими справами; керівництво адміністративними службами тощо.

Керівництво Секретаріатом Парламенту **Молдови** здійснює Генеральний Секретар, який призначається та звільняється з посади Президентом Парламенту в установленому порядку. Він має одного заступника. Генеральний секретар здійснює такі повноваження:

- здійснює загальну координацію діяльності Секретаріату Парламенту та його структурних підрозділів, секретаріатів парламентських комітетів тощо;
- забезпечує належні умови праці в Секретаріаті;
- представляє Секретаріат у взаємовідносинах з іншими органами державної влади;
- організовує розробку та впровадження стратегій, концепцій діяльності Секретаріату;
- здійснює управління персоналом, затверджує посадові інструкції, регламенти, положення про структурні підрозділи тощо;
- здійснює управління бюджетом, забезпечує реалізацію фінансової та економічної діяльності Секретаріату тощо.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



Адміністрацію Палати представників (нижня палата федерального парламенту) **Бельгії** очолює генеральний секретар (le greffier), який є за посадою найвищою посадовою особою. Він є першим радником Президента Палати, а також здійснює управління усіма службами та персоналу. Одночасно він є відповідальним за опрацювання протоколу засідань Палати. Генеральний Секретар призначається на посаду шляхом голосування усього складу членів Палати.

Одночасно є важливим приділити увагу питанням статево-гендерних аспектів в управлінні організаціями (зокрема, й апаратів парламентів). Це є дослідженням збігів та відмінностей між чоловіками і жінками в управлінській діяльності.

Модуль 3. Управління стресами, обумовлене робочим середовищем державних службовців Апарату Верховної Ради

3.1. Робочий стрес, його вплив на особистість державного службовця

В уставі Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ) зазначено, що «Здоров'я відзначається станом повного фізичного, ментального та соціального благополуччя, а не лише відсутністю захворювань та/або фізичних дефектів». Психічне здоров'я – це стан благополуччя, при якому людина реалізовує свої здібності (мислення, прояв емоцій, комунікація та соціальна взаємодія), може успішно протистояти життєвим стресам, продуктивно працювати та здійснювати свій особистісний вклад у суспільство.

На фоні глобальної статистики неінфекційних захворювань і смертності від них: рак, діабет, захворювання серцево-судинної системи, захворювання легень, що складає майже 71% від всіх випадків смертності світу, проблеми з психічним здоров'ям займають 10%, або 615 млн. випадків (з них 300 млн. припадає на тривожно-депресивні розлади). У результаті несвоєчасного реагування на тягар психічних розладів системами охорони здоров'я різних країн, статистично зазначається велика різниця між потребою у отриманні лікування та отриманою медичною допомогою: у країнах з низьким та середнім рівнями доходів 70-80% пацієнтів з психічними розладами не отримують ніякого лікування, у країнах з високим рівнем доходів у такій же ситуації знаходяться 35-50% пацієнтів з відповідними розладами.

Все частіше детермінантами психічного здоров'я та психічних розладів називають не тільки особистісно-індивідуальні якості (процеси мислення, контроль



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



емоцій, міжособистісна комунікація), а й соціальні, політичні, культурні та екологічні фактори (національна та зовнішня політика, система соціального захисту, рівень якості життя, умови праці, підтримка оточуючих).

За даними ВООЗ, від тривожно-депресивних розладів (ТДР) страждає близько 300 мільйонів людей у світі. Більшість випадків розладу спостерігається у людей працездатного віку, що обумовлено специфікою праці та робочим мікрокліматом. Формування та прояви ТДР впливають як на здоров'я самої людини, так і на якість її праці, що в результаті призводить до збитковості виробництва.

За окремими даними, рівень збитковості може досягати 1 трильйону доларів на рік. За прогнозами ВООЗ, до 2020 р. депресивні розлади посідатимуть друге місце після серцево-судинних захворювань у світі як чинник інвалідності (в деяких країнах Західної Європи депресія вже стала першим чинником втрати повноцінних років життя).

З вищевказаного бачимо, що основним тригером для погіршення психічного здоров'я працівника є робочий мікроклімат, а саме його деструктивний вплив на особистість у формі робочого стресу. Варто зазначити, що дія стресу може бути одноразовою сильною або довготривалою слабкою. У концепції стресу, яку запропонував Ганс Сельє ще у 1956 році, стрес був описаний як «специфічна реакція на неспецифічний вплив на біологічні системи», що викликає активізацію та перебудову адаптивних ресурсів психіки та організму.

Але розширюючи адаптаційні можливості, стрес, особливо довготривалий, може призвести до поступового виснаження компенсаторних механізмів особистості, порушення психічної адаптації, у зв'язку з цим актуальним питанням стає проблема психологічної вразливості особистості, яка є сприятливим підґрунтям для розвитку психічних декомпенсацій. Г. Сельє описав 3 фази цього синдрому:

- 1) стадія напруження, під час якої відзначаються симптоми фізіологічної відповіді;
- 2) стадія резистентності або стадія адаптації до стресору;
- 3) стадія виснаження, в якій ресурси адаптації вичерпуються, якщо вплив стресу продовжується.

В якості стресору можуть виступати зміни фізіологічних умов, біль, психологічний вплив. Реакція на стрес залежить від конституції людини та її темпераменту, особистої історії стресів, які були перенесені раніше, психологічної стійкості та соматичного здоров'я.

Сам процес адаптації особистості можна умовно розподілити на два взаємопов'язані етапи: її входження до соціальної групи та її робочу діяльність. До *першого етапу* автори відносять сам процес входження особистості до соціальної групи, прийняття та виконання нею встановлених внутрішньогрупових правил і вимог. За умови успішного пристосування, особистість закріплює та вдосконалює, отримані з досвідом, навички групової взаємодії, що позитивно впливає на її стосунки з колективом, професійне становлення у колективі, загальну задоволеність собою. *Другий етап* являє собою характеристику персональної трудової діяльності особистості – це успішне виконання поставлених робочих завдань, попри зовнішні і внутрішні подразники; загальна задоволеність індивіда процесом та результатами своєї роботи, заробітною платою та робочими стосунками з колегами.

Також авторами було запропоновано розподілити критерії соціально-психологічної адаптації на об'єктивні та суб'єктивні.

До *об'єктивних* відносять продуктивність діяльності, реальне становище в колективі, показниками яких є професійно-кваліфікаційне зростання, стаж роботи, загальна успішність.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



До *суб'єктивних* критеріїв відносять задоволення життям та собою, відчуття емоційно-соматичного та фізичного комфорту.

Виходячи з вищесказаного, бачимо, що процес адаптації є багатокомпонентним феноменом, на формування та перебіг якого можуть впливати різноманітні несприятливі умови під узагальненим поняттям «стрес». В разі порушення діяльності адаптаційних механізмів особистості – виникає стан дезадаптації.

3.2. Деструктивний вплив робочого стресу на поведінку державних службовців та результати їх професійної діяльності

У контексті питання психічного та фізичного здоров'я стрес, обумовлений роботою та робочим середовищем, посідає провідне місце. Саме через деструктивний вплив стресу на особистість працівника, відбувається виснаження її компенсаторних механізмів, що призводить до нерационального використання особистісного ресурсу. При постійному стресовому впливі можуть виникати особистісні деформації та порушення адаптації, що в свою чергу, матиме негативні прояви у формі нерациональної діяльності та взаємодії на роботі, у соціумі, у сім'ї.

У нинішніх умовах швидкого розвитку та потребі у збільшенні кадрових ресурсів – у більшості країн світу працівники різних сфер знаходяться в умовах щоденного стресу. Одна з основних загроз цієї ситуації – збільшення кількості проявів негативних симптомів психічного здоров'я серед працівників. Психічні захворювання у 2017 році були другою причиною відсутності на робочому місці через захворювання та головною причиною дострокового виходу на пенсію.

На особистісному ж рівні, у працівника виникає дисбаланс моделі «прикладені зусилля – винагорода» через надмірне робоче навантаження та обов'язки. Прояви характеризуються використанням неадаптивних копінг-стратегій, неможливістю індивідуального дистанціювання від роботи, а також надзвичайно амбіційною поведінкою, що обумовлює використання шаблонних алгоритмів вирішення стресової ситуації та виснажує психічний ресурс працівника. Тому надмірне робоче навантаження та ступінь відповідальності можуть викликати відчуття несправедливо оцінених зусиль, прикладених до виконання робочого завдання, та як було зазначено



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



у наукових працях – викликати порушення у сфері психічного та фізичного здоров'я індивіда.

Інші ж дослідження вказують, що вміння розумово та фізично «дистанціюватися» від роботи важливе для здоров'я індивіда, а також забезпечує психічне і фізичне благополуччя та запобігає розвитку професійних деформацій. Також автори пишуть, що виникнення професійної деформації (у контексті довготривалого стресового впливу та фізичного прояву стресу у роботі та робочому середовищі) залежить не лише від особистості працівника, а й від його керівництва – неналежна організація та умови праці, неефективне керування кадрами, нечітко окреслені вимоги та обов'язки.

Німецькі вчені, провівши дослідження серед держслужбовців, встановили, що жорсткі часові обмеження для виконання робочих завдань великих обсягів, створюють граничний психологічний тиск на працівників та ставлять під загрозу досягнення ними кінцевої цілі. Для подолання цієї стресової ситуації працівники використовують стратегію «працюй швидше», «працюй довше», але дані дослідження показують, що ці копінг-стратегії відносяться до відносно- або неадаптивних.

Австрійські вчені провели дослідження, де вивчалася явище «навмисного затягування» робочого процесу працівником, при встановлених часових рамках і заздалегідь відомими негативними наслідками. До причин «затягування» виконання завдань відносять: дефіцит мотивації і вольових процесів, наростання тривожно-депресивної симптоматики та стресу, ситуаційні випадки (наприклад, складність завдання).

У дослідженні ролі саморегуляції працівника в умовах робочого стресу, автори розділяють останній на «позитивний стрес» та «негативний стрес». До позитивного

відносять стрес-ситуацію «виклик», коли від співробітника вимагається впоратися з високим робочим навантаженням, відповідальністю і складністю роботи. До негативного – стрес-ситуацію «перешкода», коли співробітник зіштовхується з невизначеністю ролі або конфліктом ролей, бюрократизмом.

Стрес «виклик» може виступати мотивуючим стимулом для виникнення позитивних емоцій, особистісного розвитку і навчання, виконання завдань, подолання труднощів з використанням адаптивних копінг-стратегій, тоді як стрес «перешкода» стимулюватиме розвиток негативних емоцій та перешкоджатиме особистісному розвитку, навчанню, виконанню завдань, знижуватиме рівень робочої мотивації та ґрунтуватиметься на використанні неадаптивних копінг-стратегій.

Говорячи про копінг-стратегії, варто відзначити, що сам термін «coping» вперше був запропонований L. Murphy у 1962 р. в контексті дослідження подолання дітьми вимог, спричиненими кризою розвитку. У вітчизняній психології термін «coping» перекладений як «подолання» та означає когнітивні, поведінкові та емоційні дії людини, спрямовані на подолання складних ситуацій і адаптації до виниклих обставин.

Для подолання стресової ситуації людина спрямовує свою діяльність, використовуючи копінг-стратегії, або на виниклу ситуацію, або на себе, або на щось інше. Дослідники підкреслюють значимість когнітивного аналізу при виникненні стресової ситуації, якщо ситуація оцінюється як підконтрольна – індивід використовує проблемно-фокусовані стратегії, якщо ж ні – використовуються емоційно-фокусовані стратегії або стратегії уникнення.

R.H. Moss і J.A. Schaefer виділяють наступні копінг-стратегії:

- 1) сфокусовані на оцінці (розуміння ситуації і наслідків);
- 2) сфокусовані на проблемі (прийняття конкретних рішень і дій);

3) сфокусовані на емоціях (контроль емоцій та підтримання емоційного балансу).

І.Н. Amirkhan з точки зору скерованості дій на подолання проблеми, виділяв три групи копінг-стратегій:

- 1) вирішення проблем;
- 2) пошук соціальної підтримки;
- 3) уникнення.

Е. Frydenberg з точки зору адаптивності-дезадаптивності виділяє наступні три стратегії, а саме:

- 1) звернення до інших (відносноадаптивна стратегія);
- 2) когнітивний аналіз проблеми (адаптивна стратегія);
- 3) уникнення (неадаптивна стратегія).

Е. Neim розглядає копінг стратегії з точки зору їх модальності, відповідно до конкретної психологічної сфери, а саме: когнітивні, емоційні, поведінкові.

Більшість авторів відзначає когнітивні копінг-стратегії як ефективні або адаптивні – аналіз проблемної ситуації, пошук шляхів та способів вирішення проблеми, збереження психічного ресурсу. Також відзначається, що негативний вплив на психічний стан спричинює не стільки складність стресової ситуації, її проблемність або складність самого завдання, скільки вибір неадаптивної копінг-стратегії – до таких автори відносять уникнення проблем, втечу.

Деякі з авторів пропонують оцінювати не лише направленість копінг-стратегій, а й ступінь їхньої інтенсивності, поділяючи їх на активні або пасивні.

До *активних* відносяться базові копінг-стратегії, що включають всі варіанти поведінки, спрямовані на вирішення стресової ситуації, включно з використанням стратегії «пошук соціальної підтримки» – пошук соціальних контактів, зв'язків,



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



допомоги. Така поведінка є цілеспрямованим подоланням, чи модифікацією впливу стресової ситуації, що ослаблює стресовий фактор.

До *пасивних* копінг-стратегій відносяться ті, базовою стратегією яких є уникнення або втеча. Поведінка спрямована на редукцію емоційної напруги, а не на подолання стресової ситуації.

Сучасна психологія розглядає копінг-стратегії і моделі поведінки як стабілізуючі механізми, що допомагають людям у підтриманні психосоціальної адаптації. Задачею цих механізмів є адаптація особистості до стресових ситуацій через зниження стресового впливу.

3.3. Підходи до запобігання стресів та підвищення стресостійкості державних службовців

Зрозуміло, що найбільший стресовий вплив відбувається на працівників сфери «людина-людина», до числа яких входять державні службовці (далі – ДС). Наукові дослідження, де було проведено психодіагностику ДС зазначають, що прояви дезадаптації матимуть місце у зниженні робочої ефективності, збільшенні професійних помилок, погіршенні робочих стосунків та взаємодії і як наслідок – робочої мотивації. Це в цілому знижує рівень професійності працівника та є збитковим для підприємства. Як наслідок, це знаходить відображення у погіршенні психоемоційного стану та соціальній взаємодії (з колегами, членами сім'ї, оточуючими). При тривалому перебуванні та функціонуванні особистості у дезадаптованому стані, можливий розвиток психосоматичних, соматовегетативних та соматоформних розладів, що в кінцевому результаті матиме деструктивний вплив на психічне та фізичне здоров'я.

L. Ying зазначає у своєму дослідженні, що ДС є категорією працівників з високим рівнем ризику розвитку психічних розладів. Цю гіпотезу підтверджує дослідження U. Koura, де зазначається, що 33,80% ДС страждали від високого робочого навантаження, а 50,00% ДС Японії отримують компенсацію за психічні розлади з 2000 року. У дослідженні зазначається, що близько 47% психічних розладів, що компенсуються, були спричинені робочим стресом.

Рівень діагностованих випадків депресії серед ДС Пекіну складає 18,20%. Також авторами зазначається, що з поглибленням реформи системи державної служби у Китаї та впровадженням працевлаштування за контактом, системи



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



підзвітності – поступово зростає тиск на роботу ДС, що у свою чергу обумовило зростання кількості психічних розладів серед ДС.

Стає очевидною потреба у психодіагностиці ДС як у психопрофілактичному заході, що дозволить своєчасно діагностувати та реагувати на проблеми психічного профілю. Для своєчасного та ефективного реагування необхідно надавати спеціалізовану медико-психологічну допомогу за визначеною схемою.

Чимало присвячено наукових досліджень психічному здоров'ю ДС в умовах робочого середовища. Основним фактором, що впливає на здоров'я, вчені виділяють стрес, обумовлений робочим середовищем. Стресовий вплив може здійснюватися на ДС як через умови праці (неналежна організація роботи, стислі строки виконання та невизначеність завдань, невизначеність кар'єрних ролей у робочому колективі), так і через невпевненість у роботі (психоемоційні навантаження, пов'язані з наднормовою роботою, незадоволеністю заробітною платою, плинністю кадрів і можливістю втрати роботи/кар'єри).

L. Zhang у результатах свого наукового дослідження зазначає, що основний робочий та психологічний тиск на особистість ДС здійснює керівництво, з чого в подальшому формуються міжособистісні відносини, особливості роботи, перспективи кар'єрного зростання, перфекціонізм та відповідальність за виконану роботу. Також автори зазначають, що значною мірою робочі стреси ДС були пов'язані зі статтю, віком, сімейним станом, робочим стажем, рівнем освіти і соціальним статусом.

Стрес як фактор ризику, може спричинити розвиток низки психопатологічних симптомів: тривожності, депресивного настрою, психоемоційного виснаження. Як наслідок, у ДС можуть проявлятися психосоматичні симптоми та скарги: швидка та

підвищена втомлюваність, зниження рівню працездатності, порушення сну, емоційні розлади, дискомфортні та/або больові відчуття різного генезу.

В результаті виникає замкнене коло – стресовий вплив робочого середовища негативно впливає на особистість ДС, спричинюючи особистісні деформації та соціально-психологічну дезадаптацію. В свою чергу, ДС як працівник починає не справлятися з робочою нормою, що знижує якість та кількість виконаної ним роботи.

З вищевказаного бачимо, що проблема стресу, обумовленого робочим середовищем, що в подальшому призводить до дезадаптивних проявів, чи стану психологічної дезадаптації ДС – є поширеною проблемою у світі. Чимало науковців наголошує на серйозності проблеми робочого стресу у контексті подальших психосоматичних та психічних розладів. Це робить актуальним питання проведення своєчасної та ефективної психотерапії та психокорекції ДС, які мають дезадаптивні прояви, чи перебувають у стані психологічної дезадаптації. Але попри актуальність проблеми – кількість досліджень, з використанням психотерапевтичних та психокорекційних заходів на вибірці ДС обмежена. Це може бути обумовлено специфікою професії, робочим середовищем, специфікою особистості ДС. Адже це категорія працівників з таким рівнем зайнятості, що навіть проведення повноцінного психодіагностичного дослідження не завжди є можливим.

У дослідженні Размахової О.С. (2018) описується ефективність використання музико-терапії на вибірці 50 ДС, у яких встановлено прояви синдрому емоційного вигорання. За даними автора, застосування сеансів музикотерапії 2 рази на тиждень, тривалістю 1,5 години, впродовж місяця, сприяло зниженню симптоматики серед групи дослідження на 8%.

У науковій праці М. Kawaharada (2009) описується застосування стрес-долаючого тренінгу (Stress Inoculation Training) на вибірці зі 140 ДС. Програма тренінгу включала в себе 3 етапи навчання, розвиток когнітивно-поведінкових навичок, релаксацію, тренування та практику. Після цих етапів, ДС були проведені 3 одногодинні заняття з чотиритижневими інтервалами між ними. Сеанси курувалися лікарем з гігієни праці (психологом) та медсестрею з гігієни праці. У результаті психотерапії, відмічається збільшення ефективності когнітивного копіngu, що забезпечило вищу стресостійкість учасників дослідження, також відзначено зниження депресивної симптоматики.

Таким чином, на сучасному етапі запропоновано ряд психодіагностичних, психотерапевтичних та психокорекційних підходів до корекції проявів психологічної дезадаптації серед ДС. Однак ці заходи потребують удосконалення та розвитку для забезпечення ефективнішого та повнішого психодіагностичного обстеження ДС та більш ефективного психокорекційного впливу на ДС за станами психологічної дезадаптації.

Як відомо з наукових праць, дія разового сильного або слабкого довготривалого стресового впливу позначається на психоемоційному стані людини. На початкових етапах це може проявлятися окремими симптомами, які згодом можуть перерости у патопсихологічні синдроми, що в результаті матиме негативний вплив як на психічне, так і на фізичне здоров'я особистості. Одним з таких «синдромальних комплексів» є явище дезадаптації. Виникає внаслідок порушення адаптаційних можливостей людини через дію стресу.

Клініко-психологічні стани дезадаптації проявлятимуться у вигляді погіршення стану здоров'я, погіршення концентрації уваги та пам'яті, порушення сну, сомато-вегетативних порушень, зниження настрою, зміну полярності настрою, підвищення

тривожності, підвищеного рівню втомлюваності (при стійкій формі хронічної), низької загальної активності. Як наслідок – можливий розвиток неврозу, психопатії, нервово-психічних захворювань.

Для *соціально-виробничої* ж сфери прояви виглядатимуть наступним чином: відзначатиметься зниження працездатності та обсягів виконаної роботи, зниження якості виконаної праці, порушення робочої дисципліни (конфліктність, прогули, відмова від виконання роботи), збільшення частоти та кількості професійних помилок тощо. В залежності від ступеню важкості проявів дезадаптації, автори розподіляють її на 3 стадії, а саме:

- Перша: порушення адаптації лише в момент дії стрес-фактору;
- Друга: порушення процесу відновлення адаптаційних функцій організму після впливу стрес-фактору;
- Третя: порушення адаптаційних функцій організму в стані спокою без впливу стрес-фактору.

При проведенні літературного огляду 150 наукових праць на таких ресурсах як PubMed і Google Scholar за період з 2000 по 2019 рр., встановлено, що більшість провідних науковців розподіляє дезадаптацію на:

- *патогенну* (розвиток неврозів, психопатій, соматичних порушень, нервово-психічних захворювань, ці захворювання можуть мати стійкий та хронічний характер);
- *психологічну* (виникають акцентуації характеру, конфлікти мотиваційної сфери, депривації, фобії, тривожність, фрустрованість);
- *соціально-психологічну* (з'являється неуспішність, недисциплінованість, конфліктність, грубість та агресія при спілкуванні з оточуючими);

- *соціальну* (індивід з цим видом дезадаптації починає заважати соціуму, відзначається девіантна поведінка, можливі протиправні дії).

Розглядаючи *патогенну* та *психологічну* дезадаптацію, можемо говорити, що в обох випадках у особистості формуватимуться стани-предиктори психопатологічних та психічних розладів, найпоширенішими з яких можуть бути тривожні, психотичні, невротичні та депресивні. З наукових джерел відомо, що при тривалих депресивних розладах, у особистості можуть з'являтися суїцидальні думки, налаштування і тенденція до його скоєння. За останніми даними ВООЗ – серед світового населення на депресивні розлади страждає 350 мільйонів людей, також щорічно офіційно реєструється 800 тисяч завершених суїцидальних спроб.

Говорячи про *соціально-психологічну* дезадаптацію, потрібно відзначити, що її ознаки у осіб працездатного віку можуть проявлятися у формі зниження дисципліни, продуктивності праці, частоті професійних помилок, вираженості психосоматичних порушень, психопатологічних симптомів, деформаційно-деструктивних тенденцій і проявах синдрому професійного вигорання, як специфічної форми деструкції, що виникає, як правило, внаслідок «стресу спілкування».

У процесі «вигорання», виникає захист у вигляді деперсоналізації та аморального налаштування, що проявляється у девіантному дискурсі спеціаліста. Ці ознаки служать предикторами депрофесіоналізації, втрати професійної ідентичності та професійного маргіналізму. Особливо небезпечними ці прояви є серед соціально-значимих професій – сфера управління, медицина та освіта, оскільки «професійний продукт» цих сфер діяльності визначає ментальність нації, соціально-економічний стан, рівень культури суспільства, що забезпечує його конструктивну мінливість та прогрес.

Найбільший інтерес викликає категорія працівників управлінської сфери, оскільки їхня професійна діяльність ускладнена впливом емоційних та стресових факторів, високим рівнем складності завдань, підвищеним рівнем соціальної та професійної відповідальності. В результаті такої діяльності – є високий ризик погіршення та втрати фізичного та психічного здоров'я, що обов'язково відобразиться на якості життя, роботи та соціальній взаємодії.

Переважна більшість досліджень (близько 60%) вивчає явище дезадаптації серед школярів та студентів. Чимало досліджень (близько 30%) було проведено серед працівників правоохоронних органів та військовослужбовців. Найменше досліджень було проведено серед працівників соціально-важливих сфер – працівників управлінської сфери, лікарів, педагогів. Цей факт обумовлює актуальність проведення дослідження серед працівників управлінської сфери.

Багатокомпонентність проблеми дезадаптації та широкий психосоціальний спектр впливу на особистість, обумовила актуальність проведення психодіагностичного дослідження серед державних службовців з ціллю виявлення та оцінки рівню розвитку дезадаптивних проявів. Оскільки «продуктом» професійної діяльності державного службовця є внесок у соціально-економічний, правовий, культурний і певною мірою ментальний прогрес країни та нації.

Модуль 4. Шляхи підвищення ефективності діяльності державних службовців.

Розвиток їх мотивації та психологічного інтелекту.

4.1. Професійний інтелект, визначення та підходи до розвитку

Поняття «інтелект» як об'єкт наукового дослідження було введено в психологію англійським антропологом Френсісом Гальтоном (1822 – 1911) у кінці XIX століття. Під впливом еволюційної теорії Чарльза Дарвіна (1809 – 1882), він вважав вирішальною причиною виникнення будь-яких індивідуальних відмінностей, як тілесних, так і психічних, фактор спадковості. Якщо раніше спадковістю пояснювали лише розумову відсталість, то Ф. Гальтон розповсюдив вплив цього фактора на всі сфери та рівні розвитку інтелекту. На думку вченого, всі інтелектуальні здібності визначені спадково, а роль інших факторів, таких як виховання та навчання, заперечувалась або вважалася несуттєвою. Опрацювавши біографічний матеріал родинних зв'язків видатних осіб Англії, Ф. Гальтон зробив висновок, що поява талановитих дітей у талановитих сім'ях не є випадковою, а зумовлена спадковістю. Сам Ч. Дарвін уважав, що крім психічно хворих, всі люди від народження володіють приблизно однаковим інтелектом. Відмінність їх інтелектуального розвитку він пояснював активністю, наполегливістю, працелюбністю, різними системами навчання та виховання тощо.

Одним із перших комплексний погляд на природу інтелекту виклав американський психолог Роберт Вудвортс (1869 – 1962). Він прийшов до висновку, що і на сьогодні важко заперечувати, а саме – і спадковість, і середовище вносять свій вклад в індивідуальні відмінності інтелекту. Спадковість і середовище є взаємодіючими факторами в розвитку кожного, хоча існують і певні значні генотипні

відмінності. Р. Вудвортс зазначав, що навряд чи можна підняти загальний рівень інтелекту, покращуючи середовище, але безумовно, що не можна усунути індивідуальні відмінності, які виникли через спадковий вплив. «Запитувати, що – спадковість чи середовище – більш важливі в житті, те ж саме, що запитувати, що – паливо чи кисень – більш необхідні для розведення вогнища».

Будь-які докази та оцінка внеску спадковості в характеристику інтелекту є сумнівними, оскільки їх отримують за допомогою інтелектуальних тестів. Існує багато причин та способів погано чи гарно виконати інтелектуальний тест. Рівень IQ не є мірою інтелекту, оскільки розв'язування тестів залежить від навчання, досвіду розв'язування проблем та інших видів когнітивної діяльності. В показниках тестів відображається база знань людини. Саме тому визначити однозначно, що є важливішим, гени чи середовище, дуже складно. Незважаючи на розбіжності з питання ролі спадковості в інтелектуальних оцінках, всі психологи одностайні в тому, що інтелектуальні тести не вимірюють вроджену або генотипічно обумовлену здібність.

Проблема природних передумов інтелекту розглядається з різних позицій. Частина науковців намагаються з'ясувати, якою мірою інтелект являє собою вроджену, спадкову характеристику особи, а якою – набуту.

Деякі фахівці намагаються передбачену ними генотипічну обумовленість інтелекту пов'язати з расовими та етнічними відмінностями. Є психологи, які в основу теорії інтелекту ставлять пізнання його біологічних основ і тому припускають, що головну значиму інформацію про нього можна отримати зі сторони таких наук як генетика, нейрофізіологія, анатомія, біохімія і т.д. Але поки дослідження мозкового субстрату не розкривають сутності здібностей. Разом з тим,

вивчення біологічних основ інтелекту поки не пояснює і більшу частину індивідуальних відмінностей в ньому.

Вчені-психологи вважають, що неможливо відповісти на питання вродженим чи набутим є інтелект. Відомо, що здібності, в тому числі і розумові, розвиваються протягом життя людини. Але, навіть у відносно однакових умовах, розвиток інтелектуальних здібностей людей різний. На процес інтелектуального розвитку особистості, впливають дві групи факторів – біологічні та соціальні.

До біологічних факторів відносять наступні:

- Фактор спадковості (структура центральної нервової системи, швидкість опрацювання інформації, час реакції тощо);
- Віковий фактор (сенситивність конкретного вікового періоду, особливості вікової групи тощо);
- Статевий фактор (статеві інтелектуальні можливості, фізіологічні особливості статі тощо).

До групи соціальних факторів належать такі:

- Фактор середовища (первинне оточення, пізнавальний клімат сім'ї, колектив, неформальні групи тощо);
- Соціальний фактор (суспільні підвалини, національні традиції, домінуюча культура, соціоекономічний статус тощо);
- Фактор мотивів, потреб підкріплення (мотиваційна сфера і сфера потреб особистості, мотиви власне інтелектуальної діяльності, наявність стійкої мотиваційної потреби, система цінностей, стимули діяльності тощо);
- Фактор досвіду (попередній життєвий, практичний ментальний досвід особистості тощо);

- Фактор компенсації (наявність компенсаторних можливостей суб'єкта: сили волі, посидючості, наполегливості, терплячості, цілеспрямованості тощо);
- Операційний фактор (освіченість, ерудиція, досвід знань, практичні уміння, навички).

Очевидно, що кожен з перелічених факторів позитивно або негативно впливає на інтелектуальний розвиток особистості, що, звичайно, потрібно враховувати під час підготовки спеціалістів. Без сумніву гени успадковуються, і врешті-решт саме вони визначають рівень інтелекту людини. Але також не можна забувати про саморозвиток, адже наполеглива праця над собою може також дати позитивні результати. Перед вищим навчальним закладом постає завдання створити середовище, яке максимально сприяє інтелектуальному розвитку кожного, залежно від його індивідуальних особливостей.

Саме тому слухачам слід спрямовувати вивчення навчальної дисципліни не лише на засвоєння теоретичних знань та практичних навичок, але і на формування інтелектуальних умінь, що без сумніву, знадобиться слухачам у майбутній професійній діяльності.

У психології немає цілісного тлумачення поняття «інтелект». Воно визначається як «стала структура розумових здібностей індивіда»; його ототожнюють з пізнанням взагалі, з системою розумових операцій, з пізнавальними здібностями людини, зі стилем і стратегією рішення проблем, когнітивним стилем як пізнавальним досвідом і ставлення до світу.

Найчастіше в психолого-педагогічній літературі зустрічаються такі означення:

1. Інтелект як здатність до навчання (А. Біне, Ч. Спірмен, В. Хенмон, Т. Вудроу, В. Діаборн).
2. Інтелект як здатність оперувати абстрактними символами і відношеннями (Л. Термен, Ф. Беллерд, Р. Торндайк).
3. Інтелект як здатність



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



адаптуватись до навколишнього середовища (В. Штерн, Р. Фрімен, Р. Пінтер, Л. Терстоун, Дж. Петерсон).

Проаналізувавши певну кількість психолого-педагогічної літератури можемо зробити висновок, що більшість вчених розуміють інтелект як здатність індивіда пристосовуватись до умов навколишнього середовища (у широкому розумінні). Також, поняття інтелекту включає не лише процес мислення, але і індивідуальний світ людини. Важливою ознакою інтелекту є здатність людини сприймати і опрацьовувати інформацію. Саме здатність до опрацювання інформації визначає рівень нашого інтелекту. Також від рівня інтелекту людини залежить успішність будь-якої її діяльності, розумність поведінки і взаємовідношень з навколишнім світом. З ним пов'язана спрямованість та установки особистості, система її цінностей тощо. Існує багато різних підходів до визначення рівня інтелекту, що пояснюється неоднозначним тлумаченням та поданням структури інтелекту.

До найбільш відомих ієрархічних моделей структури інтелекту відносяться однофакторна модель К. Спірмена (1863 – 1945), багатфакторна модель Л. Терстоуна (1887 – 1955), кубоподібна модель Дж. Гілфорда (1897 – 1987), модель Р. Кеттела (1905 – 1998) та інші. У 1927 році Спірмен започаткував розробку факторного аналізу. На його думку існує єдиний фактор, який визначає успішність розв'язання поставлених перед людиною завдань. Спірмен назвав його фактором G (від general – загальний) і визначив як загальну «розумову енергію», якою у рівній мірі наділені люди, але яка у тій чи іншій мірі впливає на успіх виконання конкретної діяльності. Роль фактора G найбільша під час розв'язання математичних задач і завдань на понятійне мислення. Для сенсомоторних завдань роль загального фактора зменшується при збільшенні впливу спеціальних факторів. Розв'язання будь-якого конкретного завдання людиною залежить від розвитку в неї як здатності,



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



пов'язаної з фактором G, так і від набору специфічних здібностей, необхідних для розв'язання вузького класу завдань. Ці спеціальні здібності отримали у Спірмена назву S-факторів (від special – спеціальний). Спірмен виділив 3 спеціальні фактори інтелекту (арифметичний «A», лінгвістичний «L» і механічний «M»), які посіли проміжне положення в ієрархії факторів інтелекту. Американський психолог Раймонд-Бернард Кеттел (1905 – 1998) є автором ще однієї моделі структури інтелекту, в якій передбачено, що генеральний фактор G складається з поточного (Gf) і кристалізованого (Gc) інтелектів.

Рівень поточного інтелекту (Gf) визначається загальним розвитком «третинних» асоціативних зон кори великих півкуль головного мозку. Тобто він є біологічно зумовленим, і виявляється при розв'язуванні перцептивних задач, коли від досліджуваного вимагається знайти відношення між певними елементами. Оскільки він природно зумовлений, процес набуття досвіду і навичок для одних людей є складнішим, для інших – простішим. Кристалізований інтелект (Gc) визначається сукупністю знань та інтелектуальних навичок особистості, набутих протягом всього життя. Застосування поточного інтелекту для розв'язання проблем, які виникають перед людиною, сприяє появі і розвитку кристалізованого інтелекту. Кристалізований інтелект змінюється залежно від культури, активності, інтересів особистості і вимірюється традиційними тестами інтелекту. Практично всі дослідження інтелекту виявляли три основних підфактори загального інтелекту, які спочатку були виявлені Спірменом: числовий, просторовий, вербальний. Проблема визначення рівня інтелекту є актуальною в контексті професійного відбору кадрів. З цією метою широко використовуються тести інтелекту, а особливо тести структури інтелекту. Розподіляється інтелект серед населення не рівномірно, а згідно закону нормального розподілу (розподіл Гауса). Лише незначна частина людей має дуже

низький інтелект, так само і дуже високий. Майже 70% людей мають коефіцієнт інтелектуальності у межах 85-115 пунктів, тобто загалом домінує середній рівень інтелекту. Існує так звана теорія «порогу інтелекту» для професійної діяльності, яку запропонував Д.Н. Перкінс.

Для кожної професії існує певний рівень розвитку інтелекту. Люди, які мають IQ нижче певного визначеного рівня не здатні опанувати дану професію. Якщо ж IQ перевищує цей рівень, то між рівнем досягнень в професійній діяльності та рівнем інтелекту не можна прослідкувати ніякого значущого кореляційного зв'язку. Успішність професійної діяльності визначатиметься не когнітивними здібностями, а наполегливістю, особистісними якостями індивіда, системою цінностей тощо [5, с. 48]. Численні наукові дослідження підтверджують, що студентський вік є надзвичайно сензитивним для реалізації інтелектуальних можливостей і подальшого інтелектуального розвитку. Наприклад, на цей вік припадає найбільш високий рівень інтелектуальних функцій, а саме, – 19 років для пам'яті та 20 років для мислення. Кожен період життя характеризується не тільки значними коливаннями всіх функцій, але й великою їхньою різноспрямованістю.

Не потребує доведення той факт, що математика більш ніж інші навчальні дисципліни, спроможна допомогти у формуванні та розвитку інтелектуальних умінь. Наприклад, умінь проводити обґрунтовані, послідовні, несуперечливі міркування, висловлюватись чітко, стисло, переконливо тощо. Вивчення математики є засобом підвищення загального рівня освіченості особистості, оскільки впливає на розвиток особистісних і професійних якостей майбутнього спеціаліста, які допоможуть йому самореалізуватися в своїй професійній діяльності.

За допомогою математики можна також розвивати і вольові якості особистості, уміння долати труднощі. Розв'язування математичних задач веде від традиційного

типу мислення, тобто від вертикального мислення, до мислення латерального – тобто процесу переробки інформації для розвитку творчих умінь та інтуїції.

Для підготовки висококваліфікованих спеціалістів, конкурентоспроможних на світовому ринку праці, для господарської діяльності та науки, необхідно забезпечити належний рівень математичної підготовки слухачів. Але вивчення вищої математики в університетах не повинно зводитись лише до засвоєння теоретичних знань. Адже ця дисципліна та психологічні особливості даного вікового періоду сприяють розвитку інтелектуальних умінь студента. У процесі навчання та виховання молоді не можна ігнорувати ці факти.

Необхідно враховувати та використовувати їх при побудові курсів різних навчальних дисциплін, в тому числі і вищої математики, та організації навчальнопізнавальної діяльності студентів. Завдання педагогіки вищої школи полягає в дослідженні закономірностей такої організації педагогічного процесу, який сприяє інтенсивному формуванню повноцінного спеціаліста, який здатен до постійного пошуку нестандартних способів реалізації будь якої діяльності, для якої є пріоритетним інноваційний стиль мислення, готовність до інтелектуальної творчої діяльності.

4.2. Методи дослідження психологічного стану державних службовців та запобігання їх професійному вигоранню

У дослідженні застосовувався комплекс теоретичних, емпіричних та математико-статистичних методів.

Теоретичні методи включали теоретико-методологічний аналіз проблеми, систематизацію джерел наукової літератури, порівняння та узагальнення даних.

Соціально-демографічний метод полягав у вивченні розподілу обстежених за віком, статтю, стажем роботи у державній службі, самооцінці стану здоров'я.

Клініко-психологічний метод застосовувався у вигляді напів-структурованого інтерв'ю з метою первинної клінічної оцінки та опису якісних характеристик психологічного стану обстежуваних.

Психодіагностичне дослідження проводилося для встановлення індивідуально-особистісних та патопсихологічних особливостей досліджуваного контингенту. Психодіагностичний інструментарій дослідження містив такі складові:

1) Госпітальну шкалу тривоги і депресії HADS (Hospital Anxiety Depression Scale), (A. S. Zigmond, R. P. Snaith) [138,139]. Шкала містить 14 пунктів, кожному з яких відповідає 4 варіанти відповідей, що відображують ступінь наростання тривожно-депресивної симптоматики.

Шкала містить 2 субшкали:

- субшкала «тривога» (непарні пункти – 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13);
- субшкала «депресія» (парні пункти – 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14).

Кожне твердження має чотири варіанти відповіді, що відображують ступінь вираженості ознаки і кодуються за наростанням сили прояву симптому від 0 (відсутність) до 3 (максимальна вираженість).

При аналізі та інтерпретації результатів враховується сумарний показник за кожною окремо взятою субшкалою, при цьому виділяються 3 області його значень:

- 0-7 – норма (відсутність достовірно виражених симптомів тривоги та/або депресії);
- 8-10 – субклінічний рівень вираженості тривоги/депресії;
- 11 та вище – клінічний рівень вираженості тривоги/депресії.

2) Опитувальник «Рівень професійної дезадаптації» (О.Н. Родіна, М.А. Дмитрієва) [140]. Опитувальник призначений для оцінки проявів психофізіологічної дезадаптації і може бути використаний для вивчення стану дорослих, залучених до трудової діяльності.

Критеріями психофізіологічної адаптації вважаються стани здоров'я, настрою, тривожність, ступінь втомлюваності, активність поведінки. Дезадаптація може виникнути внаслідок короткочасних і сильних впливів оточуючого середовища на людину, чи під впливом менш інтенсивних, але довготривалих факторів. Стійкі порушення процесів адаптації проявляються у клінічно виражених психопатологічних синдромах та/або відмові від діяльності. Дезадаптація проявляється також у погіршенні самопочуття, соматовегетативних симптомах, порушеннях трудової діяльності і взаємодії.

Опитувальник складається з 64 запитань. Приблизний час, необхідний для тестування 15-20 хв.

Обробка та інтерпретація результатів. Співставити відповіді респондента з ключем. Порахувати загальну кількість відповідей, що співпали з ключем. Кожен співпадаючий ключ оцінюється у 2 бали, відповідь «співпадає частково» - 1 бал. Максимально можлива кількість балів – 128.

Правила оцінки рівня дезадаптації:

- 96 балів і більше – високий рівень дезадаптації, що вимагає вжити невідкладних заходів (психологічних, медичних);
- від 65 до 95 балів – виражений рівень дезадаптації;
- від 32 до 64 балів – помірний рівень дезадаптації;
- до 32 балів – низький рівень дезадаптації.

Кількість балів за окремими признаками вказує на джерела дезадаптації.

При інтерпретації отриманих результатів, запитання опитувальника об'єднуються у 5 шкал (1-ша шкала розподіляється на 4 субшкали):

1. Погіршення самопочуття.

1.1. Емоційні здвиги.

Можливі симптоми: поганий настрій, дратівливість, лабільність, похмурі думки, подавленість, в'ялість, байдужість, пасивність.

1.2. Особливості окремих психічних процесів.

Можливі симптоми: відволікання на сторонні думки під час роботи, необхідність примушувати себе працювати уважніше, забудькуватість, труднощі утримання у пам'яті навіть тих справ, які потрібно зробити сьогодні.

1.3. Зниження загальної активності.

Можливі симптоми: відчуття напруженості під час роботи, труднощі при необхідності розпочати роботу і виконання своїх посадових обов'язків, сонливість у повсякденному житті.

1.4. Відчуття втоми.

Можливі симптоми: погане самопочуття, почуття загальної слабкості, відсутність бажань, почуття «розбитості» після роботи, втоми, переважання прагнення лягти і відпочити у вільний час.

2. Соматовегетативні порушення.

Можливі симптоми: неприємні відчуття у очах, больові відчуття у скронях і лобній ділянці, больові відчуття у спині та шиї під час роботи, набряки ніг, відчуття нудоти, головний біль, запаморочення, важкість у голові, відчуття шуму або дзвону у вухах, напади серцебиття, задишка, утруднення дихання, пітливість, червоні плями на шиї та щоках тощо

3. *Порушення циклу «сон-бадьорість».*

Можливі симптоми: труднощі із засинанням вночі, тривожний сон, безсоння, труднощі при пробудженні, в'ялість та відсутність відчуття відпочинку після сну, постійне бажання спати вдень.

4. *Особливості соціальної взаємодії.*

Можливі симптоми: відсутність будь-яких інтересів у вільний позаробочий час, слабо виражене бажання працювати у колективі, зміни у характері, труднощі при спілкуванні з новими людьми, знижена комунікабельність, прагнення уникнення людних місць, сварки з колегами та рідними, відсутність бажання зустрічатися зі своїми знайомими.

5. *Зниження мотивації до діяльності.*

Можливі симптоми: незадоволеність своєю роботою, відчуття надмірної тривалості робочого дня і робочого часу, бажання якомога швидше закінчити роботу і піти додому.

3) Методику «Діагностика копінг-механізмів» (Е. Нейм). Психодіагностична методика, що дозволяє дослідити 26 ситуаційно-специфічних варіантів копіngu у відповідності до 3-х основних сфер психічної діяльності людини та поділяється на: «когнітивний», «емоційний» і «поведінковий» копінг-механізми. Варіанти копінг-поведінки, що можна дослідити за допомогою методики:

а) *Когнітивні копінг-стратегії*: «ігнорування», «смиренність», «дисимуляція», «збереження самовладання», «проблемний аналіз», «відносність», «релігійність», «розгубленість», «надання сенсу», «установка власної цінності».

б) *Емоційні копінг-стратегії* – «протест», «емоційна розрядка», «пригнічення емоцій», «оптимізм», «пасивна кооперація», «покірність», «самозвинувачення», «агресивність».

в) *Поведінкові копінг-стратегії* - «відволікання», «альтруїзм», «активне уникнення», «компенсація», «конструктивна активність», «відступ», «співпраця», «звернення».

Е. Неім розподілив види копінг-поведінки на три основні групи за ступенем їх адаптивних можливостей: «адаптивні», «відносно адаптивні», «неадаптивні».

До *адаптивних* були віднесені наступні копінг-стратегії (когнітивні, емоційні, поведінкові): «проблемний аналіз», «установка власної цінності», «збереження самовладання», «протест», «оптимізм», «співпраця», «звернення», «альтруїзм».

До *відносно адаптивних* були віднесені наступні копінг-стратегії (когнітивні, емоційні, поведінкові): «відносність», «релігійність», «надання сенсу», «емоційна розрядка», «пасивна кооперація», «компенсація», «відволікання», «конструктивна активність».

Д о *неадаптивних* були віднесені наступні копінг-стратегії (когнітивні, емоційні, поведінкові): «ігнорування», «смиренність», «дисимуляція», «розгубленість», «пригнічення емоцій», «покірність», «самозвинувачення», «агресивність», «активне уникнення», «відступ».

4) Опитувальник «Внутрішня мотивація» (Е. Deci, R. Ryan, у адаптації В.О. Климчука, О.Л. Музики). Опитувальник складається з 14 запитань, що об'єднуються

у 4 субшкали: задоволення від діяльності, докладені зусилля, почуття компетентності, почуття самодетермінованості.

5) Гіссенський особистісний опитувальник (розроблений колективом німецьких вчених на базі Психосоматичної клініки Гіссенського університету у 1968 р.). Опитувальник включає в себе 3 варіанти 40 біполярних тверджень («Я», «ВІН», «ВОНА»). Варіанти опитувальника назначені для отримання незалежної характеристики респондента, порівняння цих даних самооцінки з незалежною характеристикою розширює можливості індивідуальної діагностики (наприклад, думка лікаря як коригуюче доповнення самооцінки пацієнта), робить його особливо зручним соціально-психологічних досліджень (наприклад, обстеження подружжя, сімей, терапевтичних груп).

Кожне твердження опитувальника оцінюється за 7-ми бальною шкалою. Отримані бали можуть бути переведені у стандартні подібно переведенню у ММРІ. Основу 6 стандартних шкал опитувальника складає результат факторного аналізу пунктів опитувальника, проведеного на групі 236 хворих невротиками у Гіссенській психосоматичній клініці, перші 6 пунктів, що мали найбільше навантаження за одним з факторів, були об'єднані у шкали.

Обробка та інтерпретація. Гіссенський опитувальник дозволяє отримати сирі бали за 6 основними і 2 оціночними шкалами, перевести значення основних шкал у Т-бали, інтерпретувати значення окремих шкал та весь профіль в цілому.

Оціночні шкали опитувальника:

- Оціночна шкала «М» – вимірює кількість тверджень, на які респондент відповів «0», тобто дав середню оцінку у 4 бали. Середнє значення за цією шкалою для вітчизняної вибірки складає 6,6. Високі значення можуть свідчити про

невпевненість, нещирість відповідей, шаблонність відповідей, відсутність інтересу до методики.

- Оціночна шкала «Е» – вимірює кількість тверджень, на які дані крайні оцінки «1» чи «7». Середнє значення 6,2. Високі значення можуть свідчити про наявність вираженої алекситемії, дихотомічності мислення, соціальної неконформності.

- Шкала «соціального схвалення» - на нижньому полюсі значень відображує суб'єктивне уявлення особистості про свою соціальну репутацію: непривабливість, неповага оточуючих, невміння досягати поставленої мети, непопулярність. На полюсі високих значень дані осіб, які впевнені у своїй позитивній репутації, привабливості, популярності, здатності досягати поставленої мети, повазі і високій оцінці оточуючих.

- Шкала «домінантності» - на нижньому полюсі значень наступні риси: владолюбство, нетерпимість, бажання наполягти на своєму. На полюсі високих значень: слухняність, поступливість, терпимість. Ці взаємодоповнюючі особистісні риси завжди ототожнюються з психосоціальними захисними формами поведінки, де агресивність, імпульсивність, нетерпимість протиставляються нездатності до агресії, терпимості, поступливості.

- Шкала «контролю» - на нижньому полюсі значень наступні риси (недостатній рівень контролю): неакуратність, непостійність, схильність до безтурботної поведінки, схильність до легковажних вчинків, невміння розпоряджатися коштами. На полюсі високих значень (надмірний контроль): педантичність, надмірна правдивість, старанність, відсутність схильності до безтурботної поведінки та легковажних вчинків.

- Шкала «домінантного настрою» - на нижньому полюсі значень наступні риси (схильність до гіпоманіакального настрою): рідко відчують пригнічення, не схильні до рефлексії, не схильні до самокритики, не приховують роздратування, незалежні. На полюсі високих значень (схильність до депресивного настрою): часто пригнічені, дуже схильні до рефлексії, боязкі, приховують досаду, залежні, дуже самокритичні. Питання цієї шкали пов'язують домінуючий настрій з основним направленням розвитку особистісної агресії – зовні, чи проти власного «Я».

- Шкала «відкритості-замкнутості» - на нижньому полюсі значень наступні риси (відкритість): довірливі, відкриті перед іншими людьми, мають велику потребу у любові, відверті. На полюсі високих значень (замкнутість): замкнуті, недовірливі, відсторонені від інших людей, прагнуть до приховування своїх почуттів та потреби у любові. Ця шкала відображує фундаментальні властивості соціальних контактів, соціальної поведінки, що розвиваються з первинної довіри чи первинної недовіри.

- Шкала «соціальних здібностей – на нижньому полюсі значень наступні риси (соціальна зрілість): активна, комунікабельна, конкурентоспроможна особистість з багатою уявою, спроможна оперувати сильними почуттями. На полюсі високих значень (соціальна незрілість): некомунікабельна, слабка здатність до рефлексії, слабо виражені або майже відсутні довготривалі прив'язаності, бідна фантазія. Набір якостей, що відображений у цій шкалі – дозволяє дати оцінку рівню соціальної зрілості особистості, де на полюсі низьких значень описана активна, творча, самостійна, самодостатня, впевнена у собі особистість, яка може будувати довготривалі міцні стосунки.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



Клініко-психофеноменологічний метод – використовувався для аналізу психофеноменологічних параметрів досліджуваних та компонування найбільш конгруентних методик психокорекції та психотехнік.

Статистичну обробку даних дослідження було проведено за допомогою методів описової статистики. Коефіцієнти парної рангової кореляції Спірмена використовувалися з метою статистичного вивчення зв'язку між явищами. Також використовувалися методи факторного аналізу, метод однофакторних логістичних моделей регресії. Було проведено статистичну обробку отриманих даних методом «рівняння парної регресії», що дозволяє визначити параметри рівняння лінійної регресії, лінійний коефіцієнт кореляції з перевіркою його значущості, статистичну надійність регресійного моделювання з допомогою F-критерія Фішера та t-критерія Стюдента. При статистичній обробці та аналізі даних використовувалася статистична програма “MedCalc”.

4.3. Шляхи розвитку мотивації державних службовців

Мотивування є однією з провідних функцій управління, тому що ефективність виробництва визначається передусім людьми, які виконують прийняті рішення. Свідома діяльність індивіда в організації ґрунтується на системі мотивів, які мають психологічну основу і зумовлюють його поведінку. ***Мотив*** (лат. moveo – штовхаю, рухаю) – спонукальна причина дій і вчинків людини.

Німецький філософ Артур Шопенгауер (1788 - 1860) у статті «Чотири принципи достатньої причини» вперше вжив термін «мотивація», після чого його почали застосовувати для пояснення причин поведінки людей. [6].

Мотивація – результат впливу на особистість внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають до її діяльності, задають межі і форми діяльності і спрямовують цю діяльність на досягнення певних цілей.

В управлінні це психологічне явище використовують для виявлення важелів впливу на поведінку працівників метою здійснення їх мотивування.

Мотивування – вид управлінської діяльності, спрямований на спонукання себе та інших працівників організації до діяльності, що забезпечує досягнення визначених цілей.

Мотивування як функція управління еволюціонувало разом з еволюцією управління. Від зародження організацій і до початку XX ст. основним у мотивуванні був метод «батога і пряника». Проблему мотивування як засобу підвищення продуктивності праці одними з перших усвідомили Тейлор та його учні. Однак і вони пропонували виплачувати додаткову заробітну плату лише тим, хто виробляв більше продукції, ніж було заплановано. Зростання продуктивності праці, зумовлене цим заходом, і стало основою практики мотивування.

Загальне підвищення добробуту населення у XX ст. засвідчило, що «пряник» у вигляді додаткової оплати за інтенсивну працю вже не спрацьовує. Науковці і практики менеджменту звернулися до психологічних аспектів мотивування.

Першим психологічні аспекти мотивування дослідив Е. Мейо. У 1923- 1924 рр. він провів серію експериментів на ткацькій фабриці в м. Філадельфії. Плинність кадрів на прядильній ділянці цієї фабрики досягла 250%, тоді як на інших ділянках – 4-6%. Різні матеріальні засоби мотивування не давали ефекту. Вивчивши умови праці на ділянці, Е. Мейо виявив, що ритм праці прядильників не давав їм змоги спілкуватися, а праця прядильника вважалася непрестижною. Мейо зрозумів, що вирішення проблеми лежить у психологічній площині. З дозволу адміністрації з експериментальною метою було встановлено 10-хвилинні перерви для відпочинку. Результати були надзвичайні: скоротилася плинність кадрів, поліпшився моральний стан робітників, зросла продуктивність праці. Експерименти Мейо тривали більше восьми років. На основі підсумків цих експериментів виник новий напрям у менеджменті – школа руху за гуманні стосунки (школа людських стосунків).

Потреби виникають разом і з народженням індивіда, розширюються з його розвитком, що відповідно, позначається на поведінці. Коли індивід усвідомлює потребу, він орієнтований на досягнення того результату, який забезпечить задоволення потреби. Потреби породжують у свідомості людини інтерес, тобто бажання, прихильність, симпатія, любов чи навпаки, огида, антипатія, ненависть, а він мотиви. Мотиви виникають також під впливом зовнішніх причин, стимулів.

Стимул (лат. stimulus – загострена палиця, якою підганяли тварин) – зовнішній регулюючий вплив на людину, що спонукає до цілеспрямованої дії.

Один і той самий стимул може трансформуватися в різні мотиви і зумовлювати різні вчинки. Стимули можуть мати позитивну або негативну спрямованість.

Позитивно спрямований стимул називають винагородою. Винагороди поділяють на: матеріальні (заробітна плата, преміювання, система пільг) і моральні (визнання заслуг працівника, підвищення по службі, почуття особистої причетності до успіхів фірми та ін.). У практиці менеджменту використовують і «антистимули», що сприймаються як покарання. Таким чином, мотиви зумовлюють певну поведінку людини, спонукають її до вчинків і дій з метою отримання винагороди та досягнення особистих цілей. Результатом цього може бути повне задоволення, часткове і незадоволення потреб індивіда.

Залежно від рівня задоволення потреби людина може і далі здійснювати дії, які асоціюються у неї із задоволенням потреби, і уникатиме дій, які асоціюються з частковим задоволенням.

Теорія потреб М. Туган-Барановського. Український вчений Михайло Іванович Туган-Барановський (1865-1919) розвинув школу наукового управління на засадах обґрунтування технологічної послідовності в організаціях, школу біхевіористів – на основі вивчення потреб людей, їхньої класифікації, визначення впливу на ефективність праці, тощо. Він у журналі «Мир Божий» у 1904 р. опублікував статтю «Психологічні фактори суспільного розвитку», у якій виокремив п'ять груп потреб людей: а) фізіологічні – для безпосередньої підтримки життя і почуття спадковості (у їжі, воді, повітрі, сні, тощо); б) статеві (у сексі, намаганні сподобатися представнику протилежної статі); в) симптоматичні інстинкти і потреби (інстинкти самозбереження, продовження роду); г) альтруїстичні (у безкорисливій турботі про інших); д) практичні (у житлі, авто, грошах, тощо). Отже саме він, а не Маслоу, є першим автором «піраміди потреб».

Теорія ієрархії потреб А. Маслоу.

Абрахам Маслоу (1908-1970) американський професор психології, засновник

гуманістичного напрямку у психології, розробив ієрархічну модель мотивації.

У праці «Мотивація і особистість» (1954р.) він визначив концепцію ієрархії потреб, яка містить у собі наступні основні ідеї і передумови:

1. Люди постійно відчують якісь потреби.
2. Люди випробують визначений набір сильно виражених потреб, що можуть бути об'єднані в окремі групи.
3. Групи потреб знаходяться в ієрархічному розташуванні відносно одна до одної.
4. Потреби, якщо вони не задоволені, спонукають людину до дій. Задоволені потреби не мотивують людей.
5. Якщо одна потреба задовольняється, то на її місце в и х о д и т ь інша незадоволена потреба.
6. Звичайна людина відчуває одночасно кілька різних потреб, що знаходяться між собою в комплексній взаємодії.
7. Потреби, що знаходяться ближче до основи «Піраміди», вимагають першочергового задоволення.
8. Потреби вищого рівня починають активно впливати на людину після того, як у загальному задоволенні потреби нижчого рівня.
9. Потреби вищого рівня можуть бути задоволені більшою кількістю способів, ніж потреби нижчого рівня.

Теорія ЖВЗ К. Альдерфера

У 70-ті роки ХХ ст. Клейтон Альдерфер модифікував теорію А. Маслоу. Він виділив три групи потреб:

1. **Ж** (життєві) – потреби існування (пов'язані з фізіологічними потребами та потребами у безпеці).

2. **В** (потреби у взаєминах з іншими) – потреби зв'язків, спрямованих на підтримання контактів, визнання, самоствердження, підтримки, групової безпеки.

3. **З** (зростання) – потреби особистого зростання, які виявляються в прагненні людини до визнання і самоствердження.

Співвідношення ієрархії потреб А. Маслоу і К. Альдерфера приведено нижче:



Рис.3 Співвідношення ієрархії потреб теорії А. Маслоу і теорії Кальдерфера

Розходження між теоріями Маслоу і Альдерфера

На відміну від теорії А. Маслоу ієрархія потреб в К. Альдерфера засвідчує рух не лише від нижчих потреб до вищих, а й у зворотному напрямі, який демонструє посилення мотивуючої дії нижчих потреб за неможливості задоволення вищих. Наявність прямого та зворотного руху щодо задоволення потреб створює ширші можливості для стимулювання праці в організації: з а відсутності об'єктивних чи суб'єктивних умов для задоволення зростання в організації працівники можуть зосередитись на якнайповнішому задоволенні потреб зв'язку чи існування.

Двофакторна теорія Ф. Герцберга (1923 р. н.)

Наприкінці 50-их років ХХ ст. Фредеріх Герцберг на основі опитування працівників різних фірм з'ясував, коли вони відчують найбільше бажання працювати, і навпаки, коли працювати їм зовсім не хочеться. Вчений дійшов висновку, що ставлення до праці формується під впливом двох різних груп факторів: гігієнічних (факторів «здоров'я») і мотивуючих.

Гігієнічні фактори (фактори «здоров'я») – це наявність чи відсутність таких елементів як зарплата, безпека, умови на робочому місці (шум, освітлення, комфорт тощо), статус, правила, розпорядок і режим роботи, якість контролю керівництва, відносин з колегами та підлеглими (це зовнішні фактори). Відсутність, наприклад, чітких правил, виконання роботи або надмірний контроль за поведінкою працівників викликає у них почуття невдоволеності. Водночас фактори цієї групи не обов'язково зумовлюють стан задоволеності. Наприклад, підвищений рівень шуму на робочому місці спричиняє почуття невдоволеності працівників, але його усунення не мотивує працівників працювати краще. Тобто ці фактори не є мотивуючими, вони просто усувають незручності і завдяки їм поліпшуються умови праці.

Одним із найпарадоксальніших висновків Герцберга є той, що заробітна плата не є мотивуючим фактором. Однак нині вона ним стає, якщо працівник відчуває прямий зв'язок між рівнем заробітної плати і результатами своєї праці.

Мотивуючі фактори (мотиватори). Процес «задоволеність – відсутність задоволеності» залежить від факторів, пов'язаних зі змістом роботи, тобто з внутрішніми факторами щодо роботи. Дані фактори роблять сильний мотивуючий вплив на поведінку людини, що може призвести до хорошого виконання роботи. Якщо ці фактори не наявні, то їхня відсутність не викликає сильної незадоволеності.

До мотивуючих факторів відносять:

- досягнення;
- визнання;
- відповідальність;
- просування;
- робота сама по собі;
- можливість росту.

Якщо дані потреби задовольняються то і людина відчуває задоволення. А так як вони можуть викликати задоволення, то вони відіграють мотивуючу роль. Праця приносить задоволення, що позитивно впливає на результати роботи.

Теорія набутих потреб Девіда Мак-Клеланда (1917 р. н.)

Згідно з цією теорією певні типи людських потреб формуються протягом життя індивіда під впливом обставин, навчання та досвіду. До них він відніс потребу досягнення успіху, потребу у співучасті та потребу у владі.

Потреба досягнення успіху виявляється як прагнення людини виконати складні завдання, досягти високих стандартів якості роботи, перевершити інших. Такі цілі більшість людей ставить самостійно. Для них важливо постійно

отримувати результат. Наявність таких потреб впливає на активність і результативність працівників. Тому доцільно оцінювати рівень потреб досягнення успіху при їх просуванні по службі або при входженні в організацію. Вивчаючи якості індивідів з вираженою мотивацією до досягнень, Мак-Клеланд визначив у них такі характерні риси: ідуть на добре прорахований ризик; надають перевагу завданням середньої складності, які відрізняються новизною і потребують особистої ініціативи і творчого підходу; концентруються на праці (завданні) більше, ніж на співробітниках; не люблять перерв у роботі; віддають перевагу робочим ситуаціям, за яких можуть самостійно працювати і приймати рішення; потребують безпосереднього зворотнього зв'язку, частих оцінок результатів праці; відчують задоволення від самої праці. Гроші для них мають значення як індикатор оцінки досягнень.

Потреба співучасті реалізується через пошук і встановлення хороших стосунків з оточуючими, їх підтримки, шляхів уникання конфліктів. Люди з розвинутими потребами співучасті є гарними «інтеграторами», успішно координують діяльність різних підрозділів фірми, вміють налагоджувати гарні стосунки в колективі, уникати конфліктів з клієнтами.

Потреба у владі виявляється у бажанні індивіда контролювати ресурси і процеси, які відбуваються довкола. Він намагається впливати на поведінку інших, охоче бере на себе відповідальність за їх дії. Ті, у кого є ця потреба, мають більше шансів зробити кар'єру.

Потреба у владі має два полюси:

- а) прагнення мати як найбільше влади, контролювати все і всіх;
- б) прагнення повністю відмовитися від будь-яких претензій на владу, бажання цілком уникати таких ситуацій і дій, що пов'язані з необхідністю виконувати владні

функції. Надзвичайно важливо, щоб робота керівника, з одного боку, давала можливість йому задовольняти потребу у владі, а з іншого – розвивати її.

Поряд і з мотивом досягнення у більш пізніх дослідженнях мотивації до підприємництва почали розрізняти мотив уникнення невдачі (Д. Аткінсон, Х. Хекхаузен). Співвідношення цих двох протилежних тенденцій визначає рівень домагань особистості, таких як прагнення досягти цілей того ступеня складності, на який людина вважає себе здатною. Переживання тієї чи іншої мотиваційної тенденції завжди зумовлене вибором ступеня складності задачі. Було встановлено, що люди, мотивовані на уникнення невдачі, проявляють невпевненість у своїх можливостях, імовірність невдачі викликає в них тривогу. Такі особи досить часто характеризуються неадекватною самооцінкою (завищеною або заниженою), тому схильні обирати або надто легкі, або надто складні нереалістичні задачі. Вони беруться за виконання надскладних чи простих задач. Успіх підвищує їх активність, однак невдачі призводять до різкого їх пониження. Людям з мотивом уникнення невдачі властивий пошук інформації про можливість поразки в ситуаціях досягнення. На противагу їм люди з мотивом прагнення до успіху причиною невдачі вважають нестачу власних здібностей, а успіх пояснюють зовнішніми обставинами.

У 1972 році Б. Вайнером було встановлено, що: 1) невдача здатна наперекір очікуванням підсилювати мотивацію, але лише в осіб з сильно вираженою потребою в досягненнях; 2) навпаки, невдача пригнічує мотивацію у тих, хто володіє слабо вираженою потребою у досягненнях; 3) мотивація зменшується, якщо підприємливі особи з високим рівнем потреби у досягненнях досягають успіху; 4) навпаки, мотивація зростає в осіб з низькою потребою у досягненнях, якщо вони досягають успіху.

Теорія «Х» та «У» Дугласа Мак-Грегора (1906-1964)

Теорія мотивації праці Д. Мак-Грегора акцентується на одній із сторін – або зовнішній, або внутрішній. Перший підхід цієї концепції базується на припущенні, що індивід працюватиме ефективно, якщо винагороди і штрафні санкції безпосередньо пов'язані з ефективністю його праці. Одним із таких засобів спонукання до праці є індивідуальна оплата праці (витоки від «наукового управління» Ф. Тейлора). Д. Мак-Грегор теорію Ф. Тейлора назвав теорією «Х», а свою теорією «У» - як ефективнішу.

Теорія «Х». Відповідно до теорії «Х», яка являє собою традиційний підхід до управління, пересічна людина за своєю природою є лінивою, хоче уникнути роботи, не любить відповідальності. Тому необхідно постійно її змушувати, заставляти, залякуючи покаранням. Отже, в основі цієї концепції лежить система зовнішнього контролю за працівниками організації. Але, на думку багатьох американських психологів, система зовнішньої мотивації має суттєві обмеження (наприклад, У. Уайт виявив, що тільки 10% працівників відповідним чином реагують на індивідуальну оплату праці та ігнорують вплив групи, який спрямований на обмеження продуктивності).

Використовуючи лише зовнішній контроль, важко задовольнити потреби в повазі та самореалізації (за А. Маслоу). Крім цього, система зовнішнього контролю базується на об'єктивних показниках роботи, які важко визначити під час аналізу спеціалістів технічних служб, та осіб, зайнятих управлінською працею.

Теорія «У». На підставі результатів досліджень Мак-Грегор виявив, що за певних обставин робота сама по собі, незалежно від зовнішніх чинників, може для індивідів бути джерелом задоволення.

У цьому полягає теорія «У», згідно з якою фізична й розумова праця такою ж мірою природна для людини, як і гра, відпочинок. Індивід виявлятиме самостійність,

якщо він ототожнює свої цілі з цілями організації, ідентифікує себе з організацією. Цей процес індивіда зумовлюється задоволенням його соціальних потреб та потреб нижчого рівня.

За наявності таких умов пересічна людина не тільки бере на себе відповідальність, а навіть шукає її, використовуючи свої творчі сили для вирішення завдань організації.

Отже, ця концепція мотивації акцентує на внутрішньому індивіда.

На думку Мак-Грегора, працівники більш схильні до поведінки, яку описує теорія «У», але організаційні умови, вплив керівників підштовхують їх до вибору поведінки, описаної теорією «Х».

Переваги теорії потреб. Основна задача теорій потреб складається в прагненні показати, як ті чи інші потреби можуть впливати на мотивацію людини до діяльності і як, знаючи про визначену мотивацію людини, впливати на мотивацію людини, надаючи їй можливості задовольнити свої потреби певним чином.

Недоліки теорії потреб.

1. Теорії не дають відповіді на запитання, яка природа у тих чи інших потреб.
2. Потреби по-різному виявляються в залежності від багатьох ситуативних факторів (зміст роботи, положення в організації, вік, стать, тощо).
3. Не обов'язково спостерігається жорстке дотримання послідовності груп, як це показано в «піраміді» Маслоу.

Теорії, які відображають процес винагородження. Вони акцентують увагу не лише на потребах, а й безпосередньо на процесі стимулювання, визначенні умов, за яких процес мотивування буде ефективним.

Теорія очікувань Віктора Врума. Вона ґрунтується на тому, що існування

потреби є не єдиною умовою мотивації людини для досягнення певної мети. Людина повинна також мати надію на те, що обраний нею тип поведінки справді сприятиме задоволенню і досягненню бажаного. Очікування можна розглядати як оцінювання індивідом вірогідності певної події.

Очікування щодо «витрат праці – результатів» - це зіставлення витрачених зусиль і здобутих результатів (продавець може очікувати, що в разі підвищення якості обслуговування покупців зросте продаж товарів; студент, готуючись до іспитів наполегливіше, ніж завжди, сподівається, що його знання будуть міцнішими). Якщо ж люди не простежують прямого зв'язку між витраченими зусиллями і досягнутими результатами, то мотивація до підвищення трудових зусиль зникає.

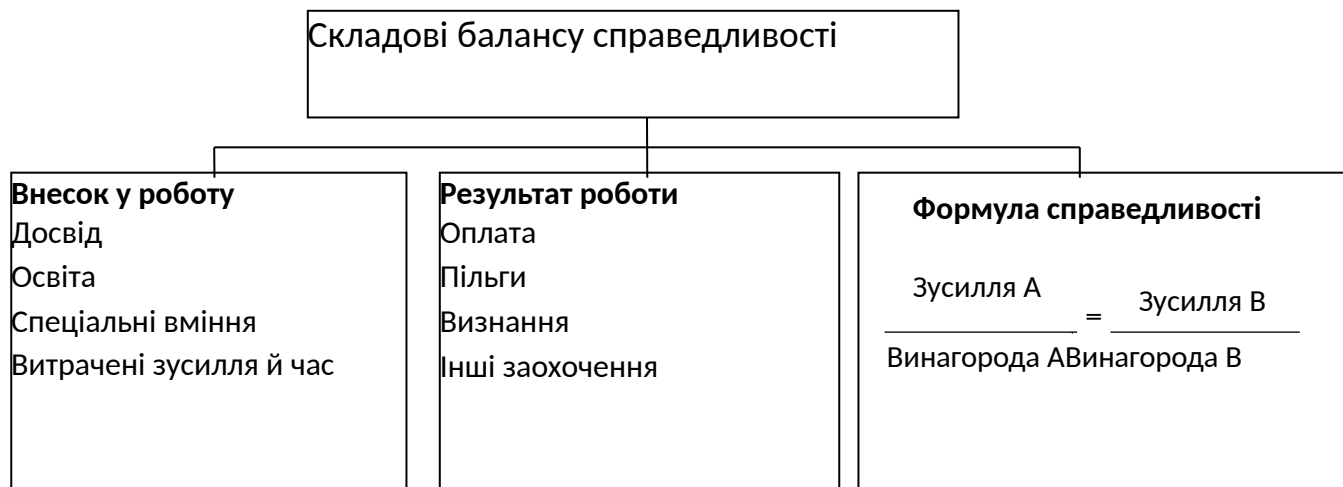
Очікування щодо «результатів – винагороди» - очікування певної винагороди або заохочення згідно з досягнутим рівнем результатів (при збільшенні обсягів продажів на 20% продавець може очікувати 10% премії; студент, продемонструвавши хороші знання, сподівається отримати оцінку «відмінно», тощо). Якщо ж рівень винагороди залишатиметься однаковим незалежно від досягнутих результатів, мотивація до поліпшення трудової діяльності слабшатиме.

Валентність або цінність заохочення чи винагороди. За низької валентності мотивація буде недостатньою для ефективної роботи (якщо студент усвідомлює, що хороші оцінки у заліковій книжці не вплинуть на його можливості отримати цікаву і високооплачувану роботу в майбутньому, то мотивація до навчання буде незначною). Тому керівники організацій мають зіставляти запропоновані винагороди з потребами працівників і узгоджувати їх.

Теорія справедливості (рівності) Стейсі Адамса (1963 р. н.). За цією теорією, працівники суб'єктивно визначають співвідношення отриманої винагороди і витрачених зусиль, а відтак порівнюють його з винагородою інших людей за

аналогічну роботу. Якщо порівняння, на думку працівника, засвідчує несправедливість, то у нього виникає психологічне напруження, яке може призвести до протидії. Тільки отримуючи справедливу винагороду, людина працюватиме з повною інтенсивністю. Якщо різниця у винагороді зумовлена різною ефективністю праці, то керівник має пояснити це працівникам.

Отже, працівник прагне, щоб ним керували справедливо. Справедливість – це баланс між внеском працівника в роботу й тим результатом, який він отримує від роботи (Рис.4 Складові балансу справедливості):



Елементи справедливості можуть бути виділені на трьох рівнях: внутрішньому, зовнішньому та індивідуальному.

Внутрішня справедливість стосується відносин різних категорій та посад на одному підприємстві. Винагорода повинна відповідати рівню знань, умінь та досвіду, необхідному для успішного виконання роботи. Працівники усвідомлюють, що директор фірми заробляє більше, ніж його заступник.

Зовнішня справедливість – це порівняння заробітку за однакові роботи в різних організаціях. Так, директор потужного підприємства отримує більше, ніж директор малого, і це визнається справедливим.

Індивідуальна справедливість полягає у порівнянні оплати однакових посад на одному підприємстві. Основна мета – визначити відносну цінність роботи певного індивіда всередині організації, що відображається на структурі його заробітної плати та в ієрархії роботи. Чим більше користі приносить працівник організації, тим більшою у його заробітку є частка додаткової зарплати або ж йому доручають лише відповідальну роботу, не завантажуючи рутиною.

Теорія справедливості допомагає зрозуміти, чому заробітна плата і умови праці не визначають повною мірою мотивацію, тому що люди сприймають себе в контексті групи, просто інших людей – не в ізоляції. Керувати ними треба виходячи з цього.

Комплексна теорія Л. Портера і Е. Лодлера враховує цінність винагород, зв'язки «зусилля-винагорода», здібності, характер, роль працівника.

У теорії **результативної валентності Дж. Аткинсона** стверджується, що успіх реалізації здібностей, мотивування діяльності залежить від прагнення індивіда досягнути успіху чи уникнути негативної оцінки.

Мотиваційна теорія підтримки бажаної поведінки. Її авторами є американські вчені Р. Дафт, Р. Стирс, Р. Скінер. Ця теорія пояснює вплив винагороди на поведінку людини. Так, на думку Скінера, поведінка, результатом якої є винагорода, переважно повторюватиметься, а поведінка, наслідком якої буде покарання, повторюватиметься з меншою ймовірністю.

Поведінку працівників у організації можливо регулювати. З цією метою менеджери застосовують різні способи реагування на поведінку підлеглих: позитивну підтримку, негативну підтримку, покарання та ігнорування.

Позитивна підтримка полягає у винагородженні за корисні для фірми дії (вияв ініціативи, досягнення вищих успіхів тощо).

Негативна підтримка («відмова від повчань») означає, що бажана поведінка людини припиняє застосування до неї певних негативних дій (високі показники роботи не дають приводу для зауважень керівника).

Покарання застосовується для припинення вкрай небажаної поведінки працівника (покарання підлеглого за невиконання завдання, менеджер очікує, що подібні зриви не повторяться).

Ігнорування передбачає відмову керівника від застосування позитивної підтримки, винагороди (ігнорування недоречних жартів співробітника, які постійно відволікають інших від роботи, сприяє відмові його від такої поведінки).

Комплексне застосування названих методів регулювання поведінки дає змогу менеджерам досягти позитивних результатів. При цьому важливо регулюючі заходи обирати з огляду на особистість підлеглого, його психотип, вік, риси характеру. Однак існує думка, що ефективність позитивної підтримки значно вища, ніж, наприклад, покарання.

Прикладом використання теорії підтримки є така схема премій:

1. Премія за безпеку. Працівник, який протягом місяця не потрапляв у ситуації, що спричиняли втрати робочого часу, отримує премію в розмірі чотирьох погодинних робочих ставок.

2. Ретро-премія. Якщо завдяки відсутності інцидентів з робітниками компанії вдалося зекономити певні кошти, вся сума спрямовується на преміювання співробітників.

3. Премія за старанність. Відсутність запізнень та прогулів протягом місяця винагороджується премією в розмірі денної тарифної ставки.

4. Премія з прибутку. 4% прибутку компанії після сплати податків спрямовується у преміальний фонд для розподілу між співробітниками.

Цей план підтримки поведінки виявився дуже ефективним. Успіху сприяло й те, що винятком не був ніхто й ніколи.

Теорії мотивації широко застосовують у практиці менеджменту різних країн, у т.ч. і в Україні. Однак неодмінною має бути їх адаптація до умов конкретного підприємства.

У більшості мотиваційних теорій наголошується на суб'єктивності ставлення до винагороди працівників, їх сприйняття винагороди як валентної. Це зумовлює необхідність додаткових досліджень мотивів, якими керуються працівники певного підприємства (організації). Розробивши систему мотивації, спрямовану на задоволення потреб працівників підприємства відповідно до того, що вони вважають важливим, можна створити сприятливіші умови для досягнення цілей організації. Так, для молодих працівників важливим є кар'єра, життєвий успіх. У працівників передпенсійного віку сильними мотивами підвищення продуктивності праці є визнання їх авторитету, цінності, незамінності для фірми тощо. Для індивідів, чиє фінансове становище є відносно благополучним, моральні мотиви можуть бути значно вагомішими, ніж матеріальні. Такі працівники надають великого значення змісту роботи. Отримують задоволення від самого її процесу і від досягнутого результату. Скрутне фінансове становище зумовлює переважання матеріальних мотивів над моральними, що часто штовхає людину на протиправні дії, особливо за недостатнього контролю.

Система мотивації працівників включає в себе систему матеріального стимулювання і систему морального стимулювання.

Система матеріального стимулювання передбачає формування і використання матеріальних стимулів, розподіл заробітної плати відповідно до дії закону розподілу за кількістю і якістю праці. Базується на використанні матеріальних стимулів (форми

і системи оплати праці, премії, надбавки, доплати, подарунки, путівки, тощо). Система морального стимулювання орієнтується на задоволення потреб вищого порядку (визнання причетності, поваги, тощо), використання моральних стимулів (грамоти, медалі, ордени, звання, подяки, тощо).

Розглянемо методи, за допомогою яких керівники можуть задовольняти потреби вищих рівнів своїх підлеглих у процесі трудової діяльності.

Соціальні потреби може бути задоволено: наданням працівникам такої роботи, котра давала б їм змогу спілкуватися; створення на робочих місцях духу єдиної команди; проведенням з підлеглими періодичних нарад; лояльністю до неформальних груп, якщо вони не завдають організаційної шкоди; створення умов для соціальної активності членів організації за її межами.

Потреби поваги реалізуються шляхом пропонування підлеглим більш змістовної роботи, забезпечення позитивного зворотного зв'язку з досягнутими результатами, високої оцінки та заохочення досягнутих підлеглими результатів, залучення підлеглих до формування мети і вироблення рішень, делегування підлеглим додаткових прав і повноважень, просування підлеглих по службовій драбині, забезпечення навчання та перепідготовки, що підвищують рівень компетенції.

Потреби у самовираженні досягаються шляхом забезпечення підлеглим можливості навчання та розвитку, які дали б змогу повністю використати їхній потенціал, надання підлеглим складної та важливої роботи, яка вимагає від них повної віддачі, заохочення та розвитку в підлеглих творчих здібностей.

Таким чином, ефективна система мотивації працівників до праці має охоплювати такі складові:

- Дослідження складу і визначення значущості мотивів різних категорій



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



працівників.

- Розроблення системи стимулів, яка б відповідала визначеним перевагам.
- Моніторинг впливу стимулюючих заходів на результати діяльності працівників і підприємств загалом.
- Користування процесу мотивації з урахуванням результатів моніторингу шляхом застосування різних форм і способів підтримки бажаної для організації поведінки.

Підведення підсумків

Очікуваним результатом навчання за цим навчальним курсом є:

- засвоєння знань про психологію управління та особливості організації роботи в Апараті Верховної Ради України (зокрема, із урахуванням специфіки та особливості діяльності цього державного органу);
- розуміння основних питань щодо розвитку професійного інтелекту державних службовців;
- оволодіння інформацією про основні інструменти підвищення ефективності діяльності державних службовців, управління змінами, запобігання конфліктам тощо;
- оволодіння вміннями та навичками щодо підвищення стресостійкості та розвитку мотивації державних службовців.

Підвищення кваліфікації (за цим навчальним курсом) здійснюється для усіх працівників Апарату Верховної Ради, зокрема для працівників, вперше прийнятих на державну службу, а також при просуванні та зайнятті вищої посади в Апараті Верховної Ради. Зміст навчання спрямований на оновлення та поглиблення професійних компетентностей державних службовців з питань розвитку їх професійного інтелекту, а також спеціальних фахових знань та умінь в галузі публічного управління і адміністрування.

Список рекомендованої літератури

1 . Аналітична записка до круглого столу «Парламентська служба: реформування, засади функціонування, гарантії діяльності Апарату Верховної Ради України» (24 листопада 2017 року, м. Київ). - Режим доступу: <https://radaprogram.org/content/analychna-zapyska-do-kruglogo-stolu-parlamentska-sluzhba-reformuvannya-zasady>. - Назва з екрану.

2. Делькамп А., Порівняльний огляд організації та законодавчого забезпечення парламентської служби. Експертний звіт Ради Європи, 2018, 13 с. –
Р е ж и м д о с т у п у : http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2018/02/ОглядРЕ_Організаціятазаконодавчезабезпеченняпарламентськоїслужби_PACE_CELGR20181_.pdf. – Назва з екрану.

3. Державна служба в країнах Європейського Союзу. Матеріали Європейського інформаційно-дослідницького центру щодо державної служби. –
Режим доступу: <http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/28926.pdf>. – Назва з екрану.

4. Доповідь та дорожня карта щодо внутрішньої реформи та підвищення інституційної спроможності Верховної Ради України. Підготовлено з оцінки потреб під головуванням П. Кокса, Президента Європейського Парламенту у 2002-2004 роках. Брюссель, 2016 р., 89 с. - Режим доступу: <https://www.europarl.europa.eu/resources/library/media/20160301RES16508/20160301RES16508.pdf>. - Назва з екрану.

5. Загальний огляд практики навчання та атестації державних службовців в країнах Європи. Матеріали Європейського інформаційно-дослідницького центру

щ о д о д е р ж а в н о ї с л у ж б и . – Р е ж и м д о с т у п у :
<http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/28963.pdf>. – Назва з екрану.

6. Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>. – Назва з екрану.

7. Лазукова Е. Наем и карьера государственных служащих / Евгения Лазукова. — С. 181–185.

8. Міжнародний досвід застосування поліграфа при прийнятті на державну службу. Матеріали Європейського інформаційно-дослідницького центру щодо державної служби. – Режим доступу: <http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/28956.pdf>. – Назва з екрану.

9. Парламентська служба у країнах ЄС та Австралії. Інформаційна довідка, підготовлена Європейським інформаційно-дослідницьким центром на запит Комітету Верховної Ради України. – Київ, 2017, 10 с. - Режим доступу: <http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/29349.pdf>. – Назва з екрану.

10. Положення про Апарат Верховної Ради України, затверджений розпорядженням Голови Верховної Ради України № 769 від 25 серпня 2011 року. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/769/11-pr>. – Назва з екрану.

11. Постанова Верховної Ради від 17 березня 2016 року «Про заходи з реалізації рекомендацій щодо внутрішньої реформи та підвищення інституційної спроможності Верховної Ради України». - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1035-19>. – Назва з екрану.

12. Правила етичної поведінки державних службовців. Матеріали Європейського інформаційно-дослідницького центру щодо державної служби. – Режим доступу: <http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/29069.pdf>. – Назва з екрану.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



13. Прийняття на державну службу в країнах Європейського Союзу. Матеріали Європейського інформаційно-дослідницького центру щодо державної служби. – Режим доступу:

<http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/28975.pdf>. – Назва з екрану.

14. Проведення конкурсного відбору та зразки тестових завдань для вступу на державну службу. Матеріали Європейського інформаційно-дослідницького центру щодо державної служби. – Режим доступу:

<http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/28993.pdf>. – Назва з екрану

15. Устойчивость реформ государственной службы в центральной и восточной Европе спустя пять лет после вступления в ЕС [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу:

http://www.sigmaweb.org/publications/Galina_Rus_SP44_070509.pdf

16. Хмелько І. Апарат парламенту: порівняльне дослідження. - Режим доступу: <http://lib.rada.gov.ua/LibRada/static/LIBRARY/catalog/analit/aparat.htm>. - Назва з екрану.

17. Aung N., Tewogbola P. The impact of emotional labor on the health in the workplace: a narrative review of literature from 2013–2018 // AIMS Public Health. 2019. V. 6(3). P. 268-275.

18. Bashir M., Abrar M., Yousaf M., Saqib S., Shabbir R. Organizational politics and workplace deviance in unionized settings: mediating role of job stress and moderating role of resilience // Psychology Research and Behavior Management. 2019. Vol. 12. P. 943.

19. Kuehnl A., Seubert C., Rehfuess E., Elm E., Nowak D., Glaser J. Human resource management training of supervisors for improving health and well-being of employees // Cochrane Database of Systematic Reviews. 2019. P. 9.

20. Яворська Т. П. Клініко-психологічний спектр та структура чинників стресового ризику у пацієнтів з цереброваскулярною патологією // Український вісник психоневрології. 2018. Том 26, вип. 3 (95). С. 68-71.

21. Маркова М. В., Росінський Г. С. Особливості психосоціального функціонування комбатантів та їх дружин з різним станом задоволеності подружніми стосунками // Психіатрія, неврологія та медична психологія. 2018. Том №10. С. 87-96.

22. Григоренко Ю. Л. Проблема стресу у діяльності менеджера // 2018. PhD Thesis. ВНТУ.

23. Волошин П. В., Марута, Н. О. Стратегія охорони психічного здоров'я населення України: сучасні можливості та перешкоди // Український вісник психоневрології. 2015. Том № 23, вип. 1(82) . С. 5-11.

24. Кожина А. М., Зеленская Е. А. Модель формирования суицидального поведения вследствие экстремальных событий // Український вісник психоневрології. 2015. Том №23, вип. 3 (84). С. 128-129.

25. Куриця Д. І., Куриця А. І. Об'єктивний рівень професійного стресу у держслужбовців та його порівняння з самооцінкою рівня професійного стресу працівниками держслужби. 2015. Організаційна психологія. Економічна психологія. Т №2. С. 60-68.

26. Марковець О.Л. Психологічні особливості професійного стресу та попередження його виникнення у майбутніх вчителів // Автореф. дис. канд. психол. наук: 19.00.07. Національний педагогічний університет імені М.П. Драгоманова. 2005. С. 23.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



- 27.** Вьюн В. В. Індивідуально-психологічні предиктори формування станів дезадаптації лікарів–інтернів // Scientific Journal «ScienceRise: Medical Science». 2017. Том №9, вип. 17. С. 4-6.
- 28.** Вьюн В. В., Истомин А. Г., Ткаченко А. В. Проблемы подготовки специалистов по физической терапии/физической реабилитации в Украине и в Европейском регионе // Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Валеологія: сучасність і майбутнє». 2016. Том № 20. С. 54-57.
- 29.** Шафранський В. В., Дудник С. В. Психічне здоров'я населення України: стан, проблеми та шляхи вирішення // Україна. Здоров'я нації. 2016. Том №3, вип. 39. С. 12-18.
- 30.** Волошин П. В., Марута Н. О., Кутіков О. Є, Семікіна О. Є., Каленська Г. Ю. Роль етногенетичних характеристик у механізмах неврозогенезу // Журнал Національної академії медичних наук України. 2015. Том №21, вип. 1. С. 35-44.
- 31.** Fedak B., Shurma I. 649–Desadaptive disturbances and its correction on management medial stuff // European Psychiatry. 2013. Vol. 28 issue 1. P. 1.
- 32.** Shurma I., Fedak B. P-895-Correction of burnout syndrome of management stuff and emergency medical care personnel // European Psychiatry. 2012. Vol. 27 issue 1. P. 1.
- 33.** Joh S. W.; Jung J.-Y. Top managers' academic credentials and firm value // Asia–Pacific Journal of Financial Studies. 2016. Vol. 45, issue 2. P. 185-221.
- 34.** Bundi S. M., Lewa P., Ndwiga M. Effects of Transformational Leadership on Work Stress among Top Managers in State Owned Enterprises (SOEs) in Kenya // European Journal of Business and Management. 2016. Vol. 7, issue 36. P. 185-194.
- 35.** Guedes M. J., Goncalves H. M., Goncalves V. C., Patel P. C. Lower on the totem pole: The influence of sense of control and trait anxiety on cortisol at lower

hierarchical levels // International Journal of Stress Management. 2018. Vol. 25, issue 1. P. 94-107.

36. Шурма И. М. Формирование психической дезадаптации и синдрома выгорания у руководящих работников системы здравоохранения // Міжнародний медичний журнал. 2013. Том №19, вип. 2. С. 12-16.

37. Markova M. V., Abdriakhimova T.B., Grishina O. V., Savina M. V., Kosenko C.A., Falyona H. E., Markov A. R. Phenomenon of self-destructive behavior in female sex workers: discriptors, predictors, typology, psychological correction // Wiadomosci lekarskie (Warsaw, Poland: 1960). 2019. Vol. 72, (9 cz 2). P. 1774-1780.

38. Valenzuela L. M., Merigo J. M., Johnston W. J., Nicolas C., Jaramillo J. F. Thirty years of the Journal of Business & Industrial Marketing: A bibliometric analysis // Journal of Business & Industrial Marketing. 2017. Vol. 32 issue 1. P. 1-17.

39. Kok A. A. L., Plaisier I., Smith J. H., Peninx B. W. J. H. The impact of conscientiousness, mastery, and work circumstances on subsequent absenteeism in employees with and without affective disorders // BMC psychology. 2017. Vol. 5, issue 1. P. 10.

40. Schneiderman N., Ironson G., Siegel S. D. Stress and health: psychological, behavioral, and biological determinants // Annu. Rev. Clin. Psychol.. 2005. Vol. 1. P. 607-628.

41. Корехова М. В., Соловьев А. Г., Новикова И. А. Профилактика психологической дезадаптации сотрудников ОВД // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2012. Том №. 1, вип. 48. С. 66-70.

42. Вассерман Д. Модель стресс-уязвимости и развитие суицидального процесса // Напрасная смерть: причины и профилактика самоубийств. – Москва. 2005. С. 28–41.



ПРОЕКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



43. Mann J.J., Waternaux C., Malone K. Toward a clinical model of suicidal behavior in psychiatric patients // American Journal of Psychiatry. 1999. Vol. 156, issue 2. P. 181–189.

44. Молодцова Т. Д. Основные виды и типы подростковой дезадаптации // Концепт. 2013. Том №5 вып. 21. С. 1-7.

45. Дмитриева М. А. Психологические факторы профессиональной адаптации // Психологические основы профессиональной деятельности: хрестоматия. 2007. С. 723-730.

46. Маклаков А. Г. Личностный адаптационный потенциал: его мобилизация и прогнозирование в экстремальных условиях // Психологический журнал. 2001. Том №22, вып. 1. С. 16 – 24.

47. Посохова С. Т. Психология адаптирующейся личности: субъективный подход. Текст: дис. доктора психол. наук 19.00.01, Санкт-Петербург. 2001. 393 с.

48. Селье Г., Саарма Ю. М., Лука А. Н., Хороп И. С. Стресс без дистресса. // Прогресс, Москва 1979. 126 с.

49. Самохвалов В. П. Психиатрия. Учебное пособие для студентов медицинских вузов // Ростов н/Д., Феникс. 2002.

50. Свиридов Н. А. Социальная адаптация личности в трудовом коллективе. Текст: дис. канд. психол. наук. Ленинград. 1974. С. 68.

51. Зотова О. И., Кряжева И. К. Некоторые аспекты социально-психологической адаптации личности // Психологические механизмы регуляции социального поведения. Москва. 1979. 481 с.

52. Сороко С. И., Нейрофизиологические механизмы индивидуальной адаптации человека в Антарктике // Наука. Ленинград. 1984. 152 с.

53. Страхов А. П. Адаптация моряков в длительных океанских плаваниях // Медицина. Ленинград. 1976. 128 с.

54. Гилемханова Э.Н., Грязнов А.Н., Шулаев А.В. Новый социально-психологический подход к рассмотрению адаптации // Неврологический вестник. 2010. Том № 42, вып.2. С. 33-37.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



55. Барлас Т. В. Особенности социально-психологической адаптации при психосоматических и невротических нарушениях // Психологический журнал. 1994. Том №15, вып. 6. С. 117-120.

56. Дружилов С. А. Профессионалы и профессионализм в новой реальности: психологические механизмы и проблемы формирования // Сибирь. Философия. Образование: Альманах СО РАО, ИПК. Новокузнецк. 2001. Том №. 5. С. 46-56.

57. Змановская Е. В. Девиантология: (Психология отклоняющегося поведения) // Учебное пособие для студентов высших учебных заведений. Москва: Издательский центр «Академия». 2003. 288 с.

58. Майсак Н. В., Яковец Д. А. Социальная фрустрация как условие дезадаптации и предиктор девиантности специалиста // Фундаментальные исследования. 2013. Том №. 10, вып. 8. С. 1830-1837.

59. Мороденко Е. В. Социально-психологическая адаптация и дезадаптация в процессе социализации личности // Вестник Томского государственного педагогического университета. 2009. Том №. 8, вып. 86. С. 108-111.

60. Войцех В. Ф., Гальцев Е. В. Нарушение адаптации и суицидальное поведение у молодежи // Социальная и клиническая психиатрия. 2009. Том №19, вып. 2. С. 17-25.

61. Краснова В. В., Холмогорова А. Б. Социальная тревожность и студенческая дезадаптация // Психологическая наука и образование. 2011. Том №3, вып. 1. С. 140-150.

62. Каргин А. М., Холмогорова А. Б., Войцех В. Ф. Личностные факторы суицидального поведения у пациентов кризисного стационара, совершивших суицидальные попытки // Социальная и клиническая психиатрия. 2009. Том №19, вып. 4. С. 15-20.

63. ВООЗ, Інформаційний бюлетень №396, «Психічні розлади», 2016р.

64. Молодцова Т. Д. Роль педагогической поддержки в преодолении дезадаптации подростков // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2012. Том №. 5. С. 42-44.

65. Конева О. Б. Социально-психологические аспекты дезадаптации личности // Вестник Челябинского государственного университета. 2012. Том №. 19 (273), вып. 26. С. 75-79.

66. Касаткина Н. Э., Семенкова Т. Н. Проблема адаптации студентов вуза к процессам обучения и сохранения здоровья // Вестник Кемеровского государственного университета культуры и искусств. 2012. Том №. 18. С. 165-173.

67. Холмогорова А. Б., Гараян Н. Г., Евдокимова Я. Г., Москова М. В. Психологические факторы эмоциональной дезадаптации у студентов // Вопросы психологии. 2009. Том №3. С. 16-26.

68. Корехова М. В., Соловьев А. Г., Новикова И. А. Профилактика психологической дезадаптации сотрудников ОВД // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2012. Том №. 1 (48). С. 66-70.

69. Кожевников Б. А., Шостак П. Г., Клейменов В. Н. Особенности личности как фактор риска формирования состояний дезадаптации у сотрудников органов внутренних дел // Медицинский вестник МВД. 2013. Том №64, вып. 3. С. 65-69.

70. Шаповал В. А. Психологическое здоровье сотрудников органов внутренних дел как предмет исследования ведомственных психологов: новые подходы к оценке и прогнозированию // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. 2009. Том №3 (43). С. 232-246.

71. Gazelle H., Putallaz M., Li Y., Grimes C. L., Kupersmidt J. B., Coie J. D.. Anxious solitude across contexts: girls' interactions with familiar and unfamiliar peers // Child Development. 2005. Vol. 76, issue 1. P. 227–246.

72. Gest S. D., Rodkin P. C. Teaching practices and elementary classroom peer ecologies // Journal of Applied Developmental Psychology. 2011. Vol. 32, issue 5. P. 288–296.

73. Hughes J. N., Luo W., Kwok O. M., Loyd L. K. Teacher–student support, effortful engagement, and achievement: a 3-year longitudinal study // Journal of educational psychology. 2008. Vol. 100, issue 1. P. 1–14.

74. Costello E. J., Foley D. L., Angold A. 10-year research update review: the epidemiology of child and adolescent psychiatric disorders: II. Developmental epidemiology // Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry. 2006. Vol. 44, issue 10. P. 8–25.

75. Agazio J., Goodman P., Padden D. L. Impact of deployment on military families // Annual review of nursing research. 2014. Vol. 32(1). P. 109–133.

76. Блохина Л. Н. Индивидуальные различия в психологической адаптации к условиям профессиональной деятельности у госслужащих таможенных органов // Психологический журнал. 2008. Том №29, вып. 1. С. 79-89.

77. Мельничук А. С. Психологические детерминанты субъективной значимости смысловизненного аспекта профессиональной переподготовки кадров управления // Мир психологии. 2007. Том №1, вып. 49. С. 188-197.

78. Корехова М. В., Соловьев А. Г., Новикова И. А. Профилактика психологической дезадаптации сотрудников ОВД // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2012. Том №1, вып. 48. С. 188-197.

79. Агапова Е. В.; Винокур В. А.; Болучевская В. В. Клинико-психологические характеристики профессионального выгорания у государственных служащих // Вестник Волгоградского государственного медицинского университета. 2013. Том №2, вып. 46. С. 56-60.

80. Усова О. В. Управление профессиональными деструкциями государственных гражданских служащих (на примере налоговых органов) // Вопросы управления. 2015. Том №5, вып. 17. С. 212-217.

81. Сидоренко О.О. Психосоціальні фактори в генезі розладів психоемоційної сфери у державних службовців.// Психіатрія, неврологія та медична психологія. 2018. №1 (9). С. 109-112.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



82. Сидоренко О.О. Клініко-психологічні та соціально-виробничі прояви професійної психологічної дезадаптації у державних службовців // Медична психологія. 2018. Том 13, №3. С. 36-41.

83. Сидоренко О.О. Особливості використання копінг-стратегій та внутрішньої мотивації у держслужбовців //Архів психіатрії. 2018. Том 24, №4 (95). С. 216-222.