

Міністерство освіти і науки України
Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана
Хмельницького

Фалько Н.М., Остополец І.Ю.

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Навчальний посібник



Запоріжжя – 2026

УДК 159.9:005.95/.96

Ф 19

*Навчальний посібник рекомендовано до друку Вченою радою
Мелітопольського державного педагогічного університету
імені Богдана Хмельницького
(протокол №10 від 24.02.2026)*

Авторський колектив:

Фалько Н. М. – ректор Мелітопольського державного педагогічного університету імені Богдана Хмельницького, доктор психологічних наук, професор, професор кафедри психології

Остополець І. Ю. – кандидат психологічних наук, доцент кафедри психології Мелітопольського державного педагогічного університету імені Богдана Хмельницького;

Рецензенти:

Афанасьєва Н. Є. – доктор психологічних наук, професор, професор кафедри психології і соціології Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця

Чукурна О. П. – доктор економічних наук, професор, декан факультету Бізнесу а соціальних комунікацій Державного університету інтелектуальних технологій і зв'язку

Фалько Н. М., Остополець, І. Ю. Психологія управління персоналом : навчальний посібник / Н. М. Фалько, І. Ю. Остополець. – Запоріжжя : Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького, 2026. – 156 с.

ISBN 978-617-7346-89-9

Навчальний посібник розкриває психологічні засади управління персоналом у сучасних організаціях. В ньому висвітлено психологічний зміст управлінської діяльності, лідерства, мотивації, командування, формування корпоративної культури, забезпечення роботи з персоналом в умовах змін і сучасних трансформацій у суспільстві. Він призначений для студентів і магістрантів спеціальностей психологічного та управлінського профілю, викладачів закладів вищої освіти, а також керівників організацій, HR-фахівців і практичних психологів.

ISBN 978-617-7346-89-9

© Н. М. Фалько, 2026

© І. Ю. Остополець, 2026

© Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького, 2026

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	4
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	
1.1. Психологія управління персоналом як галузь психологічної науки	6
1.2. Управлінська діяльність: сутність, структура та психологічний зміст	15
1.3. Функції та принципи управління в психологічному вимірі	22
1.4. Психологічні особливості планування та прийняття управлінських рішень	27
РОЗДІЛ II. ПСИХОЛОГІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІНСЬКОГО ВПЛИВУ	
2.1. Організація як соціально-психологічна система та особливості формування команд (team building)	40
2.2. Організаційна структура управління: елементи, принципи, моделі	54
2.3. Психологія лідерства та керівництва в організації	64
2.4. Корпоративна культура як психологічний чинник управління персоналом	75
РОЗДІЛ III. ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЗМІН І РИЗИКІВ	
3.1. Мотивація та професійний розвиток персоналу	87
3.2. Управління організаційними змінами: психологічні аспекти	104
3.3. Психологічні конфлікти та стреси в управлінській діяльності	117
3.4. Мобінг в організації як загроза психологічній безпеці персоналу	133
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	144
ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК	148

ПЕРЕДМОВА

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується суттєвими трансформаціями соціально-економічних відносин, зростанням ролі людського капіталу, динамічними змінами організаційних структур та ускладненням управлінських процесів. В умовах глобалізації, цифровізації, поширення дистанційних і гібридних форматів праці, а також посилення соціально-психологічних викликів, зумовлених кризовими та воєнними подіями, особливої актуальності набуває проблема психологічного забезпечення управління персоналом. У цьому контексті психологія управління персоналом постає як важлива галузь прикладної психології, спрямована на вивчення закономірностей поведінки особистості та групи в організаційному середовищі, а також на розробку ефективних психологічних механізмів управлінської взаємодії.

Методологічною основою посібника є сучасні досягнення вітчизняної та зарубіжної організаційної психології, психології управління, психології праці та соціальної психології. У процесі підготовки матеріалів використано міждисциплінарний підхід, який дозволяє розглядати управління персоналом як складний соціально-психологічний процес, що включає когнітивні, емоційні, мотиваційні та поведінкові компоненти. Значну увагу приділено аналізу психологічних механізмів управлінського впливу, особистісних характеристик керівника, особливостей міжособистісної взаємодії в організації, а також чинників, що впливають на ефективність діяльності трудових колективів.

Структура навчального посібника побудована за логікою поступового переходу від теоретичних засад психології управління персоналом до аналізу управлінської взаємодії та прикладних аспектів роботи з персоналом. Такий підхід забезпечує цілісне розуміння предмета дисципліни та сприяє формуванню системного бачення психологічних процесів, що відбуваються в організаційному середовищі. Матеріал викладено з урахуванням принципів науковості, системності, доступності та практичної спрямованості.

Особливе місце у посібнику відведено питанням психологічної адаптації персоналу до умов організаційних змін, управління конфліктними ситуаціями, формування ефективних команд, а також проблемам професійного стресу та психологічного здоров'я працівників. У сучасних реаліях, зокрема в умовах тривалого соціального напруження та воєнного стану, ці питання набувають особливої значущості й потребують ґрунтовного наукового осмислення та практичних рекомендацій для психологів-практиків.

Навчальний посібник адресований студентам, магістрантам спеціальностей психологічного та управлінського профілю, викладачам закладів вищої освіти, а також керівникам, HR-фахівцям і практичним психологам, які працюють у сфері управління персоналом, організаційного розвитку, консультування та психологічного супроводу управлінської діяльності.

Матеріали посібника можуть бути використані у процесі викладання відповідних навчальних дисциплін, під час підготовки до практичних занять, написання курсових і кваліфікаційних робіт, а також у професійній діяльності керівників організацій та психологів.

Автори сподіваються, що даний навчальний посібник сприятиме підвищенню якості психологічної підготовки майбутніх фахівців, розвитку їх професійної рефлексії та формуванню відповідального ставлення до психологічного забезпечення управління персоналом у сучасних організаціях.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Психологія управління персоналом як галузь психологічної науки

Управління як специфічна форма організації спільної діяльності людей є однією з найдавніших сфер людської практики. Воно виникло разом із необхідністю координувати зусилля індивідів у процесі спільної праці та соціальної взаємодії. Саме завдяки узгодженим управлінським діям людські спільноти отримали можливість не лише виживати, а й створювати складні соціальні, економічні та культурні системи. Проте протягом тривалого часу управління розглядалося переважно як практичне мистецтво, а не як самостійний об'єкт наукового аналізу.

Лише на початку ХХ століття управління почало оформлюватися як окрема сфера наукового знання. Важливу роль у цьому процесі відіграли праці Ф. Тейлора (Taylor F., 1911), який заклав основи наукового управління, а також концепція А. Файоля (Fayol H., 1916), що вперше систематизувала управлінську діяльність як сукупність функцій і принципів. Саме в цей період управління починають розглядати як особливий вид професійної діяльності, що має власну структуру, логіку та закономірності. На цьому ґрунті поступово формується міждисциплінарна галузь знань - психологія управління.

Управління - це процес планування, координації дій, організації, мотивування й контролю діяльності людей для того, щоб досягти цілей організації.

Психологія управління виникла на стику двох наукових галузей - психології та теорії управління. З одного боку, вона спирається на фундаментальні психологічні знання про психічні процеси, стани й властивості особистості, а з іншого - на управлінські концепції, що описують організацію, координацію та регуляцію спільної діяльності людей. Така міждисциплінарність зумовлює складність і багатовимірність предмета психології управління, а також пояснює варіативність підходів до його визначення.

Психологія управління - це галузь психологічної науки, що вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності, психічні процеси, стани та властивості особистості керівника і персоналу, а також соціально-психологічні механізми взаємодії людей у процесі управління організаціями

з метою підвищення ефективності спільної діяльності, яка вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності. (Бакаленко О., 2020)

До основних **завдань** психології управління належать:

– вивчення психологічних особливостей управлінської діяльності, її функціональної структури, а також психологічних чинників і мотиваційних механізмів, що впливають на ефективність управління;

– дослідження психологічних основ управління персоналом та психологічних аспектів управлінської діяльності в різних сферах суспільної практики (виробництві, бізнесі, освіті, науці, культурі, спорті тощо);

– аналіз психологічних особливостей діяльності керівника, зокрема стилів управління, індивідуально-психологічних якостей, мотиваційної сфери особистості, психологічних показників ефективності управлінського розвитку та чинників професійної управлінської деформації;

– вивчення психологічних закономірностей управління організаціями як соціально-психологічними системами, включно з аналізом поведінки людей в організаціях і психологічних характеристик організаційного середовища;

– обґрунтування психологічних засад кадрової політики в управлінні, зокрема питань добору, оцінювання, навчання та розвитку управлінських кадрів;

– дослідження психологічних механізмів розв'язання управлінських завдань, передусім процесів прийняття управлінських рішень;

– аналіз соціально-психологічних аспектів управлінської діяльності, у тому числі психологічних особливостей формування іміджу організації та керівника.

Об'єктом психології управління є організована діяльність людей, що здійснюється в межах певної соціальної системи та регулюється нормами, правилами й цілями організації. Йдеться як про індивідуальну, так і про спільну діяльність, у якій люди пов'язані відносинами підпорядкування, координації та взаємної відповідальності. У межах цього об'єкта формуються специфічні управлінські відносини, що відрізняються від побутових або неформальних взаємодій і мають чітко окреслений функціональний характер.

Предметом психології управління виступають психологічні закономірності управлінської діяльності, а також психічні процеси, стани та властивості особистості, які визначають ефективність управлінських впливів. До них належать особливості сприйняття й розуміння управлінської інформації, механізми прийняття управлінських рішень, мотивація управлінської праці, емоційна регуляція, міжособистісна взаємодія та групова поведінка в організаціях. Особливу увагу психологія управління

приділяє діяльності керівника як центральної фігури управлінської системи. (Бакаленко О., 2020)

Предмет психології управління не є статичним. Його зміст змінюється під впливом соціально-економічних трансформацій, розвитку організаційних форм праці, інтелектуалізації професійної діяльності та зростання ролі людського чинника в управлінні.

Структуру психології управління в організації доцільно розглядати у взаємозв'язку кількох рівнів управління: управління працею, управління людьми та управління організацією як цілісною соціальною системою. Такий підхід дозволяє комплексно аналізувати управлінські процеси, враховуючи як індивідуально-психологічні особливості працівників, так і групові та організаційні чинники.

На сучасному етапі розвитку психології управління виокремлюють різні підходи до визначення її об'єкта, проте домінуючим є гуманістично орієнтований підхід, у межах якого управління розглядається передусім як система міжособистісної взаємодії типу «людина - людина». Саме цей підхід акцентує увагу на психологічних механізмах впливу, комунікації та співпраці в організаціях.

Метою психології управління є розробка шляхів підвищення ефективності та якості життєдіяльності організаційних систем. Реалізація цієї мети передбачає оптимізацію управлінських процесів, розвиток управлінського потенціалу керівників і створення умов для професійного та особистісного розвитку персоналу.

Зміст психології управління охоплює вивчення психологічних особливостей управлінської діяльності, психологічних основ управління персоналом, діяльності керівника, соціально-психологічних процесів у колективах, а також проблем прийняття управлінських рішень і формування іміджу організації. Важливою складовою цього змісту є дослідження людського чинника як провідного ресурсу управління, без урахування якого неможливе досягнення стабільних і довготривалих результатів. (Угрин О, 2017).

Таким чином, психологія управління персоналом постає як фундаментальна галузь психологічної науки, що забезпечує цілісне розуміння управлінської діяльності як процесу психологічної взаємодії людей в організації. Вона створює наукові засади для формування ефективних, адаптивних і гуманістично орієнтованих управлінських практик та є необхідною складовою професійної підготовки майбутніх психологів.

Ефективна управлінська взаємодія в умовах міжнародного бізнесу, партнерських відносин і міжкультурної комунікації передбачає знання

особливостей управлінських культур, що сформувалися в різних країнах. Це сприяє досягненню взаєморозуміння між партнерами, підвищенню якості переговорів, договорів і спільних управлінських рішень. У цьому контексті особливого значення набуває врахування специфіки управлінських моделей, національних особливостей представників різних культур, а також характеру їхнього вербального й невербального спілкування.

Американська управлінська культура розглядає управління як спеціалізований вид професійної діяльності, а менеджера - як висококваліфікованого фахівця з відповідною освітою, що нерідко поєднується з інженерною, економічною, юридичною або іншою професійною підготовкою. Її світоглядною основою є раціоналізм англосаксонської культурної традиції, орієнтація на індивідуалізм, самостійність і конкурентний прагматизм. Управлінська практика у США спирається на розгалужену інфраструктуру бізнес-освіти, консультативних організацій і науково-дослідних центрів у сфері менеджменту.

До характерних ознак американської управлінської культури належать: індивідуальний характер прийняття управлінських рішень і персональна відповідальність за їх реалізацію; чітко ієрархізована та формалізована структура управління; регламентовані процедури контролю; домінування індивідуального контролю з боку керівника; швидка оцінка результатів праці та динамічне кар'єрне просування; орієнтація на професіоналізм як провідну управлінську якість; переважно формальні стосунки з підлеглими; підготовка вузькоспеціалізованих управлінських кадрів; диференційована оплата праці відповідно до індивідуальних досягнень.

Японська управлінська культура сформувалася під впливом особливостей традиційного способу життя, орієнтованого на спільність, взаємозалежність і колективну відповідальність. Її ідейною основою є уявлення про організацію як єдину спільноту, в якій працівники й менеджери сприймаються як члени однієї «родини». Провідним завданням японського управління є формування стабільних, довірливих стосунків між керівниками та персоналом, а також розвиток почуття належності до організації.

Для японської моделі характерна система поступового професійного зростання, ротації управлінців між різними підрозділами, що сприяє не лише оволодінню професійними навичками, а й розвитку культури міжособистісних відносин. Управлінська діяльність орієнтована на довготривалу перспективу, пожиттєвий найм, повільну оцінку результатів праці та поступове службове просування. Контроль має переважно неформальний характер, значна увага приділяється потребам підлеглих, а управлінські рішення приймаються колективно на основі консенсусу.

До основних рис японської управлінської культури належать: колективне прийняття рішень і колективна відповідальність; гнучка, адаптивна система управління; орієнтація на групу, а не на окрему особистість; оцінювання ефективності управління за рівнем гармонії в колективі та спільними результатами діяльності; неформальні міжособистісні відносини; службове просування за віком і стажем; підготовка універсальних керівників; оплата праці з урахуванням результатів роботи групи та тривалості служби; тривале перебування керівника на посаді.

Західноєвропейська управлінська культура займає проміжне положення між американською та японською моделями. З одного боку, у країнах Західної Європи існує розвинена система бізнес-освіти й підвищення кваліфікації управлінських кадрів, а з іншого - управління не завжди сприймається як окрема престижна професія. Західноєвропейська модель є неоднорідною та включає низку національних варіантів.

Зокрема, **німецька модель** орієнтована на ліберальний стиль керівництва, делегування повноважень і відповідальності, поєднання консультування та контролю; **шведська** - робить акцент на мотивації персоналу, соціальних гарантіях і навчанні; **фінська** - зосереджена на результативності діяльності та способах її досягнення; **англійська** - характеризується значною роллю керівника й елементами автократизму; **французька** - спрямована на ефективне використання всіх видів ресурсів.

Спільною рисою західноєвропейської управлінської культури є орієнтація на командну роботу під керівництвом лідера. Функції менеджера мають універсальний характер і охоплюють управління операційними процесами, фінансами, маркетингом, обліком і матеріально-технічним забезпеченням. Основне завдання керівника полягає в активізації творчого потенціалу персоналу, посиленні ролі людського чинника та застосуванні переважно «м'яких» методів управлінського впливу.

Китайська управлінська культура сформувалася під значним впливом традиційної філософії, насамперед конфуціанства, що визначає специфічне розуміння влади, ієрархії, колективної відповідальності та соціальної гармонії. Управління в китайському культурному контексті розглядається не лише як функціональна діяльність, а як система морально-етичних відносин, у межах якої керівник несе відповідальність не тільки за результати праці, а й за добробут і лояльність підлеглих.

Центральним принципом китайської управлінської культури є орієнтація на ієрархічність і підпорядкування, що сприймається як природний і соціально виправданий порядок. Керівник виступає носієм авторитету, досвіду й мудрості, а його управлінські рішення рідко підлягають відкритому

обговоренню чи критиці. Водночас від керівника очікується турботливе, патерналістське ставлення до персоналу, що формує взаємні зобов'язання між управлінцем і працівниками.

Важливою особливістю китайської управлінської культури є домінування колективних інтересів над індивідуальними. Професійна поведінка працівників орієнтована на підтримання групової злагоди, уникнення відкритих конфліктів і збереження позитивних міжособистісних відносин. Прийняття управлінських рішень зазвичай має закритий характер і відбувається в межах вузького кола керівництва, тоді як виконання рішень передбачає чітке дотримання встановлених ролей і норм.

Суттєве значення в китайській управлінській культурі має система неформальних соціальних зв'язків, відома як *guanxi*, яка базується на особистій довірі, взаємних послугах і тривалих відносинах. Наявність таких зв'язків часто відіграє вирішальну роль у процесах ділової взаємодії, кадрових рішень і кар'єрного зростання. Формальні правила та процедури можуть поступатися місцем неформальним домовленостям, що розглядається не як порушення, а як прийнятна форма соціальної взаємодії.

Для китайської управлінської культури характерним є поєднання жорсткої централізації влади з гнучкістю у виборі засобів досягнення цілей. Керівники визначають стратегічні напрями розвитку, тоді як тактичні рішення можуть адаптуватися залежно від ситуації. Контроль за діяльністю персоналу має переважно непрямий характер і ґрунтується на особистій лояльності, моральних зобов'язаннях і страху втрати соціального статусу.

Українська управлінська культура на сучасному етапі перебуває в процесі активного формування та трансформації, що зумовлено історичними, соціально-економічними й політичними чинниками розвитку держави. Вона формується під впливом поєднання різних управлінських традицій, зокрема радянської адміністративно-командної моделі, західноєвропейських і американських підходів до менеджменту, а також національних культурних особливостей українського суспільства.

Характерною рисою сучасної української управлінської культури є її перехідний характер, що проявляється у співіснуванні формалізованих управлінських практик із неформальними способами регуляції організаційних процесів. З одного боку, спостерігається прагнення до впровадження демократичних принципів управління, розвитку партнерських відносин між керівниками та персоналом, орієнтації на результат і професіоналізм. З іншого боку, у багатьох організаціях зберігаються елементи жорсткої ієрархії, надмірної централізації повноважень і персоніфікації управлінських рішень.

В українській управлінській культурі значну роль відіграють міжособистісні стосунки, неформальні комунікації та особистий авторитет керівника. Управлінський вплив часто ґрунтується на поєднанні формальних повноважень із психологічними чинниками — довірою, лояльністю, особистою відповідальністю та моральними зобов'язаннями. Водночас поступово зростає значущість управлінської компетентності, професійної підготовки та психологічної готовності керівників до роботи в умовах змін і невизначеності.

Сучасні соціальні виклики, зокрема трансформація економіки, цифровізація управлінських процесів і умови воєнного стану, істотно впливають на розвиток української управлінської культури. Вони зумовлюють підвищення ролі гнучкості, адаптивності, відповідальності та здатності керівників до ефективної комунікації в кризових ситуаціях. Зростає потреба в управлінні, орієнтованому на підтримку персоналу, збереження психологічної стійкості та формування довіри в колективах.

Психологічні закони управління відображають об'єктивні закономірності психічної діяльності та поведінки людей у процесі управлінської взаємодії. Вони проявляються у міжособистісних стосунках, груповій динаміці та спільній діяльності в організаціях і діють незалежно від усвідомлення їх суб'єктами управління. Ігнорування цих законів знижує ефективність управлінських рішень, тоді як їх урахування сприяє оптимізації управлінської діяльності. (Ягоднікова В., 2022)

До основних психологічних законів управлінської діяльності належать такі.

Закон невизначеності відгуку полягає в тому, що однакові управлінські впливи можуть викликати різні реакції у різних працівників або навіть у тієї самої людини в різних ситуаціях. Психологічний зміст цього закону зумовлений індивідуальними особливостями особистості, актуальним психоемоційним станом, мотивацією, життєвим і професійним досвідом. В управлінській практиці це означає неможливість універсальних рішень і потребу адаптації управлінських впливів до конкретних людей та умов.

Закон неадекватності взаємного сприйняття відображає обмеженість і суб'єктивність сприйняття людьми один одного в управлінському процесі. Керівники й підлеглі нерідко формують уявлення про партнера по взаємодії на основі фрагментарної інформації, стереотипів або попереднього досвіду, що призводить до помилкових оцінок намірів, якостей і поведінки. У психології управління цей закон підкреслює важливість розвитку рефлексії, зворотного зв'язку та відкритої комунікації.

Закон неадекватності самооцінки полягає в тому, що уявлення людини про власні можливості, якості та результати діяльності часто не збігаються з об'єктивною реальністю. У контексті управління це може проявлятися як у завищених, так і в занижених самооцінці керівників і працівників. Наслідком є помилки в прийнятті рішень, неадекватний розподіл відповідальності та труднощі у професійному розвитку. Управлінська діяльність потребує створення умов для формування реалістичної самооцінки через оцінювання, навчання та конструктивний зворотний зв'язок.

Закон спотворення інформації полягає в тому, що управлінська інформація в процесі передавання неминуче зазнає змін, втрат або перекручень. Причинами цього є особливості сприйняття, пам'яті, емоційного ставлення до інформації, а також прагнення суб'єктів управління адаптувати повідомлення до власних інтересів або очікувань керівництва. Для управління цей закон означає необхідність багаторазової перевірки інформації, використання різних каналів комунікації та чіткої формалізації повідомлень.

Закон самозбереження відображає природне прагнення людини зберігати психологічну рівновагу, статус і власну цілісність. У управлінській діяльності цей закон проявляється в опорі змінам, униканні загрозливих ситуацій, захисних реакціях на критику або контроль. Усвідомлення дії цього закону дозволяє керівникам прогнозувати реакції персоналу на управлінські нововведення та впроваджувати зміни з урахуванням психологічної безпеки працівників.

Закон компенсації полягає в тому, що недостатній розвиток одних якостей або можливостей особистості може компенсуватися розвитком інших. У психології управління цей закон пояснює, чому успішна управлінська діяльність можлива навіть за наявності окремих обмежень — за умови використання сильних сторін особистості, підтримки команди та ефективного розподілу функцій. Управлінське значення цього закону полягає в орієнтації не на усунення всіх недоліків, а на розвиток і раціональне використання ресурсів людини.

Отже, психологія управління персоналом є міждисциплінарною галуззю психологічної науки, що досліджує психологічні закономірності управлінської діяльності та взаємодію людей в організаціях. Її предмет охоплює психічні процеси, стани й властивості керівника і персоналу, а також соціально-психологічні механізми комунікації, мотивації, групової поведінки та прийняття управлінських рішень.

У межах цієї галузі сформовано різні управлінські моделі з урахуванням культурних, національних і соціальних особливостей, що відображають

специфіку організації управління в різних країнах та організаційних середовищах. Водночас виокремлено психологічні закони управління, які діють об'єктивно й визначають характер управлінської взаємодії незалежно від усвідомлення їх суб'єктами. Саме врахування цього забезпечує науково обґрунтовану кадрову політику, підвищує ефективність управлінських впливів і сприяє формуванню гуманістично орієнтованих практик управління, спрямованих на розвиток персоналу та результативність організації.

Контрольні питання

1. У чому полягає сутність управління як специфічної форми організації спільної діяльності людей?
2. Як визначається психологія управління персоналом у системі психологічних наук?
3. Який об'єкт дослідження психології управління та які його основні характеристики?
4. Що є предметом психології управління і які психологічні явища він охоплює?
5. Які основні завдання психології управління персоналом у сучасних організаціях?
6. Які рівні управління виділяють у структурі психології управління в організації?
7. У чому полягає сутність гуманістично орієнтованого підходу до управління персоналом?
8. Що розуміють під управлінськими моделями з урахуванням культурних і національних особливостей?
9. Які психологічні закони управління та яке їх значення для управлінської діяльності?
10. Яку роль відіграє психологія управління персоналом у підвищенні ефективності діяльності організації?

1.2. **Управлінська діяльність: сутність, структура та психологічний зміст**

Управлінська діяльність є однією з базових форм професійної активності людини в умовах організованого суспільства та виступає необхідною умовою існування й розвитку соціальних систем. Її виникнення історично пов'язане з потребою людей у спільній діяльності, координації зусиль, розподілі ролей і відповідальності, що забезпечує досягнення загальних цілей організації. У сучасному науковому дискурсі управлінська діяльність розглядається не лише як сукупність адміністративних дій, а як складний соціально-психологічний процес, у центрі якого перебуває людина та її взаємодія з іншими. (Базика Є., 2023)

У широкому значенні **управління** визначається як універсальна функція складних систем, спрямована на збереження їхньої цілісності, упорядкованості та цілеспрямованого розвитку. Особливу специфіку управління набуває в соціальних системах, де основним елементом є особистість із притаманними їй потребами, мотивами, ціннісними орієнтаціями та індивідуально-психологічними характеристиками. Саме тому управління в організаціях неможливо зводити лише до технічних або формально-регламентованих процедур, оскільки будь-який управлінський вплив опосередковується психологічним сприйманням і переживанням людей. (Кісіль З., Швець Д., 2023)

У цьому контексті **управлінська діяльність** постає як цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт управління, що реалізується з метою організації, регуляції та оптимізації спільної діяльності персоналу. (Юрков О., 2017) Такий вплив має системний характер і охоплює планування, організацію, координацію, мотивування, прийняття рішень і контроль. Водночас управлінська діяльність не зводиться до формального виконання функцій, а передбачає активну міжособистісну взаємодію, формування довіри, залученості та відповідальності працівників за результати спільної праці.

Принциповою особливістю управлінської діяльності є її опосередкований характер. Керівник, як правило, не бере безпосередньої участі у створенні кінцевого продукту діяльності організації, а впливає на результати через організацію діяльності інших людей. Саме тому управлінську діяльність у психології часто визначають як «діяльність з організації діяльності», або діяльність другого порядку. Така специфіка зумовлює підвищені вимоги до когнітивної, емоційної та комунікативної сфер особистості керівника.

Важливою характеристикою управлінської діяльності є її суб'єкт-суб'єктна природа, оскільки об'єктом управління виступають люди, здатні до усвідомленого вибору, оцінювання управлінських впливів і активного реагування на них. Працівники не є пасивними виконавцями управлінських рішень, а інтерпретують їх крізь призму власного досвіду, очікувань і мотивації. (Вороніна В., Горбатюк Л., Зосіменко І., 2023) Це зумовлює необхідність урахування психологічних закономірностей поведінки особистості та групи в управлінському.

Управлінська діяльність поєднує в собі індивідуальний і колективний аспекти. З одного боку, керівник здійснює індивідуальну професійну діяльність, що включає аналіз управлінських ситуацій, прогнозування, прийняття рішень і контроль. З іншого боку, предметом цієї діяльності є спільна діяльність колективу, яка організовується в умовах ієрархії, субординації та формального розподілу повноважень. Такий синтез індивідуального й колективного зумовлює складність управлінської праці та її високу психологічну насиченість.

Отже, **сутність управлінської діяльності** полягає у цілеспрямованому впливі на людей і соціальні процеси з метою забезпечення ефективного функціонування та розвитку організації. Управління виступає не лише інструментом досягнення результатів, а й важливим чинником формування організаційної культури, психологічного клімату та професійного розвитку персоналу, що надає йому особливого значення в сучасних умовах суспільних і організаційних трансформацій.

Важливою складовою розуміння управлінської діяльності є аналіз її структури, яка відображає внутрішню організацію управлінського процесу та логіку реалізації управлінських впливів. **Структура управлінської діяльності** дає змогу розглядати управління як цілісну систему взаємопов'язаних елементів, кожен з яких виконує специфічну функцію та має власний психологічний зміст. Саме структурний підхід дозволяє виявити не лише формальні компоненти управління, а й глибинні психологічні механізми, що забезпечують його ефективність у реальних організаційних умовах.

Ключовим елементом структури управлінської діяльності виступає **суб'єкт управління**, яким є керівник або управлінська команда, наділені повноваженнями щодо прийняття та реалізації управлінських рішень. У психологічному аспекті суб'єкт управління розглядається передусім як особистість, що володіє певним рівнем управлінської компетентності, професійного досвіду, сформованими цінностями, стилем мислення та поведінки. (Карамушка Л., Снігур Ю., 2024) Саме особистісні якості

керівника визначають характер управлінських дій, спосіб взаємодії з підлеглими, рівень довіри в колективі та загальну атмосферу організації.

Не менш значущим елементом є **об'єкт управління**, яким виступають окремі працівники, групи або організація в цілому. Специфіка об'єкта управління полягає в тому, що він має активний, свідомий характер, здатний до оцінювання управлінських впливів і вибіркового реагування на них. Працівники не лише виконують управлінські рішення, а й інтерпретують їх відповідно до власних очікувань, мотивів і емоційного стану, що зумовлює необхідність урахування соціально-психологічних закономірностей поведінки особистості та групи. Особливо гостро постала проблема трудових ресурсів у період війни, як зауважують Вороніна В. Л., Горбатюк Л. М., Зосіменко І. А. «Велика кількість людей втратила роботу, у зв'язку з виїздом за кордон чи неможливістю релокувати свій бізнес з усім персоналом. У зв'язку з цим, країна втратила багато висококваліфікованих спеціалістів та фахівців». [7]

Взаємодія суб'єкта й об'єкта управління здійснюється з орієнтацією на **мету управлінської діяльності**, яка визначає загальну спрямованість управлінських дій і виступає інтегративним чинником усієї системи управління. Мета управління конкретизує бажаний результат, задає критерії ефективності та виконує важливу регулятивну функцію. З психологічної точки зору чітко сформульована та прийнята персоналом мета сприяє підвищенню мотивації, відповідальності й узгодженості спільної діяльності.

Реалізація управлінської мети відбувається через **управлінські функції**, які становлять зміст управлінської діяльності та забезпечують її системність. До базових управлінських функцій належать планування, організація, мотивування, координація, прийняття рішень і контроль. Кожна з цих функцій має виражений психологічний компонент, оскільки пов'язана з процесами мислення, прогнозування, емоційно-вольової регуляції та міжособистісної комунікації. Сукупність управлінських функцій формує замкнений цикл управлінської діяльності, який постійно відтворюється й ускладнюється в процесі розвитку організації. (Ягоднікова В., 2022)

Важливе місце у структурі управлінської діяльності займають **методи управління**, які відображають способи реалізації управлінських впливів. У психологічному вимірі особливе значення мають соціально-психологічні методи, що ґрунтуються на переконанні, особистому прикладі керівника, формуванні мотивації, розвитку залученості та відповідальності працівників. Адекватний вибір методів управління потребує від керівника високого рівня психологічної культури та вміння враховувати індивідуальні й групові особливості персоналу. (Старовойтенко Н., 2020)

Структура управлінської діяльності логічно завершується **результатом управління**, який виявляється не лише у досягненні поставлених цілей, а й у стані організаційної системи загалом. До важливих показників результативності управління належать рівень згуртованості колективу, психологічний клімат, задоволеність працівників діяльністю та готовність до змін. У сучасному підході результат управління розглядається комплексно, з урахуванням соціально-психологічних і організаційних ефектів управлінських рішень.

Суттєвою особливістю управлінської діяльності є її **рівнева організація**, що зумовлює відмінності в змісті й психологічних вимогах до діяльності керівника. Управління на нижчому рівні орієнтоване переважно на безпосередню організацію виконання завдань і оперативний контроль, на середньому рівні - на координацію та інтеграцію діяльності підрозділів, а на вищому рівні - на стратегічне планування, прийняття ключових рішень і формування організаційної культури. Зміна рівня управління супроводжується зростанням складності управлінських завдань і підвищенням ролі психологічних чинників (Кісіль З., Швець Д., 2023).

У динамічному аспекті управлінська діяльність реалізується у вигляді **стадій або циклу управління**, що відображає послідовність управлінських дій. Управлінський цикл включає аналіз і оцінку управлінської ситуації, прогнозування можливих змін, розробку та прийняття управлінських рішень, організацію їх виконання, контроль і підсумкову оцінку результатів. Кожна стадія характеризується специфічним поєднанням інтелектуальних, емоційних і практичних дій, що вимагає від керівника високого рівня професійної та психологічної готовності. (Юрков О., 2017)

Таким чином, структура та динаміка управлінської діяльності дозволяють розглядати управління як складний багатовимірний процес, у якому поєднуються організаційні механізми та психологічні закономірності. Саме це зумовлює необхідність глибокого психологічного аналізу управління як особливої форми професійної діяльності, орієнтованої на ефективну взаємодію людей у межах організації.

Розкриття психологічного змісту управлінської діяльності передбачає аналіз тих психічних процесів, станів і властивостей особистості, які забезпечують ефективність управління людьми та соціальними системами.

Управлінська діяльність завжди реалізується в умовах міжособистісної взаємодії, тому її психологічний зміст визначається не лише професійними знаннями керівника, а й рівнем розвитку його психологічної культури, емоційної зрілості та здатності до усвідомленої саморегуляції. (Угрин О., 2017)

Центральним компонентом психологічного змісту управління є **управлінське мислення**, яке проявляється у здатності керівника аналізувати складні ситуації, бачити взаємозв'язки між подіями, прогнозувати наслідки управлінських рішень і приймати відповідальні рішення в умовах невизначеності. (Кісіль З., Швець Д., 2023). Управлінське мислення має системний і стратегічний характер, поєднує логічні та інтуїтивні елементи й ґрунтується на вмінні працювати з неповною або суперечливою інформацією. Саме мислення дозволяє керівнику виходити за межі стандартних схем і адаптувати управлінські дії до конкретного контексту організації.

Важливе місце в психологічному змісті управлінської діяльності посідає **прийняття управлінських рішень**, яке виступає інтегративним результатом пізнавальних, емоційних і вольових процесів. (Окорський В., Валюх А., 2017) Управлінські рішення часто приймаються в умовах часових обмежень, високої відповідальності та соціального тиску, що зумовлює підвищене психологічне навантаження на керівника. Здатність зберігати внутрішню рівновагу, контролювати емоції та брати на себе відповідальність за наслідки прийнятих рішень є важливою психологічною характеристикою ефективного керівника.

Не менш значущим компонентом психологічного змісту управління є **мотиваційна сфера управлінської діяльності**. Керівник одночасно виступає носієм власної професійної мотивації та активним суб'єктом формування мотивації персоналу. Усвідомлення потреб, очікувань і ціннісних орієнтацій працівників дозволяє керівнику створювати умови для їхньої залученості, підвищувати задоволеність працею та стимулювати відповідальне ставлення до виконання професійних обов'язків. Ефективне управління мотивацією базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, довіри, підтримки та визнання, що є особливо актуальним у період дистанційної роботи під час війни. (Лучик С., Лучик В., 2022).

Важливою складовою психологічного змісту управлінської діяльності є **емоційна регуляція**, яка забезпечує стабільність поведінки керівника в складних і стресових ситуаціях. Управлінська діяльність супроводжується постійними емоційними навантаженнями, пов'язаними з конфліктами, відповідальністю за інших людей, необхідністю ухвалення непопулярних рішень. Здатність керівника усвідомлювати власні емоційні стани, керувати ними та адекватно реагувати на емоції підлеглих є передумовою збереження психологічного здоров'я як самого керівника, так і колективу загалом (Карамушка Л., 2024) [].

Тісно пов'язаним з емоційною регуляцією є **комунікативний аспект управлінської діяльності**, який охоплює процеси ділового спілкування, передачі інформації, зворотного зв'язку та врегулювання міжособистісних відносин. Управлінська комунікація має цілеспрямований характер і спрямована на досягнення організаційних цілей, однак водночас вона виконує важливу психологічну функцію - формування довіри, підтримки та відчуття причетності працівників до спільної справи. (Беліченко А., Воронкова В., Мельник В., 2019) Якість комунікації безпосередньо впливає на психологічний клімат в організації та ефективність управлінських рішень.

Окремого значення в психологічному змісті управління набуває **управлінський вплив**, який реалізується через переконання, особистий приклад, авторитет і стиль взаємодії керівника з підлеглими. (Григор'єва С., 2023) Управлінський вплив не обмежується формальними розпорядженнями, а значною мірою ґрунтується на психологічних механізмах ідентифікації, наслідування та довіри. Саме особистість керівника, його цінності та поведінка часто виступають зразком для працівників і визначають неформальні норми організаційного життя.

Психологічний зміст управлінської діяльності тісно пов'язаний із **відповідальністю керівника**, яка має не лише правовий чи організаційний, а й психологічний вимір. Керівник несе відповідальність за результати діяльності, психологічний стан підлеглих, характер міжособистісних відносин у колективі та наслідки прийнятих управлінських рішень. Усвідомлення цієї відповідальності вимагає від керівника високого рівня саморефлексії, етичної зрілості та готовності до постійного професійного й особистісного розвитку. (Юрик Н., 2020)

Отже, психологічний зміст управлінської діяльності визначається сукупністю пізнавальних, емоційних, мотиваційних і комунікативних процесів, що забезпечують ефективний управлінський вплив на людей і соціальні системи. Розуміння психологічних основ управління є необхідною умовою формування професійної компетентності сучасного керівника та підвищення ефективності управління в умовах постійних змін і зростаючої соціальної відповідальності.

Контрольні питання

1. У чому полягає сутність управлінської діяльності як особливого виду професійної діяльності в соціальних системах?
2. Які основні відмінності управлінської діяльності від виконавської з психологічного погляду?

3. У чому проявляється суб'єкт-суб'єктний характер управлінської діяльності та як він впливає на її ефективність?
4. Охарактеризуйте основні елементи структури управлінської діяльності та їхній психологічний зміст.
5. Яку роль відіграє мета управлінської діяльності у регуляції поведінки керівника та підлеглих?
6. У чому полягає психологічна специфіка управлінських функцій у процесі управління організацією?
7. Як рівень управління впливає на зміст і психологічні вимоги до діяльності керівника?
8. Охарактеризуйте стадії (цикл) управлінської діяльності та їхній зв'язок з психологічними процесами.
9. Які психологічні компоненти складають зміст управлінської діяльності та визначають її результативність?
10. У чому полягає психологічна відповідальність керівника в сучасних умовах функціонування організацій?

1.3. Функції та принципи управління в психологічному вимірі

Розгляд функцій та принципів управління дозволяє глибше зрозуміти внутрішню логіку управлінської діяльності та ті психологічні механізми, що забезпечують її результативність. У сучасному науковому підході управління розглядається не лише як сукупність формально визначених дій, а як цілісний процес взаємодії людей, у межах якого управлінські функції та принципи набувають виразного психологічного змісту та безпосередньо впливають на поведінку, мотивацію й емоційний стан персоналу.

У психології управління **функції управління** розглядаються як відносно стійкі, взаємопов'язані напрями управлінської діяльності, через які реалізується цілеспрямований вплив керівника на спільну діяльність людей та соціальні процеси в організації. На відміну від принципів, що задають нормативно-ціннісні орієнтири управління, функції відображають зміст управлінської діяльності, її операційно-процесуальний бік і логіку практичної реалізації управлінських рішень. Саме через функції управління управлінська діяльність набуває конкретного, предметного характеру та перетворюється на цілісну систему дій, спрямованих на досягнення організаційних цілей. (Кісіль З., Швець Д., 2023).

Функції управління формуються об'єктивно, як відповідь на потребу організації в координації, регуляції та розвитку спільної діяльності. Вони є інваріантними щодо конкретних сфер діяльності й притаманні будь-якій організації незалежно від її розміру, профілю чи форми власності. У психологічному вимірі функції управління відображають не лише організаційні дії керівника, а й психічні процеси, що забезпечують прийняття рішень, регуляцію поведінки, міжособистісну взаємодію та вплив на мотиваційну сферу персоналу.

Центральне місце у структурі управлінської діяльності посідає **функція планування**, яка полягає у визначенні цілей діяльності, прогнозуванні результатів і окресленні шляхів їх досягнення. (Юрков О., 2017) У психологічному аспекті планування тісно пов'язане з процесами мислення, передбачення та цілепокладання. Ефективне планування потребує від керівника здатності аналізувати ситуацію, оцінювати ресурси, ризики й психологічні можливості персоналу. Психологічно значущим є також те, наскільки поставлені цілі є зрозумілими, прийнятими та внутрішньо мотивуючими для працівників, оскільки саме це визначає рівень їхньої залученості у спільну діяльність.

Наступною за логікою управлінського процесу є **функція організації**, яка спрямована на впорядкування спільної діяльності, розподіл завдань,

ролей і відповідальності між членами колективу. У психологічному вимірі організація передбачає створення таких умов, за яких працівники чітко усвідомлюють свої обов'язки, межі відповідальності та очікування керівника. (Бехтер О., 2024) Недостатня визначеність або суперечливість організаційних вимог часто стає джерелом тривожності, напруження та міжособистісних конфліктів, що негативно позначається на результативності діяльності.

Особливе значення в психології управління надається **функції мотивування**, оскільки саме вона забезпечує активізацію діяльності персоналу та формування внутрішньої зацікавленості у досягненні організаційних цілей. Мотивування в управлінській діяльності полягає у створенні умов, за яких працівники усвідомлюють значущість власної праці, відчують її соціальний і особистісний сенс та отримують задоволення від результатів діяльності. У психологічному аспекті ефективно мотивування ґрунтується на врахуванні потреб, цінностей і очікувань персоналу, а також на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів. (Окорський В., Валюх А. 2017; Лучик С., Лучик В., 2022)

Важливою складовою управлінської діяльності є **функція координації**, яка забезпечує узгодженість дій різних підрозділів і окремих працівників. У психологічному вимірі координація реалізується через комунікацію, взаєморозуміння та встановлення ефективних міжособистісних зв'язків. Керівник, виконуючи координаційну функцію, виступає посередником у взаємодії між людьми, сприяє подоланню суперечностей і запобігає дезорганізації спільної діяльності. Порушення координації часто призводить до конфліктів, дублювання функцій і зниження відповідальності. (Юрков О. 2017)

Невід'ємною функцією управління є **функція контролю**, яка полягає у зіставленні фактичних результатів діяльності із запланованими та своєчасному коригуванні управлінських дій. У психологічному аспекті контроль виконує не лише перевірну, а й регулятивну та розвивальну функції. Адекватно організований контроль сприяє формуванню відповідальності, самоконтролю та професійної дисципліни. Водночас надмірно жорсткий або формалізований контроль може викликати напруження, зниження мотивації та психологічний опір з боку персоналу. (Базика Є., 2023)

У сучасних підходах до управління все більшого значення набуває **функція прийняття управлінських рішень**, яка інтегрує результати реалізації інших функцій. Прийняття рішень у психологічному вимірі є складним процесом, що включає аналіз інформації, оцінку альтернатив, прогнозування наслідків і відповідальність за вибір. Управлінські рішення

часто приймаються в умовах невизначеності, дефіциту часу та соціального тиску, що підвищує вимоги до психологічної стійкості керівника та його здатності до саморегуляції. (Юрков О., 2017)

Узагальнюючи, слід зазначити, що функції управління утворюють цілісну систему, в межах якої кожна функція взаємодіє з іншими та забезпечує логічну послідовність управлінського процесу. У психологічному вимірі функції управління відображають внутрішній зміст управлінської діяльності, пов'язаний з мисленням, мотивацією, емоційною регуляцією та міжособистісною взаємодією. Усвідомлення та цілеспрямована реалізація функцій управління є необхідною умовою професійної компетентності керівника та ефективного функціонування організації загалом.

У психології управління **принципи управління** розглядаються як базові, відносно стійкі положення, що визначають загальну спрямованість, логіку та гуманітарний характер управлінської діяльності. На відміну від функцій управління, які відображають зміст і послідовність конкретних управлінських дій, принципи виконують нормативно-орієнтаційну роль, задаючи вимоги до способів реалізації управлінських впливів і характеру взаємодії керівника з персоналом. Саме принципи забезпечують внутрішню цілісність управлінської діяльності та її відповідність психологічним закономірностям поведінки особистості й групи. (Кісіль З., Швець Д., 2023)

Одним із ключових у психології управління є **принцип гуманізації управління**, який передбачає визнання людини центральною цінністю управлінського процесу. У психологічному аспекті гуманізація означає повагу до гідності працівника, урахування його потреб, можливостей, індивідуально-психологічних особливостей і права на власну думку. Дотримання цього принципу створює умови для психологічної безпеки персоналу, зниження рівня професійного стресу та формування внутрішньої мотивації до діяльності.

Важливим є **принцип наукової обґрунтованості управління**, який у психологічному вимірі передбачає спирання керівника на сучасні наукові уявлення про закономірності психіки, поведінки та міжособистісної взаємодії. Реалізація цього принципу означає відмову від інтуїтивно-стихійних рішень і використання науково перевірених підходів до мотивації, комунікації, управління конфліктами та прийняття рішень. Науково обґрунтоване управління підвищує прогнозованість управлінських впливів і зменшує психологічні ризики.

Суттєве значення має **принцип системності**, відповідно до якого управління розглядається як цілісний процес, у межах якого всі управлінські дії та рішення є взаємопов'язаними. У психологічному аспекті системність

передбачає врахування взаємозалежності індивідуальних, групових і організаційних чинників, а також усвідомлення віддалених психологічних наслідків управлінських впливів. Порушення системності часто призводить до фрагментарності управління, дезорганізації діяльності та зниження довіри до керівника.

Одним із центральних психологічних принципів управління є **принцип зворотного зв'язку**, який забезпечує двосторонній характер управлінської взаємодії. Для керівника зворотний зв'язок є джерелом інформації про ефективність прийнятих рішень і психологічний стан персоналу, а для підлеглих - засобом усвідомлення результатів власної діяльності та корекції поведінки. Психологічно значущий зворотний зв'язок сприяє розвитку відповідальності, самоконтролю та професійної зрілості працівників.

Вагомий вплив на психологічне сприйняття управління має **принцип справедливості**, який визначає легітимність управлінських рішень у свідомості персоналу. Справедливість у розподілі обов'язків, оцінюванні результатів праці, застосуванні заохочень і санкцій безпосередньо впливає на рівень довіри до керівника, згуртованість колективу та мотивацію працівників. Порушення цього принципу часто стає джерелом міжособистісних конфліктів і зниження ефективності управлінської діяльності.

Особливого значення в психологічному вимірі управління набуває **принцип відповідальності**, який передбачає усвідомлення керівником наслідків власних управлінських рішень не лише для результатів діяльності, а й для психологічного стану персоналу та характеру соціальних відносин у колективі. Відповідальне управління вимагає від керівника високого рівня саморефлексії, етичної зрілості та готовності брати на себе соціальну й психологічну відповідальність за ухвалені рішення. (Кісіль З., Швець Д. 2023)

Таким чином, функції та принципи управління становлять взаємопов'язані, але різні за своїм змістом і призначенням складові управлінської діяльності. Функції управління відображають операційно-процесуальний бік управління, визначаючи основні напрями та послідовність управлінських дій керівника, тоді як принципи управління виконують нормативно-ціннісну роль, задаючи вимоги до способів реалізації управлінських впливів і характеру взаємодії з персоналом. Саме поєднання психологічно обґрунтованої реалізації функцій управління з дотриманням принципів управління забезпечує цілісність управлінської діяльності, її соціальну відповідальність і довгострокову ефективність. Розуміння та свідоме застосування функцій і принципів управління є важливою

передумовою формування професійно зрілого керівника та успішного розвитку сучасних організацій.

Контрольні питання

1. У чому полягає відмінність між функціями та принципами управління у психологічному вимірі?
2. Яким чином функції управління відображають зміст і логіку управлінської діяльності керівника?
3. Охарактеризуйте психологічний зміст функції планування в управлінській діяльності.
4. У чому полягає психологічне значення функції організації для ефективної взаємодії в колективі?
5. Яку роль відіграє функція мотивування у формуванні активності та відповідальності персоналу?
6. Розкрийте психологічний зміст функції координації та її значення для узгодженості спільної діяльності.
7. Як функція контролю впливає на психологічний стан і поведінку працівників?
8. У чому полягає психологічна специфіка прийняття управлінських рішень як функції управління?
9. Яке значення має принцип гуманізації управління для формування психологічної безпеки персоналу?
10. Розкрийте психологічний зміст принципу зворотного зв'язку в управлінській діяльності.
11. Як принцип справедливості впливає на довіру до керівника та згуртованість колективу?
12. У чому полягає роль принципу відповідальності у забезпеченні психологічної ефективності управління?

1.4. Психологічні особливості планування та прийняття управлінських рішень

У системі управлінської діяльності планування та прийняття управлінських рішень становлять взаємопов'язані психологічні процеси, що забезпечують цілеспрямованість і осмисленість управління. З психологічного погляду вони відображають здатність керівника переходити від усвідомлення проблемної ситуації до формування образу бажаного майбутнього та вибору шляхів його досягнення. Саме в цих процесах концентрується інтелектуальний, вольовий і ціннісний потенціал управлінської діяльності.

Планування у психології управління розглядається не лише як формально-організаційна функція, а як складний когнітивно-мотиваційний процес, пов'язаний із прогнозуванням, передбаченням і конструюванням майбутніх дій. У психологічному вимірі планування передбачає формування внутрішньої моделі майбутньої діяльності, яка включає уявлення про цілі, завдання, ресурси, часові межі та очікувані результати. Якість цієї моделі значною мірою визначає ефективність подальших управлінських рішень і дій. (Базика Є., 2023)

Важливою психологічною характеристикою планування є його орієнтація на майбутнє, що потребує від керівника здатності працювати в умовах невизначеності та неповної інформації. Планування завжди пов'язане з імовірнісним прогнозуванням, а отже - з ризиком помилки. У цьому контексті особливого значення набуває толерантність керівника до невизначеності, його готовність приймати рішення без гарантії однозначного результату та нести відповідальність за наслідки обраного курсу дій. (Фалько Н., Остополець І., Шарапова Ю., 2024)

З психологічного погляду план виступає не лише документом або управлінським продуктом, а й засобом регуляції поведінки персоналу. Чітко сформульований план знижує рівень тривожності, підвищує передбачуваність діяльності та створює відчуття контролю над ситуацією. Водночас надмірно жорстке або формалізоване планування може обмежувати ініціативу, знижувати гнучкість поведінки та викликати психологічний опір з боку виконавців.

План - система взаємопов'язаних, об'єднаних загальною метою завдань, що передбачають терміни, порядок, послідовність, умови, ресурси (людські, економічні, соціальні) та результат виконання. Він містить компоненти, які потребують розв'язання: що потрібно робити, хто, як і коли буде виконувати цю роботу, якого ефекту (результату) від неї чекати.

Складаючи план, керівник повинен уміти прогнозувати і оцінювати майбутнє, готуватись до нього. Потрібно враховувати потенційні можливості організації (здібності та професійну підготовленість учасників управління, морально-психологічний клімат в організації тощо), зміни зовнішнього

середовища (вплив на становище організації поведінки клієнтів, конкурентів, зміни законодавства тощо).

Успішна реалізація планів передбачає ефективну систему комунікацій, участь у діяльності організації всіх співробітників. Тому, перш ніж затвердити план, розробляти стратегію дій або вносити в неї корективи, керівник повинен оцінити ділові та комунікативні можливості організації. Стратегічні можливості організації зумовлюють доступні для неї ресурси, основні ділові здібності, баланс ресурсів, види діяльності тощо. Вони становлять інтегровану сукупність навичок і технологій. Інтегральним є і поняття «ділові здібності», оскільки воно стосується організації в цілому, а не окремих індивідів.

Особливо важливим для діяльності організації, установи є вміння керівника визначити її загальну концепцію, стратегію. Без цього неможливо з'ясувати місію організації, встановити чіткі довгострокові цілі, сформулювати зрозумілі спільні кроки, спрямовані на їх досягнення.

Стратегія (грец. *strategia* від *stratos* - військо і *ago* - веду) - довгостроковий курс розвитку організації, який ґрунтується на усвідомленні сутності її виробничо-господарської та соціальної діяльності, способів досягнення її цілей.

З огляду на сфери застосування і спрямованість виокремлюють корпоративну й операційну стратегії. **Корпоративна стратегія** охоплює вибір установою сфери діяльності, виду бізнесу, ринків збуту товарів чи послуг, визначає загальні межі та напрями розвитку організації. **Операційну стратегію** розробляють різні функціональні відділи організації. Вона спрямована на такі сфери, як виробництво, маркетинг, фінанси й менеджмент людських ресурсів, і є чинником реалізації корпоративної стратегії.

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 (співробітники мають поділяти основні положення стратегії), створення структури прийняття оперативних рішень.

У процесі розроблення стратегії окреслюються такі її **етапи**: визначення місії, цілей і цінностей організації, аналіз навколишнього середовища, з'ясування завдань, стратегічний вибір можливих альтернатив, аналіз альтернативних стратегій, варіантів, шляхів досягнення цілей. Позитивне вирішення цих питань є підставою для затвердження стратегії організації, після чого настає фаза її реалізації.

1. **Місія, цілі та цінності організації** становлять смислове ядро її діяльності та визначають загальну спрямованість розвитку. Місія організації відображає її головне призначення й суспільну значущість, забезпечуючи усвідомлення персоналом і споживачами тієї користі, яку організація прагне принести суспільству. У науковому розумінні місія є стислим

формулюванням причини існування організації та її особливої ролі для ринку і споживача.

Зміст місії акцентує увагу, насамперед, на потребах споживачів, характері послуг і застосуванні сучасних технологій, а не на отриманні прибутку як самоцілі. Важливим є врахування національно-психологічних, етико-психологічних і соціально-психологічних чинників, зокрема відповідальності за якість продукції й послуг, орієнтації на задоволення суспільних потреб, поваги до культурних традицій і формування сприятливого виробничого клімату в організації.

Ці вимоги поширюються також на **цілі організації**, які виступають загальними довгостроковими орієнтирами діяльності, та на її **цінності**, що визначають нормативні засади управління й поведінки персоналу. До базових організаційних цінностей традиційно належать справедливість, рівність, пріоритет інтересів споживачів, якісне обслуговування та соціальна відповідальність.

У психологічному аспекті формулювання місії, цілей і цінностей є вольовим актом вибору, в межах якого організація свідомо визначає один із можливих напрямів свого розвитку. (Остополець І., Борозенцева Т., Кучеренко Н., Кухар Т., Шайда О., 2024) Загалом цей процес відображає з'ясування стратегічних намірів і планів організації та створює смислову основу для прийняття управлінських рішень.

2. Аналіз навколишнього середовища спрямований на визначення поточного становища організації та передбачає системне збирання й інтерпретацію інформації про її внутрішнє і зовнішнє ділове середовище. Такий аналіз охоплює оцінювання людських, економічних, фінансових та інших ресурсів, результатів діяльності у порівнянні з конкурентами, а також очікувань зацікавлених сторін. У процесі аналізу доцільно зосереджуватися на тих характеристиках і здібностях, які забезпечують досягнення стратегічних цілей і вигідно відрізняють організацію від конкурентів, формуючи її конкурентні переваги.

Ключовим елементом аналізу є виявлення основних ділових здатностей організації, тобто сукупності ресурсів і можливостей, що забезпечують її стабільність і розвиток. З'ясування організаційних можливостей зазвичай розпочинається з **аудиту ресурсів**, який включає аналіз стану виробничого устаткування, ефективності розміщення матеріальних і фінансових ресурсів, структури персоналу, а також відповідності професійних якостей і навичок працівників вимогам діяльності. Окрему увагу приділяють аналізу фінансової структури, системи фінансового контролю та наявності нематеріальних ресурсів, зокрема ділових зв'язків і репутації організації, а також можливостям доступу до ресурсів поза її межами.

Важливою складовою аналізу навколишнього середовища є врахування **психологічних і соціально-психологічних аспектів**, які за своєю

значущістю не поступаються матеріально-фінансовим чинникам. Йдеться про відповідність внутрішніх можливостей організації зовнішнім умовам, рівень готовності персоналу до змін, особливості організаційної культури та соціально-психологічного клімату. У цьому контексті широко застосовується **ССМЗ-аналіз** (ССМЗ - «сильні» й «слабкі» сторони організації, її «можливості» та потенційні «загрози» навколишнього середовища), який дозволяє системно оцінити сильні та слабкі сторони організації, її можливості й потенційні загрози з боку зовнішнього середовища. До сильних сторін можуть належати, наприклад, висококваліфікований персонал, тоді як до слабких — застарілі технології або виробничі лінії.

3. Завдання організації. Як конкретні короткострокові дії, орієнтири, вони детально формулюють цілі організації. Психологи твердять про недоцільність формулювання перед співробітником чи їх групою більше п'яти оперативних завдань, оскільки людина одночасно може ефективно контролювати діяльність не більше п'яти об'єктів. Увага людини, яка перебуває під постійним впливом нових вражень, розсіюється і фіксує лише невелику їх частину, а отже знижується ефективність діяльності. І тільки ця частина зовнішніх вражень і внутрішніх відчуттів, що виокремлюється увагою, стає змістом роздумів.

Увага людини як психофізіологічний процес, дає змогу їй зосередитися на одній інформації та проігнорувати іншу, має такі основні властивості: стійкість (здатність протягом тривалого часу зберігати стан уваги на певному об'єкті, не відволікаючись і не послаблюючи уваги); зосередженість (ступінь концентрації уваги на одних об'єктах та її відвернення від інших); переключення (переведення уваги з одного об'єкта на інший); розподіл (здатність паралельно виконувати кілька видів діяльності); обсяг (кількість інформації, яку людина здатна одночасно зберегти у сфері підвищеної уваги).

Знання цих властивостей уваги дає змогу керівникові оптимально формулювати цілі, завдання, перевіряти їх на сумісність, дбаючи, щоб виконання одного завдання не заважало іншому. При цьому для кожного завдання мають бути свої критерії оцінювання. Тільки за таких умов керівник може здійснювати індивідуальну і групову мотивацію працівників на досягнення поставленої мети.

Завдання психологія управління персоналом тлумачить як сформульовану за певних умов мету, досягнення якої відбувається у процесі їх перетворення. Постановка завдання та його розв'язання - це складний розумовий процес. Розв'язання управлінських завдань передбачає встановлення складних багаторівневих відношень між різними елементами завдань. Завдання стає логіко-психологічною категорією, коли інший суб'єкт приймає його для розв'язання. Шукаючи для цього спосіб, суб'єкт включає процес мислення (як здібність розв'язувати завдання). Розв'язання завдання є наслідком дії логічних, інтелектуальних, емпіричних, інтуїтивних закономірностей мислення. Логічний та інтелектуальний процеси розв'язання завдань не тотожні між собою. Це свідчить про об'єктивну і суб'єктивну

логіку їх розв'язання, про не співвіднесення використовуваної інформації з об'єктивною, що характерно й для управлінських завдань.

З погляду психології необхідною передумовою успішного розв'язання завдань є *рефлексія* - усвідомлення їх значущих аспектів, оцінювання їх смислу, намагання включити їх у певні відношення.

Психологія управління виокремлює три основних типи управлінських завдань:

1. Концептуальні завдання (пов'язані з довгостроковим плануванням, прогнозуванням).
2. Технологічні завдання (пов'язані з технологічними аспектами функціонування виробництва).
3. Завдання, пов'язані з дією людського чинника (кадрові питання, соціально-психологічний клімат тощо).

При розв'язанні управлінських завдань кожний керівник використовує свою систему оцінювання стосовно розв'язання конкретної проблеми.

В управлінській практиці виникають ситуації, які виходять за межі компетенції керівника (проблема відносин із вищими керівними органами, багато незапланованих нарад тощо), а також труднощі, зумовлені об'єктивними обставинами виробництва (плинність кадрів, територіальна віддаленість об'єктів управління тощо). Вирішення управлінських завдань передбачає усунення труднощів, створення умов для якісно нової ситуації. При цьому важливий вибір адекватного шляху розв'язання завдання, для чого керівник має не тільки правильно оцінювати управлінську ситуацію, а й адекватно співвіднести перспективні та поточні завдання.

4. **Стратегічний вибір можливих альтернатив** передбачає опис правил, процедур, методів досягнення цілей і завдань. Вибір керівником способу, тактики розв'язання управлінського завдання залежить від його індивідуального досвіду управлінської роботи, об'єктивних вимог управлінської ситуації, особистісних особливостей керівника. Залежно від превалювання конкретного чинника формується індивідуальна управлінська концепція керівника - його уявлення про актуальність і значущість управлінського завдання.

Психологічний механізм вибору методів, тактик досягнення цілей і завдань залежить від їх важливості для керівника. При розв'язанні завдань, які умовно належать до «чужої» сфери, він може виявляти ініціативу, ризик. Вирішуючи «свої» завдання, намагатиметься не ризикувати.

Найчастіше у розв'язанні конкретних управлінських завдань керівники використовують такі тактики:

1. Тактика ризику з підвищеною відповідальністю.
2. Тактика тривалого розв'язання завдання з метою зняття з себе відповідальності.
3. Тактика самостійного вирішення проблеми з певним ризиком.
4. Тактика застосування мінімуму самостійних дій і відповідальності за можливе нерозв'язання завдання.

Вибір засобів, методів, тактик розв'язання завдань залежить і від особистісних якостей керівників. Знаючи характер взаємодії керівника, його орієнтованість (на мету чи на стосунки з людьми), можна прогнозувати вибір ним тактики розв'язання конкретного управлінського завдання. А тактика, яку обирає керівник, характеризує його особисті якості.

5. Аналіз альтернативних стратегій, варіантів, шляхів досягнення цілей. На цьому етапі, проаналізувавши альтернативні стратегії, вибирають найкращі альтернативи. З погляду психології це складний вольовий акт, адже більшість альтернативних рішень є взаємовиключними, що вимагає від керівника максимуму вольових зусиль в оцінюванні адекватності можливих, їх доцільності й прийнятності. Можливі реакції зацікавлених груп спонукатимуть його до використання психологічних механізмів задля досягнення необхідного результату в процесі спілкування, взаємодії.

6. Реалізація стратегії. Цей етап передбачає спостереження за виконанням завдань, прийняття (за необхідності) коригувальних впливів, перегляд стратегії. Отже, процес планування тісно пов'язаний із контролем і прийняттям управлінських рішень: досягнуті результати порівнюють із запланованими з метою виявлення відхилень. Відсутність неприпустимих відхилень є підставою для продовження реалізації плану, за неприпустимих відхилень вдаються до коригувальних дій, спрямованих або на виконання планів, або на планування. За значних відхилень доводиться розробляти навіть нові плани. Кількість коригувальних дій обернено пропорційна якості планів: чим якісніші плани, тим рідше потрібно вдаватися до корекції.

Прийняття рішень є завершальною фазою планування і психологічно найскладнішою процедурою, найголовнішим оцінювальним критерієм здібностей, умінь і навичок керівника. Незалежно від схеми управлінської діяльності, ступеня її деталізації, домінування конкретних стадій управління центральною ланкою є саме прийняття рішень. Від їх зумовленості значною мірою залежать результати діяльності організації. (Ягоднікова В., 2022)

Прийняття управлінського рішення - вольовий акт формування послідовності дій, результатом яких є досягнення конкретної цілі на основі перетворення вихідної інформації.

Участь співробітників у плануванні та прийнятті рішення є надзвичайно важливим мотивуючим чинником. Мотивація виконання конкретних управлінських рішень тим сильніша, чим активніше безпосередні учасники їх виконання задіяні до процесу прийняття.

Прийняття управлінського рішення здійснюється в умовах двох видів відносин:

- 1) керівництво - підлеглисть (керівник приймає рішення одноосібно);
- 2) партнерство (рішення приймають колегіально, творчою групою спеціалістів, експертів тощо).

Це спричинило дві форми прийняття управлінських рішень: *індивідуальну* (одноосібну) та *групову* (колегіальну), кожна з яких має свої переваги і недоліки. Вибір їх залежить від особливостей управлінської

ситуації. У розв'язанні, наприклад, процедурних проблем, безпосередньо пов'язаних з процесом виробництва, цілком достатньо індивідуальних рішень. Складні управлінські проблеми, ситуації з багатьма невідомими, що містять соціальні, психологічні, соціально-психологічні, моральні аспекти, в яких задіяний людський чинник, вимагають комплексного розгляду.

За відносин «керівництво-підлеглість» прийняття управлінського рішення значною мірою буде детерміноване спонуками, стимулами, котрі визначають поведінку керівника. Здебільшого мотиваційними впливами, що виходять від керівника, є намагання показати свою професійну перевагу над підлеглими, реалізація особисто значущих суб'єктивних цілей, прагнення до влади. Мотиви поведінки підлеглих, які беруть участь у прийнятті рішення, полягають у готовності поступитися керівнику, намаганні не показати своєї професійної некомпетентності, уникнути зауважень на свою адресу.

У групі з партнерськими відносинами підкорення немає. За таких умов кожний спеціаліст намагається реалізувати свої інтелектуальні можливості. Інколи учасники групової дискусії подають свою думку як єдино правильну, що не потребує обговорення. Це один із можливих випадків відокремлення під час дискусії, яке умовно називають «діалогом глухих». Керуючи груповою дискусією, керівник може впливати на підлеглих, вдаючись як до безпосереднього впливу на них, так і до впливу через групу. Вплив керівника на групу тим сильніший, чим більше він вважає себе причетним до неї.

Групове прийняття управлінського рішення має такі *переваги* над індивідуальним:

- у групі легше долати стереотипи мислення;
- комплексний пошук рішення дає змогу розглянути більше альтернатив;
- у груповому рішенні задіяно більший обсяг знань та інформації, що підвищує вірогідність знаходження оптимального або наближеного до нього способу розв'язання управлінського завдання;
- групове рішення адекватніше відображає суть розв'язуваної проблеми;
- єдність думок, яка є наслідком вироблення управлінського рішення, позитивно мотивує ефективну трудову діяльність кожного працівника і групи загалом. Тобто спрацьовує соціально-психологічний феномен «групова нормалізація», що виникає внаслідок групової дискусії, коли протилежні погляди і навіть екстремальні позиції формуються в єдину думку;
- групове рішення психологічно легше сприймається, що впливає на його поширення та виконання.

До *недоліків* групового прийняття управлінського рішення відносять:

- блокування рішення, яке виникає, коли точки зору не зближуються, а віддаляються. В такому разі проявляється соціально-психологічний феномен «групова поляризація». Він є результатом групової дискусії, під час якої різні погляди думки оформлюються у дві протилежні позиції, що виключають будь-які компроміси. Діапазон групової поляризації тим більший, чим більше зміщені первинні переваги осіб групи від середніх значень. Протилежні

думки породжують нервово-психічні напруження, конфлікти, які негативно впливають на особистості і групу в цілому;

- прийняття компромісного рішення, яке не завжди відіграє позитивну роль. В одному випадку компроміс долає протистояння різних позицій і підходів, а в іншому через невдачу прийняття оптимального рішення має рішення, яке задовольняє більшу частину групи. Такий компроміс є неефективною формою прийняття управлінського рішення, адже він нехтує реальним станом справ;

- розроблення й ухвалення групового управлінського рішення, на відміну від індивідуального, може забрати значно більше часу;

- у процесі групового ухвалення рішень можливі примус, тиск однієї сторони на іншу з метою нав'язати власне рішення;

- можливість прийняття неоптимального з погляду результату рішення, за яке виступали найактивніші, але не найкомпетентніші учасники групи;

- можливість передчасного ухвалення управлінського рішення, нечіткого визначення відповідальності;

- висока ймовірність незадоволеності і напруги учасників дискусії, кожен з яких прагне, щоб була прийнята його точка зору. Це є наслідком різних мотивацій (установок, інтересів, бажань тощо). (Кравченко М., Голюк В., 2022)

У процесі розроблення та прийняття управлінського рішення діяльність керівника охоплює такі **етапи**:

1. Визначення, усвідомлення, формулювання проблеми. Процес прийняття управлінського рішення розпочинається з ідентифікації, усвідомлення та чіткого формулювання проблеми, оскільки її коректне визначення значною мірою зумовлює успішність подальшого розв'язання. Для цього необхідно здійснити збирання, упорядкування та глибокий аналіз значного масиву інформації. Водночас існує ризик використання недостовірних або свідомо спотворених відомостей, що часто зумовлено психологічними чинниками, зокрема індивідуально-особистісними характеристиками суб'єкта управління, особливостями його мотиваційної сфери тощо.

Крім того, зосередження уваги на проблемній ситуації може викликати у працівників підвищену нервово-психічну напруженість, сприяти виникненню стресових станів і психологічних бар'єрів, які, своєю чергою, призводять до викривлення інформації та її суб'єктивного сприймання. У зв'язку з цим якість управлінського рішення безпосередньо визначається рівнем поінформованості особи, яка його ухвалює, а достатня та адекватна інформаційна база виступає необхідною умовою формування обґрунтованих довгострокових прогнозів.

Ефективність рішення забезпечується за умови використання повної, достовірної інформації, поданої в кількісно-якісному вимірі, а також за відповідності масштабу управлінського завдання середньому рівню складності. Натомість опора на фрагментарні, нечітко структуровані або

недостатньо визначені дані, як правило, призводить до зниження результативності управлінських рішень.

Отже, повнота, надійність і належна структурованість інформації є ключовими передумовами прийняття ефективних управлінських рішень.

2. Вибір лінії поведінки, формулювання обмежень та критеріїв для прийняття рішення. Цей етап пов'язаний із визначенням особистих можливостей у розв'язанні проблеми; вольовим актом, спрямованим на вияв активності; пошуковою діяльністю у задоволенні потреби прийняття рішення.

До обмежень у прийнятті рішень відносять неадекватність засобів, нестачу кадрового потенціалу, відсталість технології, відсутність сировини, закони тощо.

3. Всебічний розгляд альтернатив. Етап виявлення, порівняння та відбору альтернативних рішень є особливо складним. Передусім дуже важко визначити цінність кожної альтернативи. Різноманітність їх викликає в учасників дискусії плутанину. Як свідчать дослідження, керівник, який орієнтується на ґрунтовний аналіз проблеми, розглядає далеко не всі з можливих альтернатив. Здебільшого він надає перевагу альтернативі, яка відповідає певному стандарту (системі критеріїв).

4. Остаточний вибір варіанта адекватного цілям діяльності організації. Прийняття управлінського рішення за своєю суттю пов'язане з вибором однієї альтернативи з кількох можливих. У процесі підготовки рішення коло альтернатив поступово звужується внаслідок аналізу, оцінювання та відбору варіантів, доки не залишається остаточний, який і набуває статусу рішення. Таким чином, прийняття рішення є результатом послідовного когнітивного й вольового процесу вибору. (Кравченко М., Голюк В., 2022)

У теорії та практиці управління виокремлюють кілька **типів вибору**, що відрізняються рівнем визначеності та психологічної складності. **Впевнений вибір** здійснюється в умовах достатньої інформації та мінімальної невизначеності й значною мірою залежить від особистісних характеристик суб'єкта рішення. **Невпевнений вибір** характеризується частковою невідомістю умов і наслідків, що потребує додаткового пошуку інформації та часто супроводжує прийняття оперативних управлінських рішень.

Залежно від умов, у яких відбувається вибір, розрізняють визначену та невизначену ситуації вибору. Визначена ситуація передбачає наявність заздалегідь окресленого переліку альтернатив і прогнозованих результатів кожної з них, що характерно для регламентованих або стандартних управлінських дій. Невизначена ситуація, навпаки, виникає за відсутності чітко сформульованих альтернатив і можливих наслідків, що суттєво ускладнює процес прийняття рішення та потребує глибокого аналізу чинників, моделювання можливих сценаріїв і прогнозування розвитку подій.

Окремо виокремлюють **статистичну та динамічну ситуації вибору**. У статистичній ситуації прийняття рішення ґрунтується на припущенні відносної стабільності стану системи в певних часових межах. Натомість у динамічній ситуації стан системи змінюється, що зумовлює необхідність постійного оновлення інформації та корекції управлінських дій. Саме в умовах невпевненого, невизначеного та динамічного вибору істотно зростає роль професійного досвіду, управлінських знань і **схильності керівника до ризику**.

У процесі пошуку оптимального варіанта альтернативи можуть змінювати одна одну, а послідовність їх розгляду впливає на кінцевий результат вибору. З психологічного погляду вибір альтернативи є результатом взаємодії зовнішніх і внутрішніх чинників. До зовнішніх чинників належать умови виробничого та соціального середовища, характер завдання, обсяг і якість інформації, рівень технічної оснащеності, професійна підготовленість персоналу. Водночас надмірна регламентованість зовнішніх умов може сприяти стереотипності та шаблонності управлінських рішень.

Внутрішні чинники представлені індивідуально-психологічними особливостями керівника, його установками, домінуючими психічними станами, віком, освітою та соціальним досвідом. Сукупність цих характеристик утворює так званий «особистісний профіль рішення», який відображає вплив особистості керівника на характер і зміст управлінського вибору. У цьому сенсі особистісний профіль керівника трансформується в особистісний профіль прийнятого ним управлінського рішення.

5. Прийняття рішення та організація його виконання. Вагомою складовою процесу прийняття управлінського рішення є зворотний зв'язок, який виявляє себе після того, як рішення почало діяти. Часто він є оцінкою можливих наслідків прийнятого рішення. Основним критерієм ефективності в такому разі є два параметри: якість рішення та сприйняття (реакція) рішення його виконавцями. Якість рішення оцінюють за такими показниками: вибір найкращої альтернативи із тих, що пропонує конкретна управлінська ситуація; урахування інтелектуальних, індивідуальних, психологічних, професійних та інших можливостей виконавців.

6. Формулювання, аналіз, апробація робочого варіанта (робочої гіпотези) рішення. Підготовка управлінського рішення часто є тривалим і складним процесом, що зумовлено не лише значним обсягом аналітичної роботи, а й необхідністю узгодження різноспрямованих інтересів, пошуку компромісів і формування ефективної системи стимулів. Проєкт рішення зазвичай проходить етап затвердження, якому передують групове обговорення. У процесі такої взаємодії уточнюються позиції учасників, усуваються суперечності, конкретизуються вимоги та аргументується вибір остаточного варіанта рішення, що підвищує його обґрунтованість і прийнятність для виконавців.

Водночас управлінська практика свідчить, що не всі рішення забезпечують очікувані результати. Однією з причин цього є помилки,

допущені на етапі підготовки, а також ігнорування соціально-психологічних закономірностей групової взаємодії. У таких випадках виникає явище **групової деформації рішень**, коли кінцевий вибір формується під впливом нерациональних групових процесів. До найбільш поширених проявів групового мислення належать конформізм, захисні реакції, тенденційний добір фактів на основі стійких установок і стереотипів, а також надмірний скептицизм, що може гальмувати ухвалення рішення.

Важливим психологічним чинником управлінського вибору є **ризик**. Прийняття рішень часто супроводжується підвищенням рівня ризикованості, причому особи, які приймають управлінські рішення, нерідко демонструють вищу схильність до ризику порівняно з іншими в аналогічних умовах. Це пояснюється дією неусвідомлюваних поведінкових тенденцій, зокрема зменшенням страху помилки внаслідок розподілу відповідальності та позитивною соціокультурною оцінкою ризику як ознаки ініціативності й успішності.

Процес прийняття управлінських рішень супроводжується також *типовими психологічними помилками*, серед яких особливо поширеними є емоційна зумовленість і імпульсивність, ігнорування негативних сценаріїв, опора на припущення замість достовірної інформації, поспішність, викликана дефіцитом часу, а також хибне тлумачення фактів. Усвідомлення цих помилок є важливою умовою підвищення якості управлінських рішень.

Ефективне управлінське рішення має відповідати низці вимог: бути науково обґрунтованим, директивним і обов'язковим до виконання, своєчасним, адресним, конкретним за строками та достатньо повним за змістом, тобто таким, що чітко визначає мету, шляхи й засоби її досягнення, порядок взаємодії та механізми контролю.

У практиці управління розрізняють **програмовані та непрограмовані рішення**. Програмовані рішення ухвалюються в типових, структурованих ситуаціях і ґрунтуються на встановлених процедурах. Непрограмовані рішення характерні для умов невизначеності, нестачі інформації та нечіткого формулювання цілей, що зумовлює багатоваріантність і неоднозначність вибору.

З психологічного погляду прийняття управлінського рішення є складним процесом, у якому переплітаються раціональні міркування, інтуїція, емоції та соціальні установки. За характером інтелектуальних процедур виокремлюють інтуїтивні рішення, що ґрунтуються переважно на відчуттях і досвіді, та раціональні рішення, засновані на аналізі, знаннях і попередніх успішних практиках. Водночас у ситуаціях із вираженим людським чинником орієнтація лише на раціональні судження може обмежувати бачення нових альтернатив.

Більшість управлінських рішень ухвалюється в групі, і ефективність цього процесу значною мірою залежить від **стилю керівництва**. Авторитарний стиль характеризується домінуванням позиції керівника, ліберальний - передачею ініціативи неформальним лідерам, тоді як найбільш

сприятливим для групового прийняття рішень є демократичний стиль, що забезпечує активну участь усіх членів групи та використання їхнього потенціалу.

Психологічна ефективність групового прийняття рішень ґрунтується на дотриманні принципів одноголосності (не формальної, а змістовної), більшості, мінімізації розбіжностей і погодження позицій. За індивідуальної форми прийняття рішень керівникові доцільно зберігати цілісне бачення проблеми, розглядати альтернативи, використовувати сумнів як інструмент перевірки, залучати експертні думки та враховувати власні інтуїтивні й емоційні реакції.

Чим складнішою й відповідальнішою є ситуація прийняття управлінського рішення, тим яскравіше проявляється **особистісний профіль керівника**, особливо в екстремальних умовах дефіциту часу, високих ризиків і реальних загроз. Саме в таких ситуаціях виявляються індивідуальні психологічні особливості, досвід і тип нервової системи, що зумовлюють переважання імпульсивних, ризикованих, врівноважених, обережних або інертних рішень. Важливу роль у цьому процесі відіграють емоції, які можуть як компенсувати невизначеність і підтримувати стабільну стратегію, так і за надмірної інтенсивності спричинити імпульсивність і помилки у виборі.

Отже, прийняття управлінських рішень є складним багатовимірним психологічним процесом, у якому поєднуються когнітивні, емоційно-вольові та соціально-психологічні чинники. Підготовка рішення потребує не лише глибокого аналізу проблеми, а й урахування різноспрямованих інтересів, пошуку компромісів і прогнозування наслідків для організації та її персоналу. Ефективність управлінського рішення значною мірою визначається якістю групового обговорення, здатністю керівника враховувати психологічні особливості групового мислення та мінімізувати ризики групових деформацій.

Контрольні питання

1. У чому полягає психологічна складність підготовки управлінських рішень?
2. Які соціально-психологічні чинники впливають на ефективність групового обговорення управлінських рішень?
3. Що таке групова деформація управлінських рішень і з яких причин вона виникає?
4. Охарактеризуйте основні прояви групового мислення в процесі прийняття управлінських рішень.
5. Яку роль відіграє ризик у прийнятті управлінських рішень і чим зумовлюється схильність до нього?
6. Назвіть типові психологічні помилки, що виникають під час прийняття управлінських рішень.

7. Які основні вимоги висуваються до ефективного управлінського рішення?
8. У чому полягає відмінність між програмованими та непрограмованими управлінськими рішеннями?
9. Які психологічні особливості інтуїтивних і раціональних управлінських рішень?
10. Як стиль керівництва впливає на процес і результат колективного прийняття рішень?
11. Які принципи забезпечують психологічну ефективність групового прийняття управлінських рішень?
12. Як особистісний профіль керівника проявляється в складних та екстремальних умовах прийняття рішень?

РОЗДІЛ II. ПСИХОЛОГІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІНСЬКОГО ВПЛИВУ

2.1. Організація як соціально-психологічна система та особливості формування команд (team building)

У сучасній психології управління **організація** розглядається не лише як формально-структурне утворення або економічна одиниця, а передусім як **складна соціально-психологічна система**, у межах якої здійснюється спільна діяльність людей, регулюються міжособистісні та групові відносини, формуються норми поведінки, цінності й моделі взаємодії. Такий підхід дозволяє глибше зрозуміти закономірності функціонування організації та психологічні механізми управлінського впливу. (Чубіна Т., Дмитренко М., 2024)

Як соціальна система, організація об'єднує індивідів і групи, пов'язані спільними цілями, завданнями та відповідальністю за результати діяльності. Водночас вона виступає середовищем соціалізації особистості, у якому формуються професійні ролі, статуси, очікування та соціальні ідентичності. Поведінка працівників у межах організації визначається не лише формальними вимогами, а й неформальними нормами, традиціями, стилем керівництва та особливостями міжособистісних взаємин.

З психологічного погляду організація функціонує як **цілісна система**, елементи якої перебувають у постійній взаємодії. Зміни в одному компоненті, наприклад, у структурі управління, стилі керівництва або системі мотивації, неминуче впливають на психологічний клімат, ефективність комунікації та рівень задоволеності персоналу. Саме тому управління організацією потребує врахування системних соціально-психологічних закономірностей, а не лише адміністративних чи економічних чинників.

Важливою характеристикою організації як соціально-психологічної системи є її **ієрархічність і багаторівневність**. У межах організації можна виокремити рівень індивіда, малих груп, підрозділів і організації загалом. Кожен із цих рівнів має власні психологічні особливості, закономірності функціонування та механізми впливу. Управлінський вплив, спрямований лише на один рівень, без урахування взаємозв'язків між ними, часто виявляється малоефективним або породжує неочікувані наслідки.

Як **відкрита система**, організація перебуває у постійній взаємодії з навколишнім соціальним середовищем. Соціально-економічні умови, культурні норми, суспільні очікування та кризові виклики впливають на

внутрішні процеси організації, трансформуючи управлінські стратегії, стиль взаємодії та психологічний стан персоналу. В умовах соціальної нестабільності або швидких змін зростає роль психологічних ресурсів організації, зокрема згуртованості, довіри, адаптивності та стійкості до стресу.

Особливе місце в структурі організації як соціально-психологічної системи посідає **спільна діяльність**, яка виступає системоутворювальним чинником. Саме в процесі спільної діяльності формуються міжособистісні зв'язки, розподіляються ролі, виникають конфлікти й механізми їх подолання, закріплюються ефективні або неефективні моделі поведінки. Управління організацією в цьому контексті постає як цілеспрямований психологічний вплив на умови, мотиви та способи спільної діяльності людей. (Чубіна Т., Дмитренко М., 2024)

В межах функціонування організації як соціально-психологічної системи, **групи** виступають основним середовищем реалізації професійної діяльності, комунікації та управлінського впливу. (Богдан Ж., 2022) Саме на груповому рівні відбувається поєднання формальних управлінських вимог із реальними психологічними процесами взаємодії, що визначає ефективність роботи організації загалом.

Формальні групи створюються цілеспрямовано відповідно до організаційної структури та поставлених завдань. До них належать відділи, підрозділи, робочі команди, комісії, проектні групи, які мають офіційно визначений склад, функції та керівника. Наприклад, виробничий відділ підприємства або кафедра в закладі вищої освіти є формальними групами, діяльність яких регламентується посадовими інструкціями, планами роботи та нормативними документами.

У психологічному вимірі формальні групи забезпечують передбачуваність поведінки, чіткість відповідальності та контроль виконання завдань. Водночас формальна належність до групи не гарантує її психологічної ефективності. Якщо у формальній групі відсутня довіра, спостерігається напруженість у взаєминах або домінує авторитарний стиль керівництва, продуктивність діяльності може знижуватися. Наприклад, формально добре організований відділ може демонструвати низькі результати через приховані конфлікти між працівниками або відчуження між керівником і підлеглими. Таким чином, психологічний клімат є не менш важливим чинником ефективності формальної групи, ніж її структурна впорядкованість. (Богдан Ж., 2022)

Паралельно з формальними в організації виникають **неформальні групи**, які формуються спонтанно на основі міжособистісних симпатій,

спільних інтересів, життєвого досвіду або схожих ціннісних орієнтацій. Наприклад, працівники можуть об'єднуватися в неформальні групи за віком, стажем роботи, стилем мислення або навіть спільними позаробочими захопленнями. Такі групи не мають офіційного статусу, але істотно впливають на поведінку членів організації.

З психологічного погляду **неформальні групи** виконують важливі соціально-підтримувальні функції. Вони забезпечують емоційну підтримку, знижують рівень стресу, сприяють адаптації нових працівників і формують відчуття належності до колективу. Наприклад, новий співробітник швидше освоюється в організації, якщо його приймає неформальна група, яка пояснює негласні правила поведінки та допомагає орієнтуватися в соціальному просторі організації. (Богдан Ж., 2022)

Разом із тим неформальні групи можуть виконувати і **деструктивну роль**, якщо їхні цінності та норми суперечать офіційним цілям організації. Наприклад, у колективі може сформуватися неформальна група, що демонструє скептичне ставлення до нововведень або поширює негативні установки щодо керівництва. У такому разі неформальна група стає джерелом опору змінам і знижує ефективність управлінських рішень.

Особливе значення в неформальних групах має **неформальне лідерство**. Неформальний лідер здобуває вплив завдяки особистісним якостям, професійному досвіду або комунікативним здібностям, а не через посадовий статус. Наприклад, працівник без керівної посади може мати значний авторитет серед колег і визначати їхнє ставлення до управлінських рішень. Взаємодія між формальним керівником і неформальним лідером може бути як ресурсом розвитку організації, так і джерелом напруженості.

Психологічно зріле управління передбачає **узгодження впливу формальних і неформальних груп**. Коли керівник враховує позицію неформальних лідерів, залучає їх до обговорення рішень і демонструє повагу до групових норм, управлінський вплив стає більш ефективним. Наприклад, у процесі впровадження змін доцільно спочатку заручитися підтримкою авторитетних членів колективу, що підвищує рівень прийняття нововведень.

Взаємодія формальних і неформальних груп може набувати різних форм - від гармонійного співіснування до відкритого протистояння. У разі гармонійної взаємодії неформальні групи підсилюють формальні структури, сприяючи згуртованості та стабільності організації. У разі конфлікту між цими рівнями виникає психологічна напруженість, зростає кількість конфліктів і знижується довіра до керівництва.

Отже, формальні та неформальні групи є невід'ємними компонентами організації як соціально-психологічної системи. Їх ефективна взаємодія

забезпечує психологічну стійкість організації, сприяє реалізації управлінського впливу та створює умови для досягнення як організаційних, так і особистісних цілей працівників.

Таким чином, організація як соціально-психологічна система є динамічним утворенням, у якому поєднуються індивідуальні, групові та соціальні процеси. Розуміння психологічної природи організації створює методологічну основу для аналізу управлінського впливу, формування ефективного стилю керівництва та забезпечення стійкого розвитку організації в умовах сучасних викликів.

У науковому дискурсі поняття «**команда**» трактується багатовимірно та розглядається як особлива форма організації спільної діяльності. Загалом команда визначається як відносно невелика група осіб, об'єднаних спільною метою, взаємодоповнювальними професійними вміннями та орієнтацією на колективну відповідальність за досягнення запланованих результатів. Її функціонування ґрунтується на узгоджених підходах до виконання завдань, взаємній підтримці та спільному прийнятті рішень.

Характерними ознаками командної взаємодії є відкритість обговорення проблем, ефективний обмін інформацією та спрямованість діяльності на розв'язання конкретних завдань. Цілі команди мають динамічний характер і коригуються відповідно до поточних потреб та умов діяльності. Особлива увага приділяється результативності: людські й матеріальні ресурси інтегруються з метою своєчасного та якісного виконання поставлених завдань, а хід їх реалізації систематично контролюється за визначеними етапами.

Взаємини між членами команди вибудовуються на засадах взаємозалежності, співпраці та довіри. Лідерство у команді має переважно фасилітативний характер і спрямоване на стимулювання комунікації, координацію спільних дій та підтримку групової згуртованості. Ефективність командної діяльності визначається поєднанням індивідуального внеску кожного учасника з його здатністю інтегрувати власні цілі зі стратегічними завданнями організації.

Таким чином, визначальними складниками успішної команди є сформований командний дух, колективний тип мислення, взаємодопомога та взаємодоповнення ролей, що забезпечує досягнення спільного результату — реалізацію єдиної мети.

Ефективне використання людських ресурсів у процесі командної взаємодії зумовлюється низкою чинників, серед яких провідне місце посідають реалізація особистісного потенціалу кожного учасника, здатність до самоорганізації, саморегуляції та самоуправління, високий рівень

креативності, застосування інноваційних підходів до розв'язання завдань, гнучкість і адаптивність до динамічних змін зовнішнього середовища, а також сформованість групової компетентності.

Таблиця 2.1

Основними відмінностями групи та команди є:

Показник	Група	Команда
Лідерство	Яскраво проявляється, зосереджено в одних руках	Слабко виражено, розподілене між усіма членами команди
Відповідальність за результат	Диференційована	Взаємна
Синергетичний ефект (ефект від спільної дії всіх елементів системи, що призводить до збільшення якісних показників функціонування без збільшення кількісних)	Відсутній	Яскраво виражений
Місія	Нема розрізнення від місії організації	Може відрізнитися від місії організації
Детальний розподіл повноважень	Детальний між членами колективу	Не існує
Результативність роботи	Визначається за особистими показниками	Визначається, перш за все, за колективними показниками
Спілкування	Кожен член групи має власне коло спілкування, приймає самостійні рішення, виконує особливі робочі завдання	Спільні у спілкуванні, прийнятті рішень і виконанні робочих завдань

У сучасних наукових джерелах представлено значну кількість концептуальних підходів і теоретичних моделей, спрямованих на опис етапів розвитку команди. Однією з найбільш поширених є модель Б. Такмана, що розкриває основні стадії життєвого циклу командної взаємодії.

1. Формування. Початковий етап характеризується об'єднанням окремих осіб у спільну групу. У процесі комунікації відбувається уточнення спільних цілей, складу команди та принципів організації діяльності. Для учасників є типовими невпевненість, сумніви й побоювання, пов'язані з усвідомленням

власної ролі у майбутній роботі. Орієнтація на колективні інтереси ще недостатньо сформована, а рівень взаєморозуміння між членами команди залишається низьким.

2. Бурління. На цій стадії актуалізуються індивідуальні потреби, очікування та позиції учасників, водночас проявляються приховані раніше суперечності. У процесі визначення ролей, стилю керівництва та моделей взаємодії можливе оскарження ухвалених рішень або їх критичне переосмислення. Емоційна напруженість, негативні переживання та зіткнення поглядів створюють підґрунтя для конфліктів. Учасники глибше усвідомлюють власні можливості та особливості поведінки в команді, а також проходять своєрідну перевірку з боку колег.

3. Нормування. Цей етап пов'язаний із формуванням спільно прийнятих норм діяльності та процедур ухвалення рішень. Відбувається закріплення узгодженого стилю керівництва, остаточний розподіл функціональних ролей, вибудова ефективних моделей взаємодії. Посилюються співробітництво та взаємна підтримка, встановлюються механізми контролю й зворотного зв'язку, а також налагоджуються зв'язки команди із зовнішнім середовищем.

4. Функціонування. На цій стадії колектив досягає високого рівня згуртованості та переходить до стабільної й результативної спільної діяльності. Характерними є розвинена взаємодопомога, психологічний комфорт і позитивний мікроклімат, що виступають потужними мотиваційними чинниками. Це сприяє досягненню значущих результатів і забезпечує професійне та особистісне зростання кожного учасника. Саме на цьому етапі групу обґрунтовано можна розглядати як повноцінну команду. Проводиться систематичне оцінювання ефективності її діяльності та досягнутих результатів.

5. Зміна або трансформація. Завершальна фаза може розгортатися за різними сценаріями: команда може бути розпущена або реорганізована після виконання поставленого завдання, або ж перед нею формулюються нові цілі, що зумовлює подальший цикл розвитку.

Зазначена модель має узагальнювальний характер і відображає найбільш імовірні закономірності групової динаміки, що проявляються в процесі спільної діяльності. Водночас її слід розглядати не як жорстку нормативну схему, а як аналітичний інструмент для інтерпретації командних процесів, оскільки в реальній управлінській практиці окремі стадії можуть варіювати за тривалістю, накладатися одна на одну або повторюватися залежно від умов діяльності, складу команди та характеру завдань.

Загалом траєкторія розвитку згуртованого колективу, успішність його переходу від робочої групи до ефективної команди, а також рівень

внутрішньої взаємодії залежать від активної участі всіх членів, їх готовності до спільної діяльності на засадах взаємопідтримки, взаємодоповнення та спрямованості на досягнення спільної мети.

Види командних ролей за М. Белбіном

У психології управління персоналом модель командних ролей М. Белбіна розглядається як інструмент оптимізації групової взаємодії, управління людськими ресурсами та підвищення ефективності організаційної діяльності. Вона ґрунтується на положенні про те, що результативність команди визначається не лише професійною кваліфікацією працівників, а й відповідністю їхніх психологічних особливостей виконуваним рольовим функціям у спільній діяльності.

Командна роль трактується як відносно стійка модель поведінки, яка проявляється в міжособистісній взаємодії та визначає характер внеску працівника в досягнення управлінських і виробничих цілей. У межах цієї концепції виокремлюють дев'ять базових ролей, що забезпечують баланс когнітивних, емоційних та поведінкових компонентів командної діяльності.

Ролі, орієнтовані на реалізацію управлінських рішень, забезпечують упорядкування діяльності та досягнення практичних результатів.

«Мотиватор» стимулює активність і динаміку, мобілізує персонал на досягнення цілей, долаючи опір і інерцію.

«Виконавець» відповідає за структурованість і дисципліну в роботі, перетворюючи управлінські рішення на конкретні дії.

«Контролер» виконує функцію психологічного та процедурного контролю, зосереджуючись на якості, термінах і мінімізації помилок.

Ролі, орієнтовані на міжособистісну взаємодію, відіграють ключову роль у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату.

«Координатор» забезпечує узгодженість дій, ефективний розподіл функцій і відповідальності, сприяючи включенню потенціалу кожного працівника.

«Командний гравець» підтримує емоційну стабільність колективу, запобігає ескалації конфліктів і сприяє розвитку взаємної довіри.

«Дослідник ресурсів» виконує функцію зовнішньої комунікації, встановлює контакти та залучає додаткові можливості, інформацію й ресурси для потреб організації.

Ролі, орієнтовані на когнітивні процеси та прийняття рішень, забезпечують інтелектуальний потенціал управління.

«Генератор ідей» продукує нестандартні управлінські рішення та інноваційні підходи до вирішення проблем.

«Аналітик-оцінювач» здійснює раціональний аналіз альтернатив, знижує ризики управлінських помилок і підвищує обґрунтованість рішень.

«Фахівець» забезпечує команду глибокими професійними знаннями у вузькій галузі, що є важливим для прийняття спеціалізованих управлінських рішень.

З позицій психології управління персоналом модель М. Белбіна має прикладне значення для формування управлінських команд, добору персоналу, розподілу функцій, розвитку лідерського потенціалу та профілактики рольових конфліктів. Її використання дає змогу підвищити узгодженість індивідуальних особливостей працівників із вимогами організаційної діяльності, сприяє ефективній командній взаємодії та досягненню стратегічних цілей організації.

Відповідно до специфіки діяльності команди **принципи командоутворення** можуть доповнюватися чи варіюватися, однак серед основних можна виділити наступні:

Постановка командних цілей. Особливість постановки цілей під час функціонування команди полягає в тому, що вона повинна бути колективною – це фактор, що закладає основу. Цілі можуть бути й індивідуальними, але в результаті повинні посприяти або допомогти досягти реалізації загальної мети. Конкретні та чіткі завдання сприятимуть підвищенню ефективності діяльності, налагодженню спілкування, зниженню кількості конфліктних ситуацій. Чіткі завдання сприяють зосередженню кожного з команди на пошуку ефективних способів їх реалізації. Це позитивно впливає на мікроклімат у команді, бо за такої умови втрачають значення усі статуси, виникає довіра, людина стає цінністю, а також нею стає її внесок до спільної справи. Чим більш жорсткі вимоги, тим сильнішою є їх спонукальна сила.

Командне виконання завдань. Командне виконання завдань передбачає колективну реалізацію всього комплексу поставлених цілей. У процесі командоутворення всі складові системи мають функціонувати узгоджено, перебуваючи у постійній взаємодії. Спільна діяльність спрямовує учасників команди на нові для них вектори роботи, які раніше могли не входити до сфери їхнього професійного досвіду.

У ході колективної роботи формується взаємна довіра, відбувається пізнання індивідуальних психологічних і професійних особливостей членів команди, поглиблюється розуміння один одного. Така взаємодія створює синергетичний ефект, унаслідок якого сукупний результат спільних зусиль перевищує суму індивідуальних досягнень окремих учасників.

Крім того, у процесі командної діяльності зростає ймовірність генерування альтернативних способів досягнення цілей і виконання завдань, що підвищує адаптивність команди та ефективність її функціонування.

Прийняття відповідальності всіма членами команди. Однією з ключових умов ефективної командної діяльності є усвідомлене ставлення кожного учасника до виконання власних функцій і розуміння залежності колективного результату від індивідуального внеску. Прийняття особистої відповідальності за результати своєї праці спонукає членів команди до максимального залучення власних ресурсів і реалізації професійного потенціалу. В умовах спільної діяльності посилюється мотивація до досягнень, оскільки соціальне порівняння та прагнення зайняти активну позицію в групі стимулюють орієнтацію на високі стандарти виконання завдань, особливо тоді, коли від цього залежить значущість ролі особистості в команді.

Визначення форм стимулювання. Обираючи засоби мотивації, доцільно враховувати специфіку діяльності команди загалом. Для колективів із виробничою спрямованістю провідного значення набувають матеріальні стимули, які доцільно поєднувати з формами морального заохочення та суспільного визнання. У командах, діяльність яких має інтелектуальний характер, більш ефективними є стимули, пов'язані з кар'єрним зростанням, престижем, самореалізацією та професійним самоствердженням, тоді як матеріальна винагорода виконує допоміжну функцію. У разі поєднання різних видів діяльності система стимулювання має бути комплексною та інтегрувати як матеріальні, так і нематеріальні компоненти.

Підвищення кваліфікації членів команди. Важливим завданням командоутворення є забезпечення безперервного професійного розвитку учасників. Підвищення кваліфікації передбачає не лише зростання індивідуальних показників ефективності, а й удосконалення спільних результатів діяльності команди. Значущим є формування в учасників усвідомлення власного прогресу та вміння оцінювати динаміку розвитку. Для цього можуть застосовуватися різні форми оцінювання, тестування та візуалізації результатів, що сприяє підвищенню впевненості, мотивації та орієнтації на досягнення поставлених цілей.

Креативність і творчий підхід до досягнення цілей. Роль креативності в командній діяльності залежить від характеру виконуваних завдань. У командах із переважно технологічною або регламентованою діяльністю творчий підхід виконує допоміжну функцію, поступаючись пріоритетом матеріальним стимулам і чітко визначеним процедурам. Натомість у колективах інтелектуального спрямування, де домінують мотиви кар'єрного

зростання та професійного визнання, ефективність значною мірою визначається здатністю до генерування нових ідей, прийняття нестандартних рішень і використання творчого потенціалу, що надає креативності провідного значення.

Продуктивне функціонування команди та її членів. Продуктивність командної діяльності розглядається як результат узгодженої взаємодії всіх учасників і поступово зростає зі збільшенням тривалості існування команди. Стабільність складу сприяє підвищенню ефективності, результативності та згуртованості, а також зростанню професійного рівня кожного з членів. Таким чином, довготривале функціонування команди виступає важливим чинником досягнення високих показників спільної діяльності.

Team building з англійської перекладається як побудова команди. Цей термін в останні роки став дуже широко використовуватися в сфері бізнесу, менеджменту, соціології та психології.

Team building - спеціально розроблені заходи, які мають спрямування на згуртування єдиної, сильної та ефективної команди, члени якої спрямовані на досягнення єдиної мети, на взаємодію, взаємодоповнення один одного, підтримку, поважне ставлення та гармонійну взаємодію. (Романовський О., Шаповалова В., Квасник О., Гура Т., 2017)

Командоутворення несе у собі три складові:

1. Формування й розвиток навичок командної роботи (team skills), які є основою системи впровадження командного менеджменту. А саме:

- гармонізація спільної мети з особистими цілями;
- прийняття відповідальності за результат команди;
- ситуаційне лідерство (лідерство під завдання) й гнучка зміна стилю відповідно до особливостей завдання;
- конструктивна взаємодія та самоврядування;
- прийняття єдиного командного рішення й узгодження його з членами команди.

2. Формування командного духу (в англійській літературі - team spirit), тобто сукупності психологічних феноменів, що характеризують неформальне ставлення співробітників до колег й організації. Розвиток командного духу - це комплекс заходів, спрямованих на:

- ✓ посилення почуття згуртованості, формування стійкого відчуття «ми»;
- ✓ розвиток довіри між співробітниками, розуміння та прийняття індивідуальних особливостей кожного;
- ✓ створення мотивації на спільну діяльність;
- ✓ набуття досвіду високоефективних спільних дій;

- ✓ підвищення неформального авторитету керівників;
- ✓ розвиток лояльності учасників програми щодо ставлення до організації.

3. Формування команди - дії з підбору, оптимізації структури команди й функціонально-рольового розподілу:

- ефективне використання сильних сторін складу команди;
- розподіл ролей в команді для оптимального досягнення результатів;
- формування нової структури внаслідок злиття, поглинення або реструктуризації підприємства;
- створення робочої атмосфери під час формування команд;
- налагодження горизонтальних зв'язків усередині колективу, регіональних підрозділів. (Романовський О., Шаповалова В., Квасник О., Гура Т., 2017)

Сприятливі періоди організаційного розвитку тимблдингу

Існують періоди організаційного розвитку, коли тимблдингові заходи наполегливо рекомендують здійснювати для максимально ефективного вирішення організаційних проблем і корпоративних завдань, а саме:

- результативне формування нової загальної корпоративної культури, що виникає по завершенню злиття або поглинання;
- становлення корпоративних цінностей під час зміни концептуальної ідеології бренду;
- на етапі розвитку, коли виникає потреба у зміцненні згуртованості, закріпленні командного успіху;
- після апогею чи прориву у командному розвитку для досягнення важливої мети;
- у випадку зміни керівництва з метою інтенсивного об'єднання його і співробітників;
- з метою мотиваційної підтримки чи вибуху у період «застою», депресії;
- для мобілізації сил співробітників перед стартом серйозного проекту;
- для інтенсивної побудови довіри під час формування нової команди задля нового амбітного проекту;
- для підтримання традиції.

Типи тимблдингових заходів в Україні та світі

1. Активно-пригодницький (екстрим-тимблдинг). Цей тип передбачає виконання спільних завдань у нестандартних, часто фізично або емоційно

напружених умовах. До нього належать мотузкові курси, квести на місцевості, командні походи, рафтинг, скелелазіння, спортивні змагання.

Активно-пригодницький тимблдинг сприяє швидкому формуванню довіри, розвитку взаємної підтримки, відповідальності та навичок прийняття рішень в умовах обмеженого часу й ресурсів. Спільне подолання труднощів активізує механізми групової згуртованості та формує сильні емоційні зв'язки між учасниками.

В Україні широко використовується у корпоративному секторі, ІТ-компаніях, бізнес-структурах; у світі - як класичний інструмент розвитку управлінських команд і лідерства.

2. *Ігровий та квестовий тимблдинг* передбачає використання рольових, ділових, інтелектуальних і сюжетних ігор, бізнес-квестів, симуляцій управлінських або виробничих процесів. У багатьох українських компаніях застосовуються корпоративні квести, у яких команди виконують завдання, пов'язані з історією міста або специфікою діяльності організації (наприклад, побудова стратегії розвитку в умовній кризовій ситуації).

Ігровий формат знижує психологічні бар'єри, сприяє відкритості, розвитку креативності, навичок комунікації та спільного прийняття рішень. Через гру учасники безпечно експериментують з новими моделями поведінки, виявляють приховані лідерські та командні ролі.

Один із найпопулярніших типів як в Україні, так і за кордоном, особливо в освітніх, креативних та консалтингових організаціях.

3. *Тренінговий (психологічний) тимблдинг* базується на проведенні спеціально організованих тренінгів, групових вправ, психологічних практик і рефлексивних сесій під керівництвом тренера або організаційного психолога.

Спрямований на розвиток комунікативної компетентності, емоційного інтелекту, навичок вирішення конфліктів, саморегуляції та лідерства. Особливе значення має усвідомлення групових процесів і формування спільних цінностей.

Широко використовується в Україні у сфері освіти, державного управління, соціальних проєктів; у світовій практиці - як базовий інструмент розвитку організаційної культури.

4. *Корпоративно-ціннісний (культурний) тимблдинг* орієнтований на формування спільної системи цінностей, місії та корпоративної ідентичності. Реалізується через стратегічні сесії, корпоративні заходи, волонтерські проєкти, соціальні ініціативи.

Сприяє підвищенню лояльності персоналу, ідентифікації працівників з організацією, формуванню відчуття значущості спільної діяльності. Акцент робиться на смисловій єдності та довгострокових цілях.

Особливо актуальний для великих організацій, міжнародних компаній та структур із розвинутою корпоративною культурою.

5. *Інтелектуально-професійний тимблдинг* зосереджується на спільному розв'язанні професійних, аналітичних або творчих завдань: стратегічні ігри, брейнсторми, проєктні сесії, хакатони, міжкафедральні та міждисциплінарні наукові семінари тощо.

Розвиває когнітивну взаємодію, колективне мислення, здатність інтегрувати різні точки зору та професійні компетенції. Особливо ефективний для команд із високим рівнем інтелектуальної праці. Активно використовується в IT-сфері, наукових і стартап-командах в Україні та світі.

6. *Соціально-волонтерський тимблдинг* передбачає участь команди у благодійних, екологічних, соціальних проєктах, спрямованих на допомогу іншим. Він сприяє формуванню морально-ціннісної єдності, емпатії, соціальної відповідальності, підвищує внутрішню мотивацію та позитивний емоційний клімат у колективі.

В Україні набув особливого значення в умовах суспільних викликів; у світовій практиці є елементом концепції соціально відповідального бізнесу.

7. *Онлайн- та гібридний тимблдинг* здійснюється у віртуальному середовищі або поєднує онлайн- та офлайн-формати (онлайн-квести, віртуальні командні ігри, дистанційні тренінги).

Спрямований на підтримку командної взаємодії в умовах дистанційної роботи, розвитку цифрової комунікації та збереження відчуття командної єдності. Набув особливої актуальності у світовій практиці та в Україні в умовах цифровізації та віддаленої зайнятості.

У сучасній практиці управління персоналом ефективний тимблдинг передбачає усвідомлений вибір типу заходів відповідно до цілей, специфіки діяльності команди та етапу її розвитку. (Романовський О., Шаповалова В., Квасник О., Гура Т., 2017) Найбільшу результативність забезпечує комбінування різних типів тимблдингу, що дозволяє одночасно впливати на когнітивний, емоційний і поведінковий рівні командної взаємодії.

Незвичайні види тимблдингу – це не спосіб довести конкурентові, що ваш рівень вищий, а реальний метод підвищити продажі. Після вдало проведених заходів з командоутворення люди більш ефективно взаємодіють на робочому місці і відчують себе комфортніше у колективі. А отже, якщо атмосфера на роботі сприятлива, рентабельність бізнесу зростає на 20-60%, знижується плинність кадрів, імідж компанії закріплюється. Тому ватро приділяти належну увагу заходам з командоутворення та створення позитивної атмосфери.

Контрольні питання

1. У чому полягає розуміння організації як соціально-психологічної системи та чим воно відрізняється від суто структурно-економічного підходу?
2. Які соціальні та психологічні функції виконує організація як середовище професійної соціалізації особистості?
3. Як проявляється системність організації: чому зміни в одному елементі (структура, мотивація, стиль керівництва) впливають на інші (клімат, комунікації, задоволеність)?
4. У чому полягає ієрархічність і багаторівневність організації (індивід - група - підрозділ - організація) та як це враховувати в управлінському впливі?
5. Чому організація є відкритою системою і які зовнішні чинники найбільше впливають на її внутрішні соціально-психологічні процеси?
6. Яку роль відіграє спільна діяльність як системоутворювальний чинник в організації (зв'язки, ролі, конфлікти, норми)?
7. У чому полягає психологічна специфіка формальних груп та які умови підвищують/знижують їхню ефективність?
8. Які основні ознаки та функції неформальних груп в організації? Наведіть приклади їх конструктивного і деструктивного впливу.
9. Що таке неформальне лідерство, як воно виникає та як може впливати на прийняття і реалізацію управлінських рішень?
10. Які механізми забезпечують узгодження впливу формальних і неформальних груп під час упровадження змін?
11. У чому полягають ключові відмінності групи та команди (лідерство, відповідальність, синергія, результативність, комунікація)?
12. Охарактеризуйте стадії розвитку команди за Б. Такманом і поясніть, як змінюються взаємодія, норми та ефективність на кожній стадії.

2.2. Організаційна структура управління: елементи, принципи, моделі

У теорії управління та організаційної психології категорія «структура» використовується для позначення внутрішньої будови системи, способу впорядкування її елементів і характеру зв'язків між ними. Структура відображає не випадкове поєднання складових, а **відносно стійку форму організації цілого, у межах якої кожен елемент виконує певну функцію та перебуває у визначених відношеннях з іншими елементами.** Зв'язки між елементами структури підпорядковуються діалектиці взаємовідношення частини і цілого, коли зміни на одному рівні системи зумовлюють трансформації на інших рівнях.

Наявність структури є невід'ємним атрибутом будь-якої реально існуючої системи, оскільки саме структура надає їй цілісності, упорядкованості та стійкості. У цьому сенсі структура виступає показником організованості системи та умовою її стабільного функціонування. Для організації структура забезпечує збереження відносно стійкого стану, підтримує внутрішню рівновагу та дозволяє координувати спільну діяльність людей у часі й просторі.

Історично організаційні структури виникли значно раніше, ніж була сформульована теорія менеджменту. Перші чітко вибудовані структури управління сформувалися у військовій сфері ще до нашої ери, де ієрархія, підпорядкованість і розподіл ролей були життєво необхідними для ефективного управління великими масами людей. З моменту свого утворення власну організаційну модель мала й церква, яка вибудувала стійку систему управління на основі ієрархічних зв'язків. Саме з церковної практики до управлінської науки увійшов термін «**ієрархія**», що означає багаторівневу систему підпорядкування, наприклад, у православній традиції - єпископство, священство та дияконство.

У сучасному розумінні **організаційна структура управління** розглядається як форма розподілу та кооперації управлінської діяльності, у межах якої реалізується процес управління, спрямований на досягнення цілей організації. (Леонов О., Леонова Т., 2023) Вона задає рамки, в яких здійснюється планування, прийняття рішень, контроль, комунікація та координація дій персоналу. Таким чином, структура не лише відображає зовнішню «конструкцію» організації, а й визначає психологічні умови управлінської взаємодії.

У науковій літературі існує значна кількість визначень організаційної структури управління, що відрізняються рівнем узагальнення та акцентами

аналізу. У загальному вигляді організаційна структура трактується як **синтез взаємозв'язків елементів**, які функціонують для досягнення встановленої глобальної мети. З цього погляду структура будь-якої організації безпосередньо пов'язана з її стратегічними цілями й не може існувати поза ними.

Інший підхід розглядає організаційну структуру як **конструкцію організації**, на основі якої здійснюється управління. Така конструкція може мати формальний або неформальний вираз і охоплює, з одного боку, канали влади та комунікації між адміністративними підрозділами й працівниками, а з іншого - інформаційні потоки, що циркулюють цими каналами. У психологічному вимірі саме через ці канали працівники сприймають управлінські рішення, інтерпретують вимоги керівництва та формують ставлення до організації.

Найбільш розгорнуте визначення подає організаційну структуру управління як **сукупність складу, взаємозв'язків і супідрядності структурних одиниць апарату управління**, які виконують різні управлінські функції. Відповідно до цього підходу структура включає не лише перелік підрозділів, а й розподіл функцій управління, чисельність персоналу, професійно-кваліфікаційний склад управлінців, кількість рівнів управління та характер інформаційних зв'язків між ними. (Леонов О., Леонова Т., 2023)

Узагальнюючи різні підходи, можна стверджувати, що **організаційна структура управління є багатовимірним утворенням**, яке поєднує формально-адміністративні, функціональні та соціально-психологічні компоненти. Саме тому ефективність управління значною мірою залежить від того, наскільки структура відповідає реальним завданням організації, умовам зовнішнього середовища та психологічним особливостям персоналу.

Провідним елементом організаційної структури управління є **функції управління**, які відображають основні напрями та види управлінської діяльності. До них належать планування, організація, координація, мотивація, контроль і регулювання. Саме розподіл функцій між окремими управлінськими ланками та посадовими особами визначає зміст їх професійної діяльності й межі відповідальності. У психологічному аспекті чіткість функціонального розподілу знижує рівень рольової невизначеності, запобігає дублюванню завдань і сприяє формуванню відчуття компетентності та впевненості у власних професійних можливостях.

Другим важливим елементом є **структурні підрозділи апарату управління**, які формуються для реалізації окремих функцій або комплексу завдань. До них належать відділи, служби, управління, департаменти та інші

організаційні одиниці. Кожен підрозділ має визначене місце в загальній структурі, власні завдання, права й обов'язки. З позицій організаційної психології структурні підрозділи є не лише адміністративними одиницями, а й соціально-психологічними мікросистемами, у межах яких формуються норми взаємодії, стиль комунікації та психологічний клімат.

Наступним елементом виступають **рівні управління**, які відображають ієрархічну побудову організації. Традиційно виокремлюють вищий, середній і нижчий рівні управління, кожен з яких має специфічні завдання та психологічні вимоги до управлінської діяльності. Вищий рівень зосереджений на стратегічних рішеннях і загальному напрямі розвитку організації, середній - на координації діяльності підрозділів, нижчий - на безпосередньому керівництві виконавцями. Ієрархічність структури забезпечує керованість системи, проте надмірна кількість рівнів може ускладнювати комунікацію, спричиняти інформаційні спотворення та знижувати психологічну доступність керівництва.

Важливим структурним елементом є **чисельність управлінського персоналу та його професійно-кваліфікаційний склад**. Кількість працівників апарату управління повинна відповідати масштабам і складності діяльності організації, а рівень їх професійної підготовки — вимогам управлінських функцій. У психологічному вимірі професійна компетентність управлінців безпосередньо впливає на довіру підлеглих, прийняття управлінських рішень і авторитет керівництва.

Окреме місце в структурі управління посідають **повноваження та відповідальність**, які закріплюються за конкретними посадами та підрозділами. Повноваження визначають право приймати рішення та впливати на діяльність інших, тоді як відповідальність передбачає обов'язок відповідати за результати цих рішень. Баланс між повноваженнями й відповідальністю є важливою психологічною умовою ефективного управління, оскільки їх невідповідність може призводити до фрустрації, уникання відповідальності або управлінських конфліктів.

Ще одним ключовим елементом організаційної структури є **інформаційні зв'язки та комунікаційні канали**, які забезпечують рух управлінської інформації між рівнями та підрозділами. Вони можуть мати вертикальний, горизонтальний або діагональний характер. Через систему комунікацій реалізується управлінський вплив, здійснюється зворотний зв'язок, координуються дії персоналу. З психологічного погляду ефективні комунікаційні зв'язки сприяють зниженню напруженості, підвищенню довіри та формуванню відчуття залученості працівників до спільної діяльності. (Чубіна Т., Дмитренко М., 2024)

Ефективність організаційної структури управління визначається не лише наявністю окремих елементів, а передусім ступенем їх узгодженості між собою та відповідності цілям і умовам функціонування організації. У теорії управління сформульовано низку **вимог і принципів**, дотримання яких забезпечує результативність управлінського впливу та стабільність організації як соціально-психологічної системи.

Однією з ключових вимог до організаційної структури є **адаптивність**, тобто здатність структури пристосовуватися до змін зовнішнього середовища. Соціально-економічні трансформації, технологічні інновації, зміни попиту або нормативно-правових умов потребують своєчасної перебудови управлінських зв'язків і процедур. З психологічного погляду адаптивна структура знижує рівень дезадаптації персоналу, полегшує прийняття змін і підтримує відчуття організаційної стабільності навіть у ситуаціях невизначеності.

Тісно пов'язаною з адаптивністю є вимога **гнучкості та динамізму** організаційної структури. Гнучкість означає здатність швидко реагувати на зміну умов діяльності, перерозподіляти функції, ресурси та повноваження. Динамічна структура дозволяє організації оперативно впроваджувати нові технології, змінювати форми організації праці та стилі управління. У психологічному аспекті гнучкість сприяє розвитку ініціативності, креативності та відповідальності працівників, тоді як надмірна жорсткість структури може породжувати формалізм і зниження мотивації.

Важливою вимогою є **адекватність організаційної структури**, яка полягає в її постійній відповідності параметрам керованої системи. Структура має відображати реальні масштаби діяльності, складність завдань, рівень професійної підготовки персоналу та специфіку технологічних процесів. Невідповідність структури цим параметрам призводить до управлінських перевантажень, неузгодженості дій та психологічної напруженості в колективі.

Наступною вимогою виступає **спеціалізація**, що передбачає функціональну визначеність структурних підрозділів і конкретизацію сфер діяльності кожної управлінської ланки. Завдяки спеціалізації підвищується професіоналізм управлінців, зростає якість прийняття рішень і зменшується кількість помилок. З психологічної точки зору спеціалізація сприяє формуванню професійної ідентичності, але за її надмірності може обмежувати розвиток міжфункціональної взаємодії та гнучкості мислення.

Не менш значущою є вимога **оптимальності**, яка передбачає раціональне поєднання рівнів і ланок управління. Оптимальна структура забезпечує ефективні вертикальні та горизонтальні зв'язки, мінімізує

дублювання функцій і сприяє швидкому проходженню управлінських рішень. У психологічному аспекті оптимальність знижує перевантаження керівників і підлеглих, підтримує ясність ролей і зменшує ризик міжособистісних конфліктів. (Ягоднікова В., 2022)

Вимога **оперативності** означає здатність організаційної структури забезпечувати своєчасне прийняття та реалізацію управлінських рішень. Зволікання або надмірна багатоступеневість погоджень можуть призводити до втрати актуальності рішень і негативно позначатися на психологічному стані персоналу, викликаючи відчуття безсилля та зниження довіри до керівництва.

Особливу увагу в управлінні приділяють **надійності** організаційної структури, що виявляється у гарантованості достовірної передачі інформації та стабільності управлінських зв'язків. Надійна структура мінімізує інформаційні викривлення, чутки та непорозуміння, які є джерелом напруженості й конфліктів у колективі.

Важливою вимогою є також **економічність**, яка передбачає відповідність витрат на утримання апарату управління фінансовим можливостям організації. Однак з психологічного погляду економічність не повинна досягатися за рахунок надмірного скорочення управлінського персоналу або перевантаження працівників, оскільки це може призвести до професійного вигорання та зниження якості управлінських рішень.

Завершальною, але не менш значущою вимогою є **простота та зрозумілість організаційної структури**. Чим легше персоналу усвідомити логіку управління, систему підпорядкування та механізми взаємодії, тим швидше відбувається адаптація нових працівників і формування довіри до управлінської системи. Психологічно зрозуміла структура сприяє відчуттю безпеки та передбачуваності в організації.

Отже, вимоги та принципи побудови організаційної структури управління мають не лише адміністративно-організаційний, а й виразний соціально-психологічний характер. Їх дотримання створює умови для ефективної взаємодії людей, підтримує позитивний психологічний клімат та забезпечує стійкий розвиток організації в мінливому середовищі.

Фактори, що впливають на формування організаційної структури управління

Формування організаційної структури управління є складним багатофакторним процесом, який визначається сукупною дією умов функціонування організації, характеристик керованої системи та особливостей управлінського впливу. Організаційна структура не може бути універсальною або сталою, оскільки вона відображає специфіку конкретної

організації, її цілі, масштаби діяльності, людський потенціал і взаємодію з зовнішнім середовищем. У цьому контексті доцільно говорити про **систему факторів**, що зумовлюють вибір та модифікацію організаційної структури управління.

Одним із провідних факторів є **розміри організації та масштаби її діяльності**. Малі організації зазвичай мають просту, компактну структуру з мінімальною кількістю рівнів управління, що забезпечує безпосередність комунікації та швидкість прийняття рішень. У великих організаціях із чисельним персоналом і розгалуженою діяльністю виникає потреба у складніших структурах, чіткому розподілі функцій і багаторівневій системі управління. З психологічної точки зору зростання масштабів організації підвищує ризик відчуження працівників від керівництва, тому структура має компенсувати це через ефективні канали зворотного зв'язку.

Вагомим чинником є **виробничий профіль і характер діяльності організації**. Спеціалізація на одному виді продукції або послуг сприяє формуванню функціонально орієнтованих структур, тоді як диверсифікована діяльність зумовлює появу дивізіональних або проектних моделей управління. Характер продукції та технології її виробництва (масове, серійне, індивідуальне) визначає ступінь формалізації управлінських процедур і жорсткості структурних зв'язків. У психологічному аспекті технологічна складність діяльності підвищує вимоги до професійної компетентності та узгодженості взаємодії персоналу.

Суттєвий вплив на структуру управління має **зовнішнє середовище організації**, зокрема рівень його стабільності або мінливості. В умовах відносної стабільності ефективно функціонують більш формалізовані, ієрархічні структури. Натомість у динамічному, нестабільному середовищі зростає потреба в гнучких, адаптивних структурах, здатних швидко реагувати на зміни. Психологічно нестабільне середовище підвищує рівень тривожності персоналу, тому структура має забезпечувати підтримку, чіткість ролей і зрозумілі правила взаємодії.

Важливим фактором є **сфера інтересів та ринкова орієнтація організації**. Орієнтація на місцевий, національний або міжнародний ринок потребує різного рівня складності управління, координації та контролю. Наявність зарубіжних підрозділів, філій або дочірніх підприємств ускладнює організаційну структуру, зумовлює поєднання централізованих і децентралізованих механізмів управління. У психологічному вимірі це потребує розвитку міжкультурної компетентності та здатності працювати в умовах різних соціальних норм і цінностей.

Не менш значущим фактором виступає **людський чинник**, зокрема професійно-кваліфікаційний рівень персоналу та управлінської команди. Високий рівень підготовки працівників дозволяє використовувати більш децентралізовані та гнучкі структури, орієнтовані на самостійність і відповідальність. Низький рівень готовності персоналу до автономії, навпаки, зумовлює потребу в чіткішій регламентації та контролі. З психологічної позиції структура повинна відповідати рівню зрілості персоналу, інакше виникають напруження, опір або дезорганізація діяльності.

Значний вплив на формування організаційної структури має **стиль і філософія управління**, яких дотримується керівництво. Авторитарний стиль, як правило, поєднується з централізованими ієрархічними структурами, тоді як демократичний або партнерський стиль сприяє розвитку горизонтальних зв'язків, проектних команд і колегіальних форм управління. Психологічна узгодженість між стилем керівництва та структурою є важливою умовою ефективності управлінського впливу.

Окрему групу факторів становлять **організаційні зміни та етап життєвого циклу організації**. На різних етапах розвитку - становлення, зростання, стабілізації або трансформації - організація потребує різних структурних рішень. Наприклад, на етапі становлення ефективними є прості й гнучкі структури, тоді як на етапі зрілості зростає роль формалізації та стандартизації. Психологічно етап розвитку визначає готовність персоналу до змін і характер управлінських очікувань. (Богдан Ж., 2022)

Таким чином, формування організаційної структури управління є результатом комплексної дії економічних, технологічних, соціальних і психологічних факторів. Урахування цих чинників дозволяє створити структуру, яка не лише забезпечує керованість і ефективність діяльності, а й підтримує психологічну стійкість персоналу, позитивний клімат і здатність організації до розвитку.

У теорії менеджменту та організаційної психології організаційні структури управління традиційно поділяють на два базові класи - бюрократичні (механістичні) та адаптивні (органічні). Такий поділ ґрунтується на відмінностях у способах координації діяльності, характері управлінських зв'язків, рівні формалізації та психологічних механізмах регуляції поведінки персоналу. Водночас у практиці управління ці класи слід розглядати не як взаємовиключні моделі, а як полюси континууму, між якими розміщуються реальні організаційні структури.

Бюрократичні організаційні структури сформувалися історично як відповідь на потребу в управлінні великими, стабільними та ієрархічно впорядкованими системами. Вони характеризуються високим рівнем поділу

праці, чіткою ієрархією управління, жорсткою системою підпорядкування та домінуванням формальних правил і процедур. У межах такої структури поведінка працівників регулюється переважно нормативними документами, посадовими інструкціями та стандартами діяльності.

Концептуальне обґрунтування бюрократичної моделі було здійснене німецьким соціологом **Максом Вебером**, який розглядав бюрократію як раціональний, нормативний ідеал організації управління. Веберівська модель не описувала конкретні організації, а визначала принципи, до яких вони можуть прагнути для підвищення ефективності та передбачуваності управління. У психологічному вимірі раціональна бюрократія орієнтована на об'єктивність, безособовість управлінських рішень та мінімізацію впливу суб'єктивних чинників.

Характерними рисами бюрократичної структури є чіткий розподіл праці, що сприяє формуванню висококваліфікованих спеціалістів на кожній посаді, ієрархічна система контролю, за якої кожен нижчий рівень підпорядковується вищому, а також наявність єдиних формальних правил і стандартів, що забезпечують однорідність виконання функцій. Найм і просування працівників у межах такої структури здійснюються відповідно до професійної компетентності та кваліфікаційних вимог, що психологічно підтримує відчуття справедливості та соціальної рівності. (Богдан Ж., 2022)

Разом із тим у повсякденній практиці термін «бюрократія» часто асоціюється з надмірною формалізацією, канцелярською тяганиною та зниженням ініціативи. Однак джерелом цих негативних явищ є не сама бюрократична структура, а **деформації її реалізації**, пов'язані з жорстким дотриманням процедур за відсутності орієнтації на цілі, мотивацію персоналу та зміст діяльності. Критика бюрократичних структур у сучасній науці зосереджується передусім на їх обмеженій здатності до інновацій, низькій гнучкості та схильності до демотивації працівників у динамічному середовищі.

На противагу механістичним моделям у другій половині ХХ століття почали активно розвиватися **адаптивні (органічні) організаційні структури**, спрямовані на забезпечення гнучкості, інноваційності та швидкої реакції на зміни зовнішнього середовища. Їх поява була зумовлена зростанням складності управлінських завдань, прискоренням науково-технічного прогресу та необхідністю працювати в умовах високої невизначеності.

Адаптивні структури відзначаються менш жорсткою ієрархією, розвиненими горизонтальними зв'язками, високим рівнем автономії підрозділів і команд, а також орієнтацією на результат, а не на процедуру. У

психологічному вимірі такі структури створюють умови для прояву ініціативи, креативності та відповідальності персоналу, сприяють розвитку командної взаємодії та партнерських відносин між керівниками й підлеглими.

Разом із тим адаптивні структури не є універсально ефективними в усіх умовах. Вони потребують високого рівня професійної підготовки персоналу, розвиненої організаційної культури, довіри та готовності до саморегуляції. За відсутності цих передумов надмірна децентралізація може призводити до втрати керованості, неузгодженості дій і підвищеної психологічної напруженості.

У реальній управлінській практиці більшість організацій використовують **змішані моделі**, які поєднують елементи бюрократичних і адаптивних структур у різних пропорціях. Нерідко в межах однієї організації різні підрозділи функціонують за різними структурними принципами. Так, виробничі або адміністративні підрозділи можуть мати більш формалізовану, ієрархічну структуру, тоді як науково-дослідні, інноваційні або проектні підрозділи - адаптивну, командно орієнтовану модель управління.

Таким чином, бюрократичні та адаптивні організаційні структури слід розглядати не як альтернативи, а як взаємодоповнювальні підходи до організації управління. Вибір або поєднання цих моделей має здійснюватися з урахуванням стратегічних цілей організації, умов зовнішнього середовища та психологічних особливостей персоналу, що дозволяє забезпечити як керованість, так і здатність до розвитку.

Контрольні питання

1. Розкрийте сутність категорії «організаційна структура» та поясніть її значення для функціонування організації як системи.
2. Чому наявність структури є невід'ємною умовою цілісності та стійкості будь-якої соціальної системи?
3. Яким чином історичні форми організації управління (армія, церква) вплинули на сучасне розуміння ієрархії?
4. Дайте визначення організаційної структури управління та поясніть її зв'язок із досягненням стратегічних цілей організації.
5. Які основні елементи організаційної структури управління та яку роль кожен із них відіграє в управлінському процесі?
6. У чому полягає значення розподілу функцій управління для психологічної ефективності діяльності персоналу?
7. Як рівні управління впливають на комунікацію, відповідальність і психологічний клімат в організації?

8. Поясніть співвідношення повноважень і відповідальності як умову ефективного управлінського впливу.
9. Які вимоги та принципи висуваються до побудови організаційних структур управління і чому їх недотримання знижує ефективність управління?
10. Охарактеризуйте роль адаптивності, гнучкості та адекватності організаційної структури в умовах змінного середовища.
11. Які фактори (внутрішні та зовнішні) впливають на формування організаційної структури управління?
12. Поясніть відмінності між бюрократичними (механістичними) та адаптивними (органічними) структурами управління.
13. У чому полягає сутність раціональної бюрократії за М. Вебером та які її психологічні переваги й обмеження?
14. За яких умов адаптивні структури є більш ефективними, ніж бюрократичні?
15. Чому в практиці управління переважають змішані (гібридні) організаційні структури і як це пояснюється з психологічного погляду

2.3. Психологія лідерства та керівництва в організації

Проблематика лідерства та керівництва належить до ключових у психології управління, оскільки саме через ці феномени забезпечуються згуртованість групи, координування спільної діяльності та досягнення організаційних цілей. У класичному розумінні **лідерство** трактувалося як явище групової динаміки: лідером стає учасник, якого група визнає завдяки його особистісним і комунікативним перевагам, а також здатності задавати напрям і підтримувати мотивацію інших. (Нежинська О., Тименко В., 2017)

Історичні приклади демонструють, що ефективне лідерство може істотно посилювати потенціал групи навіть за дефіциту ресурсів, виконуючи компенсаторну функцію в критичних ситуаціях. (Northouse P., 2021)

Водночас доцільно розмежовувати поняття «лідер» і «менеджер/керівник». Лідерство переважно пов'язане з впливом через бачення, довіру, переконання та наслідування, тоді як керівництво - з офіційною організацією діяльності, регламентацією, контролем і відповідальністю за результат. У цьому контексті керівництво можна визначити як цілеспрямований управлінський вплив на групу з метою активізації її діяльності й досягнення поставлених завдань.

Таблиця 2.2

Відмінності між лідерством і керівництвом:

Сфера відмінностей	Лідерство	Керівництво
Зміст понять	Психологічні відносини, які базуються на принципі «по вертикалі», відносини в групі ґрунтуються на домінуванні і підпорядкуванні.	Організація всієї діяльності групи.
Виникнення	Виникає спонтанно. Є наслідком відносин людей в групі. Лідер виникає стихійно.	Є загальновідомим, закономірним процесом виникнення і розвитку організації. Керівник призначається офіційно.
Функціонування	Процес внутрішнього розпорядку спілкування і взаємодії між членами команди.	Виступає як орган законної організації і управління діяльністю команди.

Соціальна роль	Лідер є суб'єктом спонтанних групових норм і очікувань.	Керівник є посередником контролю і влади.
Регламентація діяльності	Діяльність регламентується морально - психологічними нормами.	Діяльність регламентується правовими нормами.
Режим зовнішніх зв'язків	Лідер обмежений лише внутрішньо-груповими стосунками.	Керівник є офіційною особою організації, представляє її у зовнішньому середовищі (переговори, збори), вирішує питання, пов'язані з діяльністю компанії.

Таким чином, ключові відмінності лідерства й керівництва проявляються у способі виникнення та механізмах впливу. Лідерство формується здебільшого спонтанно як результат міжособистісних відносин усередині групи та підтримується соціально-психологічними нормами. Керівництво є інституційно оформленим: керівника призначають або обирають у межах формальних процедур, а його вплив спирається на законні повноваження та нормативні правила. Отже, керівництво має більш «правовий» і організаційний характер, а лідерство - більш «психологічний» і мотиваційний.

Сучасний **лідер** визначається як людина, яка:

- мислить глобальними категоріями,
- передбачає потенційні можливості,
- створює загальне бачення майбутнього,
- сприяє розвитку здатностей людей, делегує їм повноваження,
- цінує в людях автентичність,
- розвиває командний підхід до роботи, почуття партнерства,
- вітає зміни, демонструє знання новітніх технологій,
- заохочує конструктивний виклик,
- забезпечує задоволення людей,
- досягає успіхів у змаганні з конкурентами,

- демонструє особисті досягнення, високий рівень компетенції,
- проявляє готовність до спільного керівництва,
- діє відповідно до проголошених цінностей, однак може змінювати ці цінності, якщо того вимагає ситуація. (Нежинська О., Тименко В., 2017)

У практиці організаційної взаємодії виокремлюють формальне і неформальне лідерство. **Формальний лідер (керівник)** відповідає за результат, прийняття рішень і координацію, однак не завжди автоматично має емоційну підтримку групи. **Неформальний лідер**, навпаки, набуває авторитету завдяки довірі та визнанню колективу й може істотно впливати на прийняття або опір управлінським рішенням. (Юрков О., 2017)

Спільною інтегрувальною ознакою як формального, так і неформального лідера є їхня здатність організувати спільну діяльність групи та спиратися на підтримку (визнання) з боку членів колективу, забезпечуючи згуртованість і керованість взаємодії.

Водночас їхні функціональні ролі в організації істотно різняться. **Формальний лідер**, як правило, має вищий посадовий статус і несе офіційну відповідальність за планування, координацію та своєчасне виконання визначеного обсягу робіт. **Неформальний лідер**, не обов'язково займаючи керівну посаду, переважно впливає на соціально-психологічні процеси: він чутливо відстежує настрої та неформальні взаємини в групі, сприяє підтриманню довіри й формуванню сприятливого психологічного клімату.

Стратегічним завданням керівника є не «боротьба» з неформальним лідерством, а конструктивна взаємодія з ним, перетворення неформального впливу на ресурс розвитку.

У сучасних дослідженнях управління персоналом Ерік Хеллманн (керуючий директор компанії *Falconbury*, керівник програми *Fast-Track MBA*) запропонував концепцію так званого «нового лідерства», яка відображає зсув акцентів від жорсткого контролю та формальних показників ефективності до людиноцентричного, ціннісно орієнтованого підходу. Узагальнюючи його позицію, ознаки нового лідерства доцільно систематизувати за кількома взаємопов'язаними блоками.

1. Людиноцентричність і самоменеджмент лідера. Нове лідерство розглядається як феномен, нерозривно пов'язаний із людьми та їх розвитком. Ефективність лідера визначається не лише досягненням кількісних результатів (прибуток, продажі, показники), а передусім тим, наскільки він сприяє особистісному й професійному зростанню членів команди. Водночас ключовою умовою лідерства є здатність керувати собою: усвідомлювати власні цілі, цінності та поведінкові моделі, бути прикладом для наслідування у відповідальності, послідовності й цілісності дій.

2. Внутрішня мотивація, розвиток і прийняття недосконалості. Лідер нового типу спирається не на примус чи жорсткий контроль, а на формування внутрішньої мотивації команди. Він орієнтований на навчання, розвиток і збагачення досвіду працівників, створюючи умови для їхньої залученості та самореалізації. Важливою рисою є визнання власних і чужих помилок: поразки розглядаються як неминучий етап зростання, а не як ознака некомпетентності. Такий підхід сприяє формуванню культури психологічної безпеки та довіри в організації.

3. Орієнтація на зміни, впевненість та емоційно-енергетичний вплив. Нове лідерство нерозривно пов'язане зі здатністю приймати виклики мінливого світу й ініціювати позитивні трансформації. Лідер демонструє впевненість, готовність до змін і особисту відповідальність за вибір активної позиції замість пасивного опору обставинам. Важливою психологічною характеристикою є енергетичність: емоційний стан лідера має «заразливий» ефект і безпосередньо впливає на моральний дух команди, клієнтський сервіс і загальний організаційний клімат.

4. Результативність, формування позитивного досвіду та подолання страху. На відміну від декларативного лідерства, нове лідерство орієнтоване на реальні, соціально значущі результати. Лідер не лише формулює бачення майбутнього, а й перетворює ідеї на конкретні дії, корисні для організації та суспільства. Важливою функцією є створення позитивного досвіду взаємодії, який підсилює віру людей у власні можливості. У процесі змін лідер допомагає знижувати рівень страху й невизначеності, зміцнюючи надію, довіру та готовність колективу приймати нове.

Отже, концепція «нового лідерства» за Е. Хеллманном репрезентує інтегративну модель, у якій поєднуються саморегуляція лідера, людиноцентричність, орієнтація на розвиток і зміни, емоційний вплив та практична результативність. Такий тип лідерства відповідає вимогам сучасних організацій, що функціонують в умовах невизначеності та високої динаміки, і розглядається як важливий психологічний ресурс стійкого розвитку команди й організації загалом.

Розвиток менеджменту в його прикладному вимірі закономірно зосереджується на проблематиці стилів управління, оскільки саме характер управлінського впливу значною мірою визначає ефективність функціонування та динаміку розвитку організації. У процесі професійної діяльності в кожного керівника формується відносно стійка система уявлень, способів дій і поведінкових моделей, які в теорії управління позначаються як стиль керівництва.

Стиль керівництва доцільно розглядати як інтегровану систему принципів, методів і прийомів впливу на підлеглих, спрямовану на досягнення організаційних цілей та забезпечення ефективної управлінської діяльності. Він відображає не лише індивідуально-психологічні особливості керівника, а й специфіку завдань, рівень зрілості колективу, організаційну культуру та умови зовнішнього середовища. (Сорока О., Гулакова В., 2023)

У теорії та практиці управління сформувалося чимало типологій стилів керівництва. Найбільш поширеною до середини 1970-х років була класична класифікація, що виокремлює авторитарний, демократичний, ліберальний і синтетичний стилі.

Авторитарний (директивний) стиль ґрунтується на жорсткому централізованому управлінні, домінуванні владних розпоряджень і мінімізації ініціативи підлеглих. Його перевагами є висока дисциплінованість, чіткість виконання завдань і здатність до швидкого реагування в кризових або екстремальних ситуаціях. Водночас надмірна директивність може призводити до зниження мотивації, пригнічення ініціативи та погіршення соціально-психологічного клімату в колективі.

Демократичний стиль керівництва базується на принципах колегіальності, залучення працівників до процесу прийняття рішень, урахування їхніх думок і часткового делегування повноважень. Такий стиль сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату, розвитку відповідальності та здатності персоналу до самостійних рішень. Разом із тим у ситуаціях дефіциту часу або високої невизначеності демократичний підхід може знижувати оперативність управлінських дій і рівень дисципліни.

Ліберальний (номінальний) стиль характеризується мінімальним втручанням керівника в діяльність підлеглих, наданням їм максимальної автономії та свободою дій. У такому разі фактичне управління значною мірою переходить до групи. Цей стиль може бути ефективним у колективах із високим рівнем професійної зрілості, саморегуляції та самоконтролю, а також у ситуаціях неформальної взаємодії. Проте за відсутності внутрішньої дисципліни та чітких цілей ліберальний стиль часто призводить до зниження керованості й відповідальності.

Синтетичний стиль керівництва передбачає гнучке поєднання елементів різних стилів залежно від конкретної управлінської ситуації, завдань і особливостей колективу. Керівник, здатний усвідомлено варіювати стиль впливу, використовуючи авторитарні, демократичні чи ліберальні методи відповідно до обставин, розглядається як найбільш професійний і психологічно компетентний управлінець. (Юрков О., 2017)

З одного боку, класичні стилі керівництва залишаються важливим теоретичним підґрунтям управлінської науки, з іншого - їх аналіз у контексті сучасних організаційних реалій виявляє обмеженість універсальних підходів. Сучасні дослідження дедалі частіше акцентують увагу на тому, що не існує єдиного оптимального стилю керівництва: ефективність будь-якого стилю визначається конкретною ситуацією.

Усвідомлення пріоритету ситуаційних чинників у виборі стилю управління стало основою формування теорії ситуативного менеджменту, відповідно до якої керівник має демонструвати гнучкість, адаптивність і здатність коригувати власну управлінську поведінку залежно від змін зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Саме така варіативність стилів розглядається як важлива психологічна умова ефективного сучасного управління.

У межах функціонального підходу до управління **стиль менеджменту** можна інтерпретувати як результат специфічної комбінації управлінських функцій, які керівник виконує на різному рівні сформованості. У моделі І. Адізеса стиль фіксується через поєднання чотирьох базових функцій: **P** (producing – виробництво, продукт), **A** (administering - адміністрування), **E** (entrepreneuring - підприємництво), **I** (integrating - інтеграція). Відповідно, різні комбінації на кшталт *Paei*, *pAei*, *paEi*, *paEI* описують домінування певної функції та достатній/помірний розвиток інших. (Adizes I., 1985)

Якщо керівник не спроможний забезпечити одну або кілька функцій, виникає феномен неправильного управління (наприклад, *P---*, *--E-*, *-A--*), що проявляється дисбалансом у прийнятті рішень, організації процесів або взаємодії з людьми. Натомість управління можна вважати **успішним**, коли всі чотири функції реалізуються принаймні на прийнятному рівні (наприклад, *paei*, *Paei*). Особливий статус має ситуація, коли менеджер високо розвинено реалізує інтеграцію (I) і ще принаймні одну з функцій на сильному рівні: у такому разі йдеться не лише про ефективного керівника, а про лідерський тип управління (наприклад, *PaeI*, *pAeI*).

1) Функція P: виробництво результатів і стиль «Виробник» (Paei)

Початковою вимогою існування будь-якої організації є відповідь на запитання «Що саме ми створюємо і яку цінність даємо?». Саме тому функція **P** пов'язана з виробленням конкретних результатів: організація має створювати продукт, надавати послугу або забезпечувати досягнення суспільно значущої мети.

Менеджер типу **Paei** (за Адізесом - «Виробник») характеризується здатністю стабільно забезпечувати результат, при цьому інші функції

підтримуються на достатньому рівні. Для реалізації Р-функції принциповими є дві компетентності:

- орієнтація на потреби клієнта/споживача (розуміння, що саме є цінністю і чому обирають організацію);
- володіння технологією отримання результату (знання предметної сфери та логіки процесів).

Водночас однієї лише обізнаності недостатньо: результативність передбачає розвинену мотивацію досягнення, тобто прагнення не лише аналізувати, а й доводити завдання до завершення.

2) Функція А: адміністрування і стиль «Адміністратор» (pAei)

Ефективність організації не обмежується питанням «що робити» - необхідною є відповідь на «як це робити»: через які процедури, стандарти, технології та механізми контролю забезпечується стабільність і керованість системи. Цю логіку забезпечує функція А, що фокусується на впорядкуванні процесів, дотриманні регламентів, прогнозуванні ризиків і підтриманні організаційної дисципліни.

Менеджер типу **pAei** - «Адміністратор» - вирізняється методичністю, увагою до деталей і здатністю критично оцінювати ідеї з позиції реалізованості. Його внесок особливо цінний у ситуаціях швидкого зростання компанії, коли хаос і неузгодженість процесів створюють ризики управлінських помилок. У цьому сенсі адміністрування виконує «підтримувальну» роль: воно забезпечує умови, за яких виробництво результатів стає системним і відтворюваним, однак саме по собі не замінює Р-функції.

3) Функція Е: підприємництво та інноваційність (paEi, PaEi)

Організація, що обмежується лише результативністю (Р) і процедурною ефективністю (А), ризикує втратити перспективу розвитку в мінливому середовищі. Функція Е відповідає за стратегічну чутливість до змін, пошук можливостей, формування нового курсу та ініціювання інновацій.

У межах Е-функції доцільно розрізняти щонайменше два управлінські профілі:

- **paEi** - «генератор ідей»: людина з високою креативністю та потоком альтернатив, однак із недостатньою результативною реалізацією. Такий тип здатен продукувати інноваційні рішення, але без сильного «Р-компонента» часто не доводить ініціативи до завершення.

- **PaEi** - «підприємець»: поєднання креативності зі здатністю матеріалізувати задум у досяжні результати. Тут інноваційність не існує «сама по собі», а підпорядковується меті та перетворюється на конкретні зміни, корисні для організації.

Отже, Е-функція є ключовою умовою довгострокової результативності: за її дефіциту організація програє конкурентам, що швидше адаптуються до змін.

4) Функція І: інтеграція, командність і лідерський вимір (раеІ)

Навіть високий рівень Р, А та Е не гарантує життєздатності організації у тривалій перспективі, якщо її стабільність залежить від однієї «видатної» особи. Саме тому функція І забезпечує соціально-психологічну основу організації: згуртування людей, формування довіри, норм взаємодії, спільних цінностей і здатності команди діяти узгоджено.

Інтеграція створює не лише сприятливий клімат, а й взаємозамінність та колективну ініціативу, що підтримують організацію в кризових ситуаціях та під час зміни керівництва. Менеджер типу **раеІ** («Інтегратор») відзначається високою чутливістю до міжособистісних процесів, умінням знижувати напруження, знаходити глибинні точки дотику між позиціями та переводити розбіжності у конструктивну взаємодію. Важливо, що зрілий інтегратор прагне не бути «незамінним», а навпаки - розвиває здатність команди самостійно підтримувати взаємодію й брати ініціативу. (Adizes I., 1985)

Міф про «ідеального менеджера» і принцип взаємодоповнюваності

Модель РАЕІ підкреслює, що повна «ідеальність» (блискуче виконання всіх чотирьох функцій одночасно) є радше теоретичною конструкцією, ніж практичною реальністю. Тому оптимальна стратегія управління полягає в тому, щоб керівник мав виражену силу в одній/двох функціях і достатню компетентність в інших, а ключові функції забезпечувала взаємодоповнювальна команда. Командна різноманітність неминує породжує конфлікти між «логіками» стилів (наприклад, між А та Е), однак за умов довіри й поваги такі конфлікти можуть виконувати конструктивну роль - як механізм уточнення рішень і підвищення їх якості.

Отже, стиль менеджменту в моделі РАЕІ є функціональним профілем керівника, що відображає баланс між результативністю (Р), процедурною ефективністю (А), стратегічною адаптивністю (Е) та соціально-психологічною згуртованістю (І). Управлінська компетентність полягає не в прагненні до недосяжної «ідеальності», а у свідомому розвитку власного профілю, компенсації слабких зон через команду та гнучкому поєднанні функцій відповідно до ситуаційних викликів.

У сучасному менеджменті делегування повноважень посідає центральне місце серед інструментів ефективного управління. Під делегуванням розуміють **тимчасове передавання підлеглим частини управлінських завдань або функцій**, що традиційно належать до компетенції керівника, із збереженням за ним загальної відповідальності за результати діяльності.

Рівень результативності управління організацією значною мірою визначається саме якістю та доцільністю реалізації процесу делегування.

Як підкреслюють Б. Нельсон і П. Економі (Nelson B., Economy P., 2008) делегування є «інструментом № 1 для керівника», оскільки в умовах зростання складності організаційних систем керівник фізично неспроможний одноосібно забезпечувати ефективне вирішення всіх управлінських завдань. Відмова від делегування призводить до дефіциту часу, перевантаження керівника, формування стереотипних або помилкових управлінських рішень. Натомість раціональний розподіл повноважень дає змогу керівникові зосередитися на стратегічно значущих напрямках діяльності, залишаючи за собою функції координації та контролю.

Незважаючи на очевидні переваги, управлінська практика засвідчує **наявність стійкого опору делегуванню з боку керівників**. Цей опір часто зумовлений низкою психологічних установок і управлінських міфів, зокрема недовірою до підлеглих, страхом втрати контролю, переконанням у власній незамінності, побоюванням зниження авторитету або гнучкості управління. Додатковими чинниками виступають уявлення про перевантаженість персоналу та сумніви щодо його здатності адекватно оцінювати управлінські ситуації.

Подолання зазначених бар'єрів потребує від керівника розвитку управлінської рефлексії, довіри до співробітників і готовності інвестувати ресурси в їх професійне зростання.

Важливо підкреслити, що **не всі управлінські функції підлягають делегуванню** (Nelson, R. B., Economy, P., 2011). До завдань, які доцільно передавати підлеглим, належать рутинні операції, збір і обробка інформації, підготовчі роботи, спеціалізовані види діяльності, виконання функцій заміщення, а також окремі завдання, що формують майбутні професійні обов'язки співробітників.

Водночас стратегічні рішення щодо цілей і політики розвитку організації, оцінювання діяльності персоналу, дисциплінарні заходи, конфіденційні доручення, завдання з високим рівнем ризику та особливої відповідальності мають залишатися у виключній компетенції керівника.

Передавання повноважень **вимагає ретельного аналізу доцільності, умов і можливих наслідків такого рішення**. Керівник має враховувати мотиви, професійні здібності, особистісні характеристики та готовність підлеглих брати на себе відповідальність. Важливим є також прогнозування ризиків, пов'язаних із делегуванням, і наслідків відмови від нього.

Ефективний процес делегування передбачає послідовне дотримання певного алгоритму: чітке формулювання завдання, обґрунтування його

значущості, надання необхідних повноважень і ресурсів, отримання згоди підлеглого, супровід виконання з коригуванням дій та поступовий перехід до повного самостійного виконання завдання із збереженням контролю з боку керівника.

Таким чином, делегування повноважень є не лише технічним управлінським прийомом, а складним психологічним і організаційним процесом, що забезпечує підвищення ефективності управління, розвиток персоналу та стійкість організації в умовах змін. Уміння делегувати виступає важливим показником управлінської зрілості керівника і необхідною умовою успішного функціонування сучасних організацій.

Для ефективного делегування повноважень організація повинна мати не лише формально підготовлених, а й психологічно готових працівників, здатних приймати відповідальність, діяти автономно та усвідомлювати значущість власного внеску в спільний результат. Особливої уваги потребують молоді фахівці, у яких процес професійного становлення супроводжується підвищеною тривожністю, невпевненістю, потребою в соціальному схваленні та підтримці. У цьому контексті **наставництво** виступає не лише організаційним, а насамперед, **психологічним механізмом адаптації, навчання й розвитку особистості працівника**. (Юрков О., 2017)

З психологічної точки зору наставництво є формою цілеспрямованого міжособистісного впливу, що поєднує навчальну, підтримувальну та мотиваційну функції. Наставник виконує роль значущого дорослого, який забезпечує почуття безпеки, знижує рівень професійної тривожності, сприяє формуванню впевненості у власних силах і розвитку професійної ідентичності. Саме через взаємодію з наставником працівник інтеріоризує організаційні норми, цінності та зразки професійної поведінки.

Ефективний наставник повинен володіти розвиненими **соціально-психологічними компетентностями**, серед яких ключовими є емпатійність, емоційна стабільність, здатність до рефлексії та психологічної підтримки. Важливою якістю наставника є вміння встановлювати досяжні, але водночас стимулюючі цілі, підкріплювати успіхи працівника, спрямовувати його мотивацію на розвиток, а не уникнення помилок. (Юрков О., 2017) Орієнтація наставника на колективний результат сприяє формуванню у підлеглого почуття причетності, соціальної значущості та відповідальності за спільну справу.

У процесі наставницької взаємодії особливе значення має **якісний зворотний зв'язок**, який виконує регулятивну та корекційну функцію. З психологічної позиції зворотний зв'язок повинен бути конструктивним, конкретним і емоційно підтримувальним, оскільки надмірна критика або

ігнорування досягнень може призвести до зниження самооцінки, мотивації та професійної активності працівника. Водночас акцентування уваги на позитивних результатах сприяє формуванню внутрішньої мотивації та готовності приймати складніші завдання.

Оскільки люди відрізняються за типами темпераменту, рівнем тривожності, мотиваційною спрямованістю та стилем мислення, наставництво є психологічно індивідуалізованим і творчим процесом. Наставник повинен гнучко адаптувати стиль взаємодії до особистісних особливостей підлеглого, поєднуючи директивність і підтримку, контроль і автономію. Незважаючи на індивідуальні відмінності, ефективно наставництво базується на універсальних психологічних прийомах: відкритій комунікації, моделюванні поведінки, спільному аналізі ситуацій, підтримці ініціативи та створенні умов для безпечного професійного експериментування. (Юрков О., 2017)

Таким чином, наставництво є важливим чинником розвитку персоналу, який забезпечує не лише передачу знань і навичок, а й формування впевненості, професійної самостійності та внутрішньої мотивації працівників. Саме через наставництво створюються психологічні передумови для ефективного делегування повноважень, зростання управлінської культури та сталого розвитку організації.

Контрольні питання

1. Дайте визначення поняттям «лідерство» та «керівництво».
2. У чому відмінність між лідером та керівником?
3. Дайте загальну характеристику стилів керівництва.
4. Назвіть переваги та недоліки всіх стилів керівництва.
5. Які риси особистості є найбільш значущими для успішного керівника?
6. Якими психологічними якостями повинен володіти лідер?
7. Які риси повинні бути притаманні керівнику?
8. Чи може лідер стати керівником?
9. Які ознаки «нового лідера»? Чому саме вони?
10. Чим відрізняється ефективний менеджер від неефективного?
11. Які риси обов'язково повинен мати ефективний менеджер?
12. В чому полягає необхідність делегування повноважень?
13. Які завдання можна делегувати та чому?
14. Які завдання не можна делегувати? Чому?
15. Чи потрібен наставник фахівцю?

2.4. Корпоративна культура як психологічний чинник управління персоналом

У сучасній психології управління **корпоративна культура** розглядається як складне, багатовимірне соціально-психологічне явище, що відображає специфічний спосіб організації спільної діяльності, мислення та взаємодії людей в організаційному середовищі. (Глива С., Передало Х., 2024) Вона формується в процесі історичного розвитку організації та акумулює колективний досвід вирішення професійних, управлінських і міжособистісних завдань.

Корпоративна культура не зводиться до формальних правил, інструкцій або декларованих цінностей. У психологічному сенсі вона виступає **системою колективних смислів**, які визначають, як саме працівники сприймають організацію, свою роль у ній, керівництво, колег, клієнтів і саму працю. Через корпоративну культуру організація «задає рамки» допустимої поведінки, емоційних реакцій і способів інтерпретації подій.

З психологічної точки зору корпоративну культуру доцільно розглядати як **інтегративний феномен**, що поєднує:

- когнітивний компонент (переконання, уявлення, установки, організаційні міфи);
- емоційно-ціннісний компонент (ставлення до роботи, рівень залученості, лояльність, емоційна прихильність);
- поведінковий компонент (типові моделі дій, комунікативні стилі, способи реагування на труднощі та зміни). (Григор'єва С., 2023)

Таким чином, корпоративна культура є психологічним «фоном» організаційного життя, на якому розгортаються всі управлінські процеси.

Важливо підкреслити, що корпоративна культура виконує функцію **неформального регулятора поведінки персоналу**. Вона значною мірою замінює зовнішній контроль внутрішніми механізмами саморегуляції: працівники діють відповідно до очікувань організації не лише через страх санкцій, а й завдяки внутрішньому прийняттю норм і цінностей. Саме тому корпоративна культура має потужний психологічний вплив, який часто перевищує вплив формальної системи управління.

Психологічний зміст корпоративної культури особливо чітко проявляється у таких аспектах:

- формуванні організаційної ідентичності працівників (усвідомлення «я — частина цієї організації»);
- розвитку почуття належності та значущості, що знижує рівень професійного вигорання;

- визначенні допустимих форм прояву емоцій, ініціативи, критики та відповідальності;
- формуванні очікувань щодо стилю керівництва та взаємодії між рівнями управління. (Глива С., Передало Х., 2024)

Корпоративна культура також виступає важливим чинником **психологічної безпеки** персоналу. В організаціях із зрілою культурою працівники частіше відчують можливість відкрито висловлювати думки, помилятися без страху приниження, звертатися по підтримку. Це створює сприятливі умови для навчання, розвитку та інноваційної активності.

Особливу роль у формуванні психологічного змісту корпоративної культури відіграє керівництво. Саме керівники через власну поведінку, стиль спілкування, спосіб прийняття рішень і реагування на кризові ситуації задають «культурні зразки», які згодом інтеріоризуються персоналом. Таким чином, корпоративна культура є не лише результатом колективної взаємодії, але й відображенням управлінської філософії організації.

З позицій психології управління корпоративна культура може розглядатися як **інструмент непрямого управлінського впливу**, що забезпечує:

- узгодження індивідуальних і організаційних цілей;
- стабільність соціально-психологічного клімату;
- підвищення мотивації та відповідальності персоналу;
- зниження опору організаційним змінам.

Отже, корпоративна культура є не додатковим елементом управління, а його глибинною психологічною основою. Її сутність полягає у формуванні спільного смислового простору, в межах якого відбувається професійна діяльність, взаємодія та розвиток персоналу.

Корпоративна культура як складний соціально-психологічний феномен має багаторівневу структуру, що охоплює як зовнішні, так і глибинні регулятори поведінки персоналу. Найбільш поширеним у науковій та прикладній психології є підхід, відповідно до якого корпоративну культуру розглядають через систему взаємопов'язаних рівнів: зовнішніх проявів (артефактів), декларованих цінностей і норм, а також базових, неусвідомлюваних припущень.

Перший рівень корпоративної культури - рівень артефактів - включає зовнішні, легко спостережувані прояви організаційного життя: символіку, корпоративний стиль, традиції, ритуали, мову спілкування, особливості організації робочого простору та формальні правила поведінки. Саме з цього рівня починається психологічне знайомство працівника з організацією. Наприклад, в освітніх установах до таких артефактів належать

традиції проведення педагогічних рад, спільні заходи для викладачів і студентів, використання символіки закладу, дотримання певних норм професійної етики. У психологічному вимірі ці елементи виконують адаптаційну функцію, знижуючи рівень невизначеності та тривожності нових співробітників.

У комерційних організаціях артефактний рівень може проявлятися через відкриті офісні простори, неформальний дрес-код, корпоративні заходи або практику спільних командних нарад. Такі зовнішні елементи не лише формують позитивний імідж компанії, а й психологічно підкріплюють установки на відкритість, доступність комунікації та горизонтальні взаємини між працівниками і керівництвом.

Другий рівень корпоративної культури - рівень декларованих цінностей і норм - охоплює офіційно проголошені принципи діяльності організації, її місію, цілі, стандарти взаємодії, вимоги до поведінки персоналу. На цьому рівні формується система соціально схвалюваних моделей поведінки, які працівники поступово інтеріоризують. Так, у багатьох сучасних організаціях декларується цінність командної роботи, професійного розвитку та ініціативності. Якщо ці принципи реально підтримуються управлінськими рішеннями (наприклад, через заохочення навчання, участь працівників у прийнятті рішень, підтримку інновацій), вони стають потужним психологічним чинником мотивації та залученості персоналу.

Водночас у випадках, коли між задекларованими цінностями та реальною практикою управління виникає розбіжність, у працівників формується внутрішня напруга та знижується рівень довіри до організації. Наприклад, формальне проголошення принципів відкритості й партнерства за умов авторитарного стилю керівництва може призводити до прихованого опору, зниження ініціативності та формування негативного психологічного клімату в колективі.

Третій, глибинний рівень корпоративної культури - рівень базових припущень - пов'язаний з неусвідомлюваними переконаннями щодо природи людини, влади, праці, відповідальності, ризику та змін. Саме цей рівень є найбільш стійким і водночас найбільш значущим у психологічному вимірі, оскільки він визначає автоматизовані реакції працівників у складних і кризових ситуаціях. Наприклад, в організаціях, де на глибинному рівні закріплене уявлення про помилку як джерело професійного навчання, персонал демонструє вищу психологічну стійкість, готовність брати відповідальність і проявляти ініціативу. Натомість у колективах, де помилка сприймається як загроза покарання, працівники схильні до уникання відповідальності та формального виконання обов'язків.

Особливо виразно базові припущення проявляються у державних та ієрархічно структурованих організаціях, де усталені уявлення про владу й контроль можуть формувати залежну або пасивну модель поведінки персоналу. Водночас у тих колективах, де керівник сприймається не як виключно контролююча фігура, а як координатор і наставник, спостерігається вищий рівень внутрішньої мотивації та психологічної відповідальності працівників.

Таким чином, структура корпоративної культури являє собою цілісну багаторівневу систему, в якій зовнішні елементи, декларовані цінності та глибинні переконання перебувають у постійній взаємодії. Психологічна ефективність корпоративної культури залежить не стільки від наявності формальних атрибутів, скільки від узгодженості всіх рівнів між собою та їх відповідності реальній управлінській практиці. Усвідомлення цієї багаторівневої природи корпоративної культури створює підґрунтя для її цілеспрямованого формування і розвитку як важливого чинника управління персоналом.

Корпоративна культура виконує в організації не лише символічну або іміджеву роль, а й низку **важливих психологічних функцій**, що безпосередньо впливають на поведінку персоналу, ефективність управління та стабільність організаційного розвитку. Саме через ці функції корпоративна культура стає потужним інструментом управлінського впливу, часто більш дієвим, ніж формальні адміністративні механізми. (Старовойтенко Н. та ін., 2020)

Адаптаційна функція корпоративної культури полягає у полегшенні входження нового працівника в організацію, зниженні рівня невизначеності, тривожності та психологічного напруження на початкових етапах професійної діяльності. Завдяки усталеним нормам, традиціям і зразкам поведінки співробітник швидше орієнтується в очікуваннях організації та вимогах до власної ролі. Наприклад, у закладах освіти або великих компаніях практика наставництва, ознайомчих зустрічей, корпоративних інструктажів і неформальних заходів сприяє формуванню відчуття психологічної безпеки та приналежності до колективу. У психологічному вимірі це зменшує ризик професійної дезадаптації, емоційного вигорання та ранньої плинності кадрів.

Інтегративна функція корпоративної культури забезпечує згуртування працівників навколо спільних цінностей, смислів і цілей, формуючи відчуття «ми» як психологічну основу колективної ідентичності. Саме ця функція перетворює сукупність окремих індивідів на цілісну соціально-психологічну спільноту.

У практиці управління це проявляється, зокрема, у ситуаціях організаційних змін або криз. Колективи з розвинутою корпоративною культурою демонструють більшу стійкість, готовність до взаємопідтримки та відповідальності за спільний результат. Наприклад, в організаціях, де культивуються цінності партнерства і взаємоповаги, працівники частіше беруть участь у колективному обговоренні проблем і пропонують конструктивні рішення, а не обмежуються формальним виконанням завдань.

Регулятивна функція корпоративної культури полягає у неформальному регулюванні поведінки працівників через систему норм, очікувань і негласних правил. На відміну від формальних інструкцій, ці регулятори засвоюються на психологічному рівні та діють автоматично, без постійного контролю з боку керівництва. Так, у колективах з високою культурою професійної відповідальності запізнення, неякісне виконання роботи або ігнорування колег сприймаються як відхилення від норми, навіть якщо формально не передбачене покарання. У психологічному сенсі це сприяє формуванню внутрішнього контролю, розвитку саморегуляції та професійної зрілості персоналу.

Мотиваційна функція корпоративної культури виявляється у здатності організації надихати працівників, підтримувати їхню залученість і бажання працювати не лише заради матеріальної винагороди, а й заради реалізації спільних цінностей і смислів. Наприклад, у соціально орієнтованих організаціях або освітніх установах працівники часто ідентифікують себе з місією організації, що підсилює внутрішню мотивацію, відчуття значущості власної праці та професійної самореалізації. Така мотивація є психологічно більш стійкою, ніж зовнішні стимули, і позитивно впливає на якість роботи та міжособистісні взаємини.

Комунікативна функція корпоративної культури забезпечує єдине смислове поле взаємодії між працівниками, спрощує процес обміну інформацією та зменшує кількість міжособистісних конфліктів. Спільні символи, професійна мова, ритуали та традиції полегшують розуміння намірів і очікувань один одного. У психологічному аспекті це сприяє формуванню довіри та відкритості у спілкуванні. Наприклад, у колективах із культурою відкритого зворотного зв'язку працівники менш схильні до прихованих конфліктів і пасивної агресії, що позитивно впливає на загальний соціально-психологічний клімат.

Ідентифікаційна функція полягає у формуванні у працівників відчуття приналежності до організації та гордості за неї. Через корпоративну культуру працівник відповідає собі на питання: «Хто я в цій організації?» і «Яке місце вона займає в моєму житті?».

Іміджева функція пов'язана з формуванням позитивного образу організації як для зовнішнього середовища, так і для самих працівників. Організації з чітко сформованою корпоративною культурою легше залучають нових фахівців і утримують цінні кадри, оскільки психологічно приваблюють не лише умовами праці, а й атмосферою взаємної поваги та розвитку. (Угрин О., 2017)

Корпоративна культура не є однорідним явищем. Залежно від історії організації, стилю керівництва, характеру діяльності, соціально-психологічних особливостей персоналу та умов зовнішнього середовища формуються **різні типи корпоративної культури**, кожен з яких має специфічний психологічний вплив на працівників і управлінські процеси.

У науковій літературі представлено декілька підходів до типологізації корпоративної культури. В межах психології управління доцільно розглядати ті класифікації, які дозволяють пояснити мотивацію, поведінку, міжособистісні взаємини та ефективність персоналу.

Культура влади ґрунтується на домінуванні сильної керівної фігури або вузького кола осіб, які зосереджують у своїх руках ключові управлінські рішення. Психологічно така культура характеризується високим рівнем залежності працівників від керівника, орієнтацією на його оцінки та схвалення.

У колективах із культурою влади часто спостерігається швидкість ухвалення рішень і чіткість команд, що може бути ефективним в умовах кризи або жорсткої конкуренції. Водночас у психологічному вимірі вона може спричиняти **зниження ініціативності, страх помилки, емоційну напруженість**, а в довгостроковій перспективі — професійне вигорання.

Прикладом можуть бути малі приватні компанії або організації на початковому етапі розвитку, де особистість засновника визначає стиль роботи та корпоративні норми.

Рольова культура базується на чіткому розподілі обов'язків, формалізованих правилах і процедурах. Психологічно вона забезпечує відчуття стабільності, передбачуваності та захищеності, оскільки кожен працівник знає свою роль і межі відповідальності.

Така культура є типовою для державних установ, великих освітніх організацій, адміністративних структур. Її сильними сторонами є **зниження тривожності, упорядкованість взаємодії, контроль якості**, однак слабкими - формалізм, опір змінам, зниження креативності та внутрішньої мотивації.

З психологічної точки зору, рольова культура може бути комфортною для осіб із високою потребою в структурі та правилах, але менш сприятливою для творчо орієнтованих працівників.

Культура завдання формується навколо досягнення конкретних цілей і вирішення проблем. Основна цінність - результат, а не статус або формальна посада. Психологічно така культура стимулює **відповідальність, автономність, професійну самореалізацію**.

У таких організаціях активно використовуються командні форми роботи, проєктна діяльність, міжфункціональна взаємодія. Прикладом є ІТ-компанії, науково-дослідні колективи, стартапи. Працівники в умовах культури завдання зазвичай демонструють високий рівень залученості, але за надмірного навантаження можуть стикатися з перевтомою та емоційним виснаженням.

З психологічної позиції важливою умовою ефективності цієї культури є **підтримка балансу між вимогами до результату та ресурсами персоналу**. (Угрин О., 2017)

Культура особистості орієнтована на розвиток і самореалізацію кожного члена організації. Організація в цьому випадку розглядається як середовище для професійного та особистісного зростання. Психологічно така культура базується на повазі до індивідуальності, автономії та внутрішній мотивації.

Вона характерна для творчих спільнот, консалтингових, освітніх, психологічних організацій. Працівники мають високий рівень задоволеності працею, але управління в такій культурі є складним через можливі конфлікти інтересів та складність координації.

Інноваційна (навчальна) корпоративна культура спрямована на постійне оновлення, розвиток компетентностей і відкритість до змін. Психологічно вона формує установку на розвиток, толерантність до помилок, готовність до експериментування.

У таких організаціях помилка розглядається не як провал, а як ресурс навчання. Це знижує страх невдачі, підвищує креативність та сприяє формуванню психологічної стійкості персоналу. Водночас для працівників із низькою толерантністю до невизначеності така культура може бути джерелом напруження.

Таблиця 2.3

Типи корпоративної культури та їх психологічні ефекти:

Тип корпоративної культури	Ключові характеристики	Психологічні ефекти для персоналу	Можливі психологічні ризики
Культура влади	Централізація управління,	Чітка орієнтація на керівника, відчуття	Зниження ініціативності,

Тип корпоративної культури	Ключові характеристики	Психологічні ефекти для персоналу	Можливі психологічні ризики
	домінування керівника, швидке ухвалення рішень	визначеності, дисциплінованість	страх помилки, залежність від авторитету, емоційна напруга
Рольова (бюрократична) культура	Формалізовані правила, чіткий розподіл ролей, стабільність	Психологічна безпека, передбачуваність, зниження тривожності	Формалізм, опір змінам, зниження креативності, емоційна ригідність
Культура завдання (орієнтація на результат)	Проектна робота, командність, фокус на досягненні цілей	Висока мотивація досягнення, залученість, професійна самореалізація	Перевтома, емоційне вигорання, конкуренція всередині команди
Культура особистості	Орієнтація на самореалізацію, автономію, індивідуальні цінності	Висока задоволеність працею, внутрішня мотивація, психологічний комфорт	Складність координації, конфлікти інтересів, зниження керованості
Інноваційна (навчальна) культура	Орієнтація на розвиток, навчання, толерантність до помилок	Підвищення креативності, психологічна стійкість, готовність до змін	Невизначеність, стрес у працівників із низькою толерантністю до змін
Кланова (ціннісно-орієнтована) культура	Сильні міжособистісні зв'язки, спільні цінності, підтримка	Почуття приналежності, довіра, емоційна підтримка	Ризик групового мислення, закритість до «чужих», зниження критичності
Змішана (гібридна) культура	Поєднання різних типів залежно від підрозділів і завдань	Баланс стабільності та розвитку, психологічна адаптивність	Потребує високої управлінської компетентності та узгодженості

Жоден тип корпоративної культури не є універсально «кращим» або «гіршим». Їх ефективність визначається відповідністю цілям і стратегії організації; стилю керівництва; психологічним особливостям персоналу; умовам зовнішнього середовища.

З позицій психології управління найбільш ефективними є **змішані (гібридні) моделі корпоративної культури**, які поєднують структурованість із гнучкістю, результативність - із турботою про психологічне благополуччя персоналу.

Формування та розвиток корпоративної культури є **цілеспрямованим і багатовимірним психологічним процесом**, що відбувається у взаємодії індивідуальних, групових та організаційних чинників. Корпоративна культура не виникає стихійно: вона поступово конструюється через систему управлінських впливів, соціальних норм, ціннісних орієнтацій і моделей поведінки, які закріплюються у свідомості персоналу та відтворюються у щоденній професійній діяльності.

З психологічної точки зору корпоративна культура формується насамперед через **механізми організаційної соціалізації**, у процесі яких працівник засвоює:

- цінності та місію організації;
- прийнятні моделі поведінки;
- норми міжособистісної взаємодії;
- очікування щодо професійної ролі. (Чернух Д., 2022)

На етапі входження в організацію ключову роль відіграють **психологічні процеси адаптації, ідентифікації та інтеріоризації**. Працівник поступово починає ототожнювати себе з організацією, приймаючи її як значущу соціальну групу, що впливає на формування професійної Я-концепції.

У психології управління виділяють низку базових механізмів, через які корпоративна культура створюється, підтримується та трансформується.

1. Механізм соціального навчання та наслідування. Працівники засвоюють культурні норми, спостерігаючи за поведінкою керівників, неформальних лідерів і авторитетних колег. Особливо сильний вплив мають поведінкові зразки управлінського персоналу, які фактично виконують функцію «живих стандартів» корпоративної культури.

2. Механізм ідентифікації з організацією. Формування корпоративної культури неможливе без розвитку організаційної ідентичності. Працівник починає сприймати успіхи й труднощі організації як власні, що підвищує рівень відповідальності, залученості та лояльності.

3. Механізм емоційного підкріплення. Позитивні емоції, пов'язані з визнанням, підтримкою, успіхом, схваленням, закріплюють бажані поведінкові моделі. Натомість хронічне емоційне напруження або страх покарання формують деструктивні культурні патерни.

4. Механізм групових норм і тиску групи. Колектив виступає регулятором поведінки окремого працівника. Через групові очікування формується уявлення про «дозволене», «бажане» і «неприйнятне», що істотно впливає на поведінкові стратегії особистості.

5. Механізм символізації та ритуалізації. Корпоративна культура закріплюється через символи, ритуали, традиції, мову спілкування, корпоративні заходи, які мають потужний емоційно-психологічний вплив і сприяють відчуттю спільності. (Чернух Д., 2022)

Керівник є ключовим носієм і транслятором корпоративної культури. Саме через його стиль управління, ціннісні установки, комунікативну поведінку та управлінські рішення культура набуває конкретного психологічного змісту. (Юрик Н., 2020)

Особливо важливими є:

- узгодженість декларованих цінностей і реальної поведінки керівництва;
- послідовність управлінських рішень;
- справедливість у розподілі ресурсів і відповідальності;
- психологічна підтримка персоналу в умовах змін.

Невідповідність між задекларованими цінностями та реальними управлінськими практиками призводить до когнітивного дисонансу, зниження довіри й формування цинічного ставлення до організації.

Розвиток корпоративної культури особливо актуалізується в періоди організаційних змін, криз, реструктуризацій. У таких умовах культура виконує **психологічну стабілізуючу функцію**, знижуючи рівень тривожності та невизначеності. (Фалько Н., Остополець І., Шарапова Ю., 2024)

Водночас трансформація культури потребує:

- урахування психологічного опору персоналу;
- роботи з установками та переконаннями працівників;
- формування нових смислів і ціннісних орієнтирів;
- розвитку емоційної стійкості та адаптивності.

Ефективний розвиток корпоративної культури можливий лише за умови **психологічної готовності персоналу до змін**, підтримки з боку керівництва та системної комунікації.

З позицій психології управління корпоративна культура вважається ефективною, якщо вона:

- сприяє психологічному благополуччю персоналу;
- підтримує мотивацію та професійну ідентичність;
- знижує рівень конфліктності та емоційного вигорання;
- стимулює розвиток і самореалізацію;
- забезпечує баланс між індивідуальними та організаційними цілями.

(Ягоднікова В., 2022)

Отже, формування та розвиток корпоративної культури є складним психологічним процесом, що базується на соціальному навчанні, ідентифікації, емоційному підкріпленні та груповій взаємодії. Корпоративна культура виступає не лише управлінським інструментом, а й **потужним психологічним ресурсом організації**, який визначає якість професійної взаємодії, ефективність управління персоналом і стійкість організації в умовах сучасних викликів.

Контрольні питання

1. Розкрийте сутність корпоративної культури та обґрунтуйте її значення як психологічного чинника управління персоналом.
2. Охарактеризуйте психологічний зміст корпоративної культури, поясніть її вплив на поведінку, мотивацію та професійну ідентичність працівників.
3. Назвіть і проаналізуйте основні структурні елементи корпоративної культури (цінності, норми, символи, традиції) з позицій психології управління.
4. Поясніть роль корпоративних цінностей у формуванні психологічного клімату та організаційної ідентичності персоналу.
5. Охарактеризуйте основні типи корпоративної культури та їх психологічні наслідки для працівників.
6. Порівняйте психологічні ефекти різних типів корпоративної культури (культури влади, ролі, завдання, особистості, інноваційної).
7. Розкрийте психологічні механізми формування корпоративної культури, зокрема соціальне навчання, ідентифікацію та емоційне підкріплення.
8. Поясніть роль керівника у формуванні та підтримці корпоративної культури з урахуванням психологічних аспектів управлінського впливу.
9. Проаналізуйте значення групових норм і міжособистісних взаємин у підтриманні корпоративної культури організації.

10. Охарактеризуйте особливості розвитку корпоративної культури в умовах організаційних змін, зосереджуючись на психологічних труднощах і опорі персоналу.

РОЗДІЛ III. ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЗМІН І РИЗИКІВ

3.1. Мотивація та професійний розвиток персоналу

Мотивування є однією з базових функцій управління, оскільки воно безпосередньо пов'язане з активізацією людської поведінки та спрямуванням діяльності персоналу на досягнення цілей організації. На відміну від адміністративного чи нормативного впливу, мотивування ґрунтується на **внутрішніх психологічних механізмах**, що визначають готовність особистості діяти, рівень залученості у професійну діяльність, наполегливість у подоланні труднощів та відповідальність за результати праці.

У психологічному вимірі мотивування розглядається як **процес формування, актуалізації та підтримки системи мотивів**, які зумовлюють поведінку працівника в організаційному середовищі. Саме мотиви надають діяльності суб'єктивного смислу, перетворюючи формально задані завдання на особистісно значущі цілі. Без внутрішнього прийняття цілей організації управлінський вплив втрачає ефективність і зводиться до зовнішнього примусу.

Філософські витoki наукового осмислення мотивації пов'язані з працями Артура Шопенгауера, який одним із перших звернувся до аналізу **внутрішніх причин людської поведінки**. У своїй концепції він обґрунтовував, що будь-яка дія людини має достатню підставу і не є випадковою. Людська поведінка, за Шопенгауером А., детермінована внутрішніми спонукальними силами, які передують усвідомленому вибору та визначають напрям активності. (Шопенгауер А., 2001) Цей підхід заклав методологічні основи подальшого психологічного аналізу мотивації як внутрішньої причини діяльності.

Узагальнене філософське розуміння мотивації як внутрішньої детермінації поведінки, започатковане класичною філософією, стало методологічним підґрунтям для подальших психологічних і управлінських досліджень. Якщо у філософських концепціях увага зосереджувалася на причинності людських дій загалом, то розвиток психології у ХХ столітті сприяв переходу до **емпіричного аналізу потреб, мотивів і чинників трудової поведінки**.

У межах організаційної та управлінської психології постала необхідність не лише пояснювати, *чому* людина діє, а й **визначати закономірності мотивації професійної діяльності**, прогнозувати поведінку працівників і розробляти ефективні системи стимулювання. Саме в цьому контексті були

сформульовані класичні теорії мотивації, які й сьогодні становлять теоретичну основу мотиваційної політики більшості організацій.

До найбільш впливових і концептуально завершених належать теорії Абрагама Маслоу, Фредеріка Герцберга та Девіда МакКлелланда, які репрезентують різні підходи до розуміння мотивації, але водночас логічно доповнюють одна одну.

Теорія мотивації, розроблена Абрагамом Маслоу, базується на уявленні про ієрархічну організацію людських потреб. Відповідно до цієї концепції, поведінка людини зумовлюється прагненням до задоволення потреб, які мають певну послідовність - від базових до вищих. (Maslow A., 1954)

Маслоу А. виокремив п'ять основних рівнів потреб: фізіологічні, потреби безпеки, соціальні потреби, потреби поваги та визнання, потреби самореалізації. Задоволення потреб нижчого рівня створює умови для актуалізації потреб вищого порядку.

У психології управління ця теорія має важливе прикладне значення, оскільки дозволяє зрозуміти, чому одні й ті самі стимули по-різному впливають на працівників, які перебувають на різних етапах професійного та особистісного розвитку. (Maslow A., 1943) Мотиваційна система організації, орієнтована лише на матеріальні винагороди, є ефективною лише доти, доки домінують базові потреби. У міру їх задоволення зростає роль нематеріальних чинників - визнання, автономії, професійного зростання.

Інший підхід до аналізу мотивації був запропонований **Фредерік Герцберг**, який зосередився на дослідженні чинників задоволеності та незадоволеності працею. На основі емпіричних досліджень він довів, що ці явища не є полюсами одного континууму, а зумовлюються різними групами факторів. (Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. V., 1959)

Герцберг Ф. виокремив **гігієнічні фактори** (умови праці, рівень оплати, міжособистісні відносини, політика організації) та **мотиваційні фактори** (зміст роботи, досягнення, визнання, відповідальність, можливості розвитку). (Herzberg F., Mausner B., Snyderman B., 1959) Відсутність гігієнічних факторів спричиняє незадоволеність, однак їх наявність сама по собі не забезпечує високої мотивації. Справжній мотиваційний ефект досягається через збагачення змісту праці та створення умов для особистісного зростання.

У психологічному вимірі ця теорія підкреслює, що **мотивація пов'язана не лише з винагородою, а з переживанням смислу діяльності**, що є принципово важливим для сучасних знанневих та креативних організацій.

Теорія, розроблена **Девід МакКлелланд**, зосереджується на мотивації дорослої людини в умовах професійної діяльності та соціальної взаємодії. На відміну від Маслоу А., МакКлелланд Д. вважав, що ключові мотиви не є вродженими, а **формується в процесі соціалізації та професійного досвіду**. (McClelland D. C., 1961)

Вчений виокремив три провідні набутих потреби: **потребу досягнення, потребу влади та потребу причетності (афіляції)**. Домінування тієї чи іншої потреби визначає стиль поведінки працівника, його управлінські орієнтації та професійні пріоритети. Для психології управління персоналом особливу цінність має ідея про те, що **ефективні керівники зазвичай характеризуються високою потребою досягнення та помірною потребою влади**, поєднаною з орієнтацією на результат, а не на особисту домінацію. Це положення широко використовується у підборі, оцінюванні та розвитку управлінського персоналу.

Таким чином, теорії Маслоу А., ГерцбергаФ. та МакКлелланда Д. не заперечують одна одну, а доповнюють різні рівні аналізу мотивації - від структури потреб до змісту праці та індивідуальних відмінностей особистості.

Зауважимо, що у сучасній психології управління персоналом **мотив** визначається як внутрішня, відносно стійка спонукальна причина поведінки, що відображає потреби, цінності, установки та життєві смисли особистості. Відповідно, **мотивація** трактується як динамічний процес взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників, який забезпечує вибір певної лінії поведінки, її інтенсивність і тривалість. Для управлінської діяльності принципово важливо, що мотивація не зводиться лише до системи заохочень або санкцій, а включає складну психологічну структуру особистості працівника.

У контексті організаційної діяльності мотивування виконує **регулятивну, смислотворчу та інтегративну функції**. Воно забезпечує узгодження індивідуальних інтересів працівника з цілями організації, формує внутрішню готовність до співпраці та сприяє ідентифікації особистості з професійною роллю. Саме через мотивування відбувається перехід від формального виконання обов'язків до усвідомленої, відповідальної та ініціативної діяльності.

Таким чином, мотивування в психології управління постає як **ключовий механізм управлінського впливу**, що спирається на розуміння внутрішньої детермінації поведінки людини. Його ефективність залежить від здатності керівника враховувати психологічні особливості персоналу, структуру

потреб і цінностей, а також від уміння поєднувати організаційні цілі з особистісними смислами працівників.

Мотивування як одна з базових **функцій управління** формувалося й розвивалося відповідно до загальної еволюції управлінської думки. Від моменту виникнення перших організацій і до початку ХХ століття у практиці управління домінував примітивний підхід, відомий як **метод «батога і пряника»**, що ґрунтувався на зовнішньому примусі або матеріальному заохоченні. У межах цього підходу працівник розглядався передусім як виконавець, а його поведінка - як реакція на зовнішні стимули.

Перші спроби наукового осмислення мотивування як чинника підвищення продуктивності праці пов'язані з представниками **школи наукового управління**, зокрема з **Ф. Тейлором** (Taylor F., 1911) та його послідовниками. Вони вважали, що **диференційована оплата праці**, прив'язана до результатів діяльності, здатна стимулювати зростання продуктивності. Саме цей підхід на тривалий час визначив практику мотивування в організаціях.

Проте підвищення загального рівня добробуту населення у ХХ столітті продемонструвало обмеженість суто економічних стимулів. Матеріальна винагорода поступово втрачала здатність виступати універсальним мотиватором, що зумовило необхідність звернення до психологічних аспектів трудової поведінки.

Поворотним моментом у розвитку теорії мотивування стали дослідження **Е. Мейо**, який одним із перших звернув увагу на **соціально-психологічні умови праці**. (Mayo E., 1933)

Теоретичні положення школи людських стосунків базуються на результатах відомих **Готорнських експериментів**, проведених під керівництвом Мейо на підприємствах компанії *Western Electric*. Дослідження показали, що продуктивність праці зростає не стільки внаслідок змін фізичних умов (освітлення, тривалості робочого дня, режиму відпочинку), скільки через **усвідомлення працівниками власної значущості, увагу з боку керівництва та включеність у соціальну групу**. Саме цей феномен отримав назву «ефект Мейо» або «Готорнський ефект».

Мейо довів, що працівник є не ізольованим виконавцем інструкцій, а **соціальною істотою**, поведінка якої визначається потребами у визнанні, приналежності, підтримці та психологічній безпеці. У межах неформальних груп формуються власні норми, цінності та стандарти продуктивності, які можуть як підсилювати, так і нейтралізувати формальні управлінські впливи. Таким чином, **неформальна структура організації** розглядається як рівнозначна формальній і потребує врахування в управлінні персоналом.

Особливе значення у концепції Мейо надається **комунікації та стилю керівництва**. Автор підкреслював, що авторитарні методи управління, орієнтовані виключно на контроль і регламентацію, породжують прихований опір, зниження мотивації та емоційне виснаження працівників. Натомість ефективним визнається такий стиль управління, який передбачає **участь працівників у прийнятті рішень, розвиток довіри, зворотний зв'язок і підтримку позитивного соціально-психологічного клімату**.

У контексті психології управління персоналом школа людських стосунків заклала підґрунтя для розуміння **мотивації як соціально обумовленого процесу**, в якому матеріальні стимули є необхідними, але недостатніми. Психологічні чинники – моральне заохочення, групова підтримка, відчуття справедливості та поваги – розглядаються як потужні регулятори трудової поведінки.

Значення концепції Елтона Мейо для сучасного управління персоналом полягає у формуванні гуманістичної парадигми менеджменту, орієнтованої на людину як головний ресурс організації.

У сучасному розумінні **мотивація персоналу** - це **внутрішній процес в організації, спрямований на спонукання працівників до результативної, усвідомленої та відповідальної діяльності**. Вона є невід'ємною складовою кадрової політики та важливим чинником ефективності управління. За умов цілеспрямованої мотиваційної політики зростають залученість персоналу, організаційна лояльність, стабільність колективу та ефективність діяльності організації загалом.

З позицій психології управління мотивація ґрунтується на **взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників**, центральним елементом яких є **потреби**.

Потреби - це стан нестачі чогось значущого для особистості, який виникає з моменту народження і ускладнюється впродовж розвитку людини. Усвідомлення потреби формує спрямованість особистості на досягнення результату, здатного забезпечити її задоволення.

На основі потреб виникають **інтереси** - емоційно забарвлене ставлення до об'єктів або видів діяльності, що мають для людини суб'єктивну цінність. Інтереси, у свою чергу, трансформуються у **мотиви**.

Мотиви - це внутрішні спонукальні причини дій і вчинків, які можуть формуватися як під впливом особистісних переживань, так і під дією зовнішніх стимулів. Мотиви реалізуються у **поведінці**, спрямованій на досягнення **мети**.

Результатом діяльності виступає **винагорода** - усе те, що людина вважає для себе цінним і бажаним. Залежно від її відповідності очікуванням можливі три результати: повне задоволення потреб, часткове задоволення, відсутність

задоволення, що зумовлює повторення або трансформацію мотиваційного циклу.

Отже, мотивація в управлінському контексті є безперервним психологічним процесом, у якому взаємодіють потреби, інтереси, мотиви, поведінка та результати діяльності. Усвідомлення цієї внутрішньої логіки стало основою переходу від суто економічних моделей впливу до сучасних теорій мотивації, орієнтованих на глибинні психологічні механізми трудової поведінки.

Стимул (від лат. *stimulus* - загострений предмет, яким спонукали тварин до руху) у психології управління розглядається як **зовнішній регулятивний вплив**, спрямований на активізацію цілеспрямованої діяльності людини. Стимул не визначає поведінку безпосередньо, а опосередковується внутрішніми психологічними механізмами, трансформуючись у мотиви.

Один і той самий стимул може викликати **різні мотиви** та зумовлювати **відмінні поведінкові реакції**, що пояснюється індивідуальними потребами, цінностями, життєвим досвідом і рівнем розвитку особистості працівника. У цьому полягає принципова відмінність між стимулюванням і мотивацією: стимул є зовнішнім, тоді як мотив - внутрішнім утворенням.

Залежно від психологічної спрямованості стимули поділяються на **позитивні** та **негативні**. Позитивні стимули в управлінській практиці визначаються як **винагороди**, які, у свою чергу, мають дві основні форми:

- матеріальні винагороди (заробітна плата, премії, бонуси, соціальні пільги);
- нематеріальні (моральні) винагороди (визнання професійних досягнень, кар'єрне зростання, підвищення статусу, відчуття причетності до успіху організації).

Поряд із цим у менеджменті використовуються і **негативні стимули (антистимули)**, які сприймаються працівником як покарання. Однак психологічні дослідження свідчать, що **тривале домінування негативних стимулів** знижує внутрішню мотивацію, погіршує емоційний стан персоналу та сприяє формуванню формальної, а не ініціативної поведінки.

Мотиви, сформовані під впливом стимулів, безпосередньо визначають поведінку працівника, спрямовану на досягнення винагороди та реалізацію особистісно значущих цілей. Результатом цього процесу може бути повне задоволення потреб; часткове задоволення; відсутність задоволення, що, своєю чергою, впливає на подальшу трудову активність.

Рівень задоволення потреб визначає, **чи буде людина повторювати відповідні дії**, або ж уникатиме їх у майбутньому. Таким чином, мотивація має **циклічний характер** і перебуває в постійній динаміці.

Основні завдання мотивації персоналу в сучасній організації

1. Утримання висококваліфікованих працівників. Наявність у штаті фахівців високого професійного рівня є одним із ключових чинників стабільності та конкурентоспроможності організації. Хоча молоді спеціалісти можуть компенсувати нестачу досвіду ентузіазмом, професійний досвід і сформовані компетентності залишаються незамінними ресурсами, які потребують цілеспрямованого мотиваційного підтримання.

2. Стимулювання продуктивності та ефективності праці. Ефективна мотивація дозволяє керівникові відмовитися від надмірного контролю та перейти до управління, заснованого на внутрішній зацікавленості працівників у результатах власної діяльності. Особливої ваги це набуває в умовах кризових змін, коли зростає значення саморегуляції та відповідальності персоналу.

3. Залучення нових висококваліфікованих співробітників. Сучасний ринок праці передбачає конкуренцію не лише за клієнтів, а й за таланти. Мотиваційна система організації має бути привабливою, унікальною та конкурентоспроможною, щоб викликати в потенційних працівників усвідомлене бажання приєднатися саме до цього колективу.

4. Формування ефективної команди. Наявність професіоналів не гарантує автоматичного створення згуртованої команди. Мотиваційні заходи повинні сприяти розвитку командної ідентичності, взаємної підтримки та спільної відповідальності за результат, що є психологічною основою ефективної колективної діяльності.

5. Підвищення прибутковості та сталого розвитку бізнесу. Узагальненою метою мотивації персоналу є зростання економічної результативності організації. Усі попередні завдання мають інструментальний характер і підпорядковуються досягненню цієї стратегічної цілі. Професійно вибудована система мотивації перетворює людський потенціал на ключове джерело організаційного успіху.

Одним із перших учених, хто системно обґрунтував роль потреб у мотивації трудової діяльності, був **Михайло Іванович Туган-Барановський** (1865–1919) - український економіст, соціолог і мислитель світового рівня.

У своїй праці «Психологічні фактори суспільного розвитку» (1904), опублікованій у журналі «*Мир Божий*», він здійснив ґрунтовний аналіз людських потреб як рушійної сили соціального й економічного розвитку. Учений не лише поєднав ідеї наукового управління з психологією, а й значно випередив пізніші західні концепції мотивації.

Туган-Барановський М. І. виокремив п'ять основних груп потреб:

1. **Фізіологічні потреби** - пов'язані з безпосереднім підтриманням життя та біологічного існування (потреба в їжі, воді, повітрі, сні, відпочинку).

2. **Статеві потреби** - зумовлюють репродуктивну поведінку, прагнення до привабливості та міжособистісної близькості.

3. **Інстинктивно-симптоматичні потреби** - охоплюють інстинкти самозбереження, безпеки, продовження роду.

4. **Альтруїстичні потреби** - виявляються у безкорисливій турботі про інших, співчутті, соціальній відповідальності.

5. **Практичні потреби** - пов'язані з матеріальними умовами життя та соціальною стабільністю (житло, засоби пересування, фінансові ресурси).

Принципово важливим є те, що саме Туган-Барановський М. І. (Туган-Барановський М., 1904) першим запропонував ідею ієрархічної організації потреб, задовго до появи відомої «піраміди потреб» А. Маслоу. Таким чином, у науково-історичному сенсі він може вважатися справжнім першовідкривачем ієрархічного підходу до мотивації.

Таблиця 3.1.

Порівняльна характеристика теорій потреб А. Маслоу та М. Туган-Барановського:

Критерій порівняння	Теорія потреб М. Туган-Барановського	Теорія ієрархії потреб А. Маслоу
Час і контекст створення	Початок ХХ ст. (1904 р.), соціально-економічна та психологічна рефлексія суспільного розвитку	Середина ХХ ст. (1943–1954 рр.), гуманістична психологія
Наукова галузь	Політична економія, соціальна психологія, філософія	Психологія особистості, гуманістична психологія
Базовий підхід	Соціально-психологічний та ціннісний	Психологічний, ієрархічний
Розуміння потреб	Потреби як рушійні сили суспільного й індивідуального розвитку	Потреби як внутрішні детермінанти поведінки особистості
Кількість і типи потреб	П'ять груп потреб: фізіологічні; статеві; симптоматичні інстинкти (самозбереження); альтруїстичні; практичні	П'ять рівнів потреб: фізіологічні; безпеки; соціальні; поваги; самоактуалізації
Ієрархічність	Відсутня жорстка ієрархія;	Чітка ієрархія: від нижчих

Критерій порівняння	Теорія потреб М. Туган-Барановського	Теорія ієрархії потреб А. Маслоу
потреб	потреби можуть співіснувати	до вищих
Роль соціального чинника	Визначальна: потреби формуються в соціальному середовищі	Значуща, але вторинна щодо внутрішньої мотивації
Альтруїзм і моральні потреби	Виокремлюються як самостійна група потреб	Включені опосередковано (соціальні потреби, самореалізація)
Роль культури та цінностей	Центральна: культура формує структуру потреб	Другорядна: універсалістський підхід
Погляд на людину	Людина як соціальна й моральна істота	Людина як самоактуалізуюча особистість
Психологічний акцент	Мотивація як результат взаємодії біологічного, соціального і ціннісного	Мотивація як рух від дефіциту до зростання
Управлінське значення	Орієнтація на соціальну відповідальність, колектив, моральні стимули	Орієнтація на індивідуальні потреби та кар'єрне зростання
Внесок у теорію мотивації	Фактичний попередник ієрархії потреб	Систематизація та популяризація ідеї ієрархії
Критика	Недостатня формалізація та відсутність чіткої моделі	Надмірна універсалізація та спрощення мотивації

Отже, теорія Туган-Барановського М. історично передувє концепції Маслоу А. та закладає соціально-психологічні й ціннісні основи розуміння мотивації. Вона акцентує увагу на альтруїстичних і моральних потребах, що є надзвичайно актуальним для сучасного гуманістично орієнтованого управління персоналом.

Натомість теорія Маслоу А. надала структуровану ієрархічну модель, зручну для практичного використання в менеджменті, однак у ряді випадків спрощує реальну складність мотиваційної поведінки.

На відміну від змістових теорій, які відповідають на запитання «**що саме мотивує людину?**», процесуальні теорії зосереджуються на іншому аспекті - **як людина обирає певну модель поведінки, яким чином оцінює власні зусилля, можливі результати та справедливість винагороди.**

Основною ідеєю процесуального підходу є положення про те, що **мотивація визначається не самими потребами, а суб'єктивним сприйняттям можливостей їх задоволення**, справедливості винагороди та зв'язку між зусиллями й результатами діяльності.

До класичних процесуальних теорій мотивації належать теорія очікувань Врума В., теорія справедливості Адамса С. та інтегративна модель Портера–Лоулера.

Теорія очікувань, розроблена **Врумом В.** (Vroom V., 1964), ґрунтується на когнітивному підході до мотивації та розглядає її як результат **усвідомленого вибору поведінки**. Згідно з цією теорією, людина докладас зусиль лише тоді, коли вірить, що вони приведуть до бажаного результату і будуть винагороджені.

У структурі мотивації Врум В. виокремив три взаємопов'язані психологічні змінні:

Очікування - суб'єктивна оцінка ймовірності того, що докладені зусилля забезпечать необхідний рівень виконання завдання. За низького рівня очікування мотивація істотно знижується незалежно від цінності винагороди.

Інструментальність - переконаність працівника в тому, що досягнутий результат буде пов'язаний із конкретною винагородою. Відсутність чіткого зв'язку між результатом і заохоченням знецінює трудові зусилля.

Валентність - індивідуальна значущість винагороди для конкретної особистості. Одна й та сама винагорода може мати різну мотиваційну силу для різних працівників.

Мотивація, відповідно до теорії Врума В., виникає лише за умови позитивної взаємодії всіх трьох компонентів, що підкреслює її **суб'єктивно-оціночний характер**.

Інший напрям процесуального аналізу мотивації представлений теорією справедливості, запропонованою **Джейсі Адамс.** (Adams J., 1965). У центрі цієї концепції перебуває **соціально-психологічний механізм порівняння**, який визначає ставлення працівника до власної діяльності.

Згідно з теорією справедливості, індивід оцінює співвідношення між власними затратами (зусилля, час, компетентність, відповідальність) та отриманою винагородою і порівнює його з аналогічним співвідношенням у інших членів організації. Відчуття порушення справедливості - як у бік недооцінки, так і переоцінки - викликає психологічну напругу та призводить до зміни трудової поведінки.

Наслідками сприйнятої несправедливості можуть бути зниження мотивації, зменшення інтенсивності праці, емоційне відчуження або прагнення відновити баланс шляхом зміни умов діяльності.

Таким чином, теорія Адамса Дж. підкреслює, що **мотивація значною мірою залежить від соціального контексту та міжособистісних порівнянь**, а не лише від індивідуальних потреб.

Інтегративний підхід до мотивації запропонували **Лайман Портер** та **Едвард Лоулер** (Porter L., Lawler E., 1968), поєднавши положення теорії очікувань і теорії справедливості в єдину модель.

У межах цієї концепції мотивація розглядається як **багатокомпонентний процес**, що включає зусилля, здібності працівника, характер виконуваної ролі, досягнуті результати, винагороди та рівень задоволення.

Принципово важливим є положення про те, що **задоволення є наслідком ефективної діяльності та справедливої винагороди**, а не її причиною. Саме результативність праці, підкріплена адекватною оцінкою, формує стійку внутрішню мотивацію та позитивне ставлення до організації.

Модель Портера–Лоулера має суттєве практичне значення, оскільки орієнтує керівників на необхідність узгодження індивідуальних можливостей працівників, чітких критеріїв оцінювання результатів і прозорих систем заохочення.

Теорії підтримки бажаної поведінки сформувалися в межах **біхевіористичного напрямку психології** та зосереджуються не на внутрішніх потребах чи когнітивних оцінках, а на спостережуваній поведінці людини та її наслідках. В основі цих теорій лежить положення про те, що поведінка формується й закріплюється через систему підкріплень і покарань.

Ключовим представником цього підходу є **Беррес Фредерік Скіннер** (Skinner B. F., 1953), який розробив концепцію **оперантного (інструментального) навчання**.

Згідно з теорією підкріплення, **поведінка, яка має позитивні наслідки, повторюється, а поведінка з негативними наслідками - згасає**. У межах управління персоналом це означає, що ефективна мотивація ґрунтується на систематичному підкріпленні бажаних форм трудової поведінки.

Основні психологічні механізми підкріплення

Позитивне підкріплення - надання працівникові винагороди після бажаної поведінки (премія, похвала, визнання, розширення повноважень). Воно підсилює ймовірність повторення цієї поведінки.

Негативне підкріплення - усунення небажаного чинника після виконання потрібної дії (зменшення контролю, зняття санкцій). На відміну від покарання, негативне підкріплення також сприяє закріпленню поведінки.

Покарання - застосування негативних наслідків з метою припинення небажаної поведінки (догана, штраф, обмеження). У психологічному сенсі покарання є менш ефективним у довгостроковій перспективі, оскільки може викликати страх, уникання відповідальності та зниження внутрішньої мотивації.

Ігнорування (згасання) - відсутність реакції на небажану поведінку, внаслідок чого вона поступово зникає.

Теорія Скіннера Б. наголошує на тому, що **мотивація не обов'язково потребує усвідомлення**. Поведінка працівника може формуватися автоматично під впливом організаційного середовища. Саме тому в управлінні персоналом ця теорія широко використовується при розробці систем оплати праці, бонусів, санкцій та стандартів поведінки.

Разом із тим, обмеженням підходу є **ігнорування внутрішніх мотивів, цінностей та смислів діяльності**, що робить його недостатнім для пояснення складних форм професійної самореалізації.

Таблиця 3.2.

Порівняльна таблиця основних типів мотиваційних теорій:

Тип теорій мотивації	Ключові представники	Психологічний фокус	Основна ідея	Управлінське значення
Змістові теорії	М. Туган-Барановський, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд	Потреби особистості	Поведінка визначається ієрархією та структурою потреб	Дають змогу визначити, <i>що саме</i> мотивує працівників
Процесуальні теорії	В. Врум, С. Адамс, Л. Портер, Е. Лоулер	Когнітивні оцінки, очікування, справедливість	Мотивація залежить від оцінки зусиль, результатів і винагород	Орієнтують на <i>як</i> формується мотиваційне рішення
Теорії підкріплення (поведінкові)	Б. Ф. Скіннер	Поведінкові реакції та їх наслідки	Поведінка закріплюється через підкріплення	Забезпечують контроль і стандартизацію поведінки

Тип теорій мотивації	Ключові представники	Психологічний фокус	Основна ідея	Управлінське значення
Інтегративні підходи	Портер–Лоулер, сучасні HR-моделі	Поєднання потреб, очікувань і підкріплень	Мотивація - результат взаємодії особистості й середовища	Найбільш ефективні для стратегічного управління

Сучасна психологія управління розглядає мотивацію як багатовимірний процес, у якому поєднуються потреби особистості, когнітивні оцінки ситуації та механізми поведінкового підкріплення. Жодна з теорій не є універсальною, тому ефективне управління персоналом передбачає **комплексне використання змістових, процесуальних і поведінкових підходів**, адаптованих до організаційної культури, типу завдань і рівня професійної зрілості працівників. 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 запізнь 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 сучасних теорій мотивації підкреслюється **суб'єктивний характер сприйняття винагороди працівниками**, оскільки її цінність (валентність) визначається індивідуальними очікуваннями, потребами та життєвим досвідом. Це зумовлює необхідність **цілеспрямованого вивчення**

мотиваційної сфери персоналу конкретної організації, адже однакові стимули можуть викликати різну поведінкову реакцію в різних працівників. Формування системи мотивації, орієнтованої на ті потреби й цінності, які співробітники вважають значущими, створює більш сприятливі умови для досягнення стратегічних і тактичних цілей організації.

Мотиваційні пріоритети працівників істотно відрізняються залежно від віку, соціального статусу, етапу професійного розвитку та матеріального становища. Так, для молодих фахівців провідними мотивами часто виступають кар'єрне зростання, самоствердження та досягнення життєвого успіху. Натомість для працівників передпенсійного віку значущими стають мотиви визнання професійного авторитету, відчуття власної цінності та незамінності для організації. Особи з відносно стабільним матеріальним становищем нерідко надають перевагу моральним стимулам, зокрема змістовності праці, можливості самореалізації та задоволенню від самого процесу діяльності й досягнутого результату. Водночас фінансова нестабільність підсилює роль матеріальних мотивів, що за відсутності належного контролю може спричинити девіантні або протиправні форми поведінки.

Таким чином, **ефективна система мотивації персоналу** має передбачати:

1. систематичне вивчення структури та значущості мотивів різних категорій працівників;
2. розроблення комплексу стимулів, узгодженого з виявленими мотиваційними преференціями;
3. постійний моніторинг впливу мотиваційних заходів на результати індивідуальної та організаційної діяльності;
4. коригування мотиваційної політики на основі отриманих даних із використанням різноманітних форм підтримки поведінки, бажаної для організації.

Етапи формування системи мотивації

1. Інформування персоналу

Упровадження мотиваційної системи доцільно розпочинати з офіційного інформування працівників про заплановані зміни, їх цілі та очікувані результати. Прозора комунікація знижує опір нововведенням і формує довіру до управлінських рішень.

2. Аналіз кадрового потенціалу

Ефективна мотивація ґрунтується на всебічному аналізі персоналу за віковими, освітніми, професійними та функціональними характеристиками. Це дає змогу врахувати різноманітність потреб і мотивів працівників.

3. Вивчення зовнішнього досвіду

Оцінювання мотиваційних практик конкуруючих організацій дозволяє визначити ринкові стандарти стимулювання та адаптувати найефективніші з них до умов конкретного підприємства.

4. Дослідження мотиваційних пріоритетів персоналу

Виявлення домінуючих мотивів і очікувань працівників здійснюється за допомогою соціально-психологічних методів (опитування, анкетування), що забезпечує обґрунтованість управлінських рішень.

5. Презентація мотиваційної системи

Ознайомлення персоналу з розробленою системою мотивації підвищує її прийняття та активізує внутрішню зацікавленість працівників у досягненні організаційних цілей.

Управління мотивацією персоналу.

Постановка цілей. Мотиваційні цілі формуються на рівні організації, підрозділів і окремих працівників та мають бути конкретними й узгодженими з цілями розвитку й якості діяльності.

Оцінювання рівня мотивації. Застосування положень змістових і процесуальних теорій мотивації дає змогу виявити чинники, що впливають на трудову активність персоналу.

Розроблення мотиваційних методів. Система мотивації повинна бути комплексною, поєднувати матеріальні й нематеріальні стимули та враховувати етапи реалізації управлінських завдань.

Контроль і корекція. Періодичний аналіз результатів забезпечує зворотний зв'язок і дає змогу коригувати мотиваційні заходи відповідно до змін у персоналі та зовнішньому середовищі.

Які існують нестандартні способи підвищення мотивації персоналу - 4 основних способи

Нестандартні і незвичайні способи заохочення співробітників потрібні зовсім не для того, щоб показати оригінальність мислення керівництва. Творчий підхід дозволяє розширити традиційні схеми мотивації і проявити увагу по відношенню до співробітників з різних сторін.

Спосіб 1. Облаштування місця для відпочинку в офісі

Навіть в невеликому офісі потрібні додаткові приміщення для роздягальні та місця відпочинку. Таким чином будуть реалізовані потреби працівників в комфорті. Кожен співробітник матиме можливість випити чай або каву під час робочого дня, не заважаючи при цьому іншим і не демонструючи свій п'ятихвилинний відпочинок відвідувачам, якщо мова йде про офіси, де працюють з клієнтами. До того ж під час таких перекусів розряджається атмосфера в колективі, оскільки співробітники мають

можливість відпочити від робочого ритму в неформальній обстановці, просто спілкуючись за чашкою чаю.

Спосіб 2. Премія за хороші взаємини з колегами

В душевній дружній атмосфері ми працюємо більш результативно. В благополучному мікрокліматі в колективі все робиться легше, процвітає творчість і взаємовиручка. Якщо керівництво буде заохочувати це, штат співробітників буде справжньою командою однодумців, з якої жоден конкурент не переманить цінних кадрів.

Спосіб 3. Бонуси за відпустку, яка використана для відпочинку

Нерідко замість відпустки люди воліють витратити відведені для нього кошти і час на що-небудь інше. Хтось взагалі залишається на роботі, отримавши компенсацію, а хтось замість відпочинку на морі затіває черговий ремонт або на відпускну купує що-небудь корисне для дому. Але ж людські ресурси не безмежні, і у відпочинку всі потребують так само, як у повноцінному харчуванні. Без гарного відпочинку у людини знижується продуктивність і якість праці. Тому в деяких компаніях є практика виплачувати компенсацію тим працівникам, які заповнюють фізичні і моральні сили самим що ні на є відпочинком. Для цього співробітникам потрібно тільки пред'явити путівку в санаторій або будинок відпочинку і квитки на проїзд. Природно, на той період, коли він знаходиться у відпустці.

Спосіб 4. Заохочення шлюбів між співробітниками компанії

Приклад такої мотивації подала японська компанія Nihon Shoken, яка виробляє продукти харчування. В Японії сімейні цінності стоять чи не понад усе, і керівництво компанії прийшло до висновку, що чим більше в штаті буде працювати сімейних пар, тим тепліше буде атмосфера в колективі, а це, в свою чергу, неодмінно позначається на якості праці. На жаль, такий високий рівень відносин, як у Японії, спостерігається рідко. Тому більшість західних компаній доки навпаки вводять заборону на службові романи.

Таким чином, ефективна система мотивації персоналу є динамічним управлінським інструментом, що базується на психологічному розумінні потреб і мотивів працівників, узгодженні індивідуальних і організаційних цілей та постійному моніторингу результативності мотиваційних впливів.

Контрольні питання

1. У чому полягає сутність мотивації персоналу як управлінської функції та її значення для ефективності організації?
2. Як еволюціонували підходи до мотивування праці від економічних до психологічних моделей?

3. Розкрийте відмінності між поняттями «потреба», «інтерес», «мотив», «стимул» та «поведінка» у контексті управління персоналом.
4. Які основні завдання виконує система мотивації персоналу в сучасній організації?
5. Охарактеризуйте роль матеріального та морального стимулювання в системі мотивації працівників.
6. У чому полягає суб'єктивний характер сприйняття винагороди працівниками та як це впливає на ефективність мотиваційних заходів?
7. Які чинники зумовлюють відмінності мотиваційних пріоритетів працівників різних вікових і професійних груп?
8. Назвіть і охарактеризуйте основні етапи розроблення системи мотивації персоналу в організації.
9. Які методи використовуються для оцінювання рівня мотивації персоналу та виявлення проблемних зон?
10. У чому полягає взаємозв'язок між цілями мотивації персоналу та цілями управління якістю діяльності?
11. Яку роль відіграє зворотний зв'язок у процесі управління мотивацією персоналу?
12. Чому ефективна система мотивації має бути гнучкою та адаптованою до змін внутрішнього і зовнішнього середовища організації?

3.2. Управління організаційними змінами: психологічні аспекти

Усі організації функціонують у динамічному зовнішньому середовищі, яке постійно зазнає економічних, соціальних, технологічних та інституційних змін. Відповідно, розвиток організації має **циклічний характер** і супроводжується трансформаціями її структури, процесів, ресурсів і людського потенціалу. Зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, комунікативних системах і організаційних можливостях зумовлюють необхідність застосування таких управлінських підходів, які сприяють підвищенню ефективності функціонування та сталому розвитку організації.

У процесі діяльності під впливом численних чинників зовнішнього середовища часто виникає **невідповідність між сформованою організаційною структурою та реальними потребами розвитку**. У таких випадках саме ці організаційні дисбаланси стають предметом **управління організаційними змінами**. (Старовойтенко Н. В., 2020)

Організаційні зміни доцільно розуміти як будь-які трансформації одного або кількох елементів організаційної системи. Вони можуть стосуватися рівня спеціалізації, способів групування діяльності, діапазону контролю, розподілу повноважень, механізмів координації та інтеграції. Важливо підкреслити, що зміни в окремому підрозділі, як правило, мають **системний ефект**, впливаючи на інші підрозділи та організацію в цілому.

Чинники, що зумовлюють організаційні зміни

Причини необхідності організаційних змін традиційно поділяють на **зовнішні та внутрішні**.

Зовнішні чинники пов'язані із загальним і специфічним середовищем функціонування організації та включають зміни:

- в економічній кон'юнктурі;
- у системі державного регулювання;
- у технологічному розвитку;
- в міжнародних умовах діяльності;
- у соціально-культурному середовищі.

Особливо вагомий вплив на потребу організаційних змін справляють чинники **специфічного середовища**, до яких належать конкуренти, споживачі та постачальники, оскільки саме вони безпосередньо визначають ринкові умови діяльності організації.

Внутрішні чинники змін виникають унаслідок управлінських рішень і пов'язані з трансформаціями ключових елементів внутрішнього середовища: цілей, структури, завдань, технологій і людського фактора. Усі внутрішні

чинники є взаємопов'язаними, тому зміна одного з них зазвичай ініціює зміни в інших.

Основні напрями внутрішніх організаційних змін

Зміни цілей. Для забезпечення життєздатності організації керівництво має періодично переглядати та коригувати її цілі відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Радикальні трансформації цілей, як правило, зумовлюють необхідність комплексних змін усіх складових внутрішнього середовища.

Зміни структури. Структурні зміни охоплюють трансформації системи розподілу повноважень і відповідальності, координаційних та інтеграційних механізмів, поділу на підрозділи, управлінської ієрархії, рівня централізації. Саме структурні зміни є найбільш поширеною формою організаційних трансформацій і зазвичай виступають наслідком змін у цілях і стратегії організації.

Формування нових підрозділів або реорганізація наявних потребують відповідних змін у функціональних зв'язках, системі підпорядкування та взаємодії між працівниками. Такі зміни безпосередньо впливають на **людський фактор**, викликаючи можливий опір через порушення усталених соціальних відносин і перерозподіл влади.

Зміни технологій і завдань. Технологічні зміни включають впровадження нового обладнання, зміну процесів і графіків виконання робіт, оновлення нормативів праці та характеру професійної діяльності. Вони можуть порушувати усталені соціальні зв'язки та викликати психологічний опір персоналу, особливо за відсутності належної комунікації та підготовки.

Зміни в людському факторі. Зміни, спрямовані на персонал, передбачають розвиток професійних компетентностей, трансформацію поведінкових моделей, удосконалення мотивації, лідерства, міжособистісного та групового спілкування. До них належать програми підвищення кваліфікації керівників, формування ефективних груп, впровадження заходів із підвищення задоволеності працею та якості трудового життя.

Ефективне впровадження організаційних змін передбачає поетапну реалізацію комплексу управлінських заходів, спрямованих на підвищення адаптивності та результативності діяльності організації. Доцільно виокремити такі **послідовні етапи управління змінами**.

Етап 1. Усвідомлення необхідності змін та формування імпульсу до їх ініціювання. На цьому етапі керівництво організації здійснює системний аналіз **зовнішніх і внутрішніх факторів**, що впливають на функціонування організації, та формує розуміння об'єктивної потреби у змінах.

До **зовнішніх чинників** належать посилення конкурентного тиску, зміни економічної кон'юнктури, трансформації нормативно-правового поля, технологічні та соціальні зрушення, які змушують організацію адаптуватися до нових умов. **Внутрішні чинники** пов'язані зі зниженням продуктивності праці, зростанням витрат, підвищенням плинності кадрів, виникненням дисфункціональних конфліктів, неефективністю управлінських процедур. Сукупність цих ознак слугує сигналом для керівництва щодо необхідності ініціювання змін.

Етап 2. Усвідомлення справжніх причин змін і переорієнтація управлінської уваги. На цьому етапі відбувається поглиблений аналіз причинно-наслідкових зв'язків проблемної ситуації. Керівництво повинно бути відкритим до альтернативних підходів, критичного переосмислення усталених управлінських практик та готовим сприймати нові ідеї й точки зору.

Етап 3. Діагностика проблемної ситуації. Проблема ситуація розглядається як стан, що об'єктивно зумовлює потребу в організаційних змінах. Для її діагностики необхідно зібрати інформацію з усіх рівнів управління, проаналізувати функціонування ключових підсистем організації та чітко окреслити межі проблеми. Це дає змогу ідентифікувати конкретні управлінські, структурні чи соціально-психологічні дисфункції.

Етап 4. Розроблення нового управлінського рішення та розподіл відповідальності. На цьому етапі формулюється нове рішення, спрямоване на подолання виявлених проблем, а також визначаються відповідальні особи та ресурси для його реалізації. Важливо уникати механічного перенесення застарілих рішень на нові управлінські ситуації, оскільки це знижує ефективність змін.

Етап 5. Експериментальне впровадження рішення та оцінювання результатів. Запровадження змін доцільно здійснювати в тестовому режимі з метою перевірки їх дієвості. Аналіз результатів експерименту, зокрема можливих негативних наслідків, дозволяє своєчасно коригувати плани змін і підвищувати їх загальну ефективність.

Етап 6. Прийняття змін персоналом організації. Завершальним і водночас критично важливим етапом є формування позитивного ставлення працівників до змін. Для цього необхідно застосовувати мотиваційні механізми, забезпечувати інформування та залучення персоналу до процесу змін, щоб працівники сприймали їх як доцільні та вигідні як для організації, так і для власного професійного розвитку.

Будь-які трансформації традиційних управлінських підходів неминуче породжують **опір з боку осіб, яких ці зміни безпосередньо стосуються,**

незалежно від їхнього статусу в організаційній ієрархії. Опір виникає як у керівників, так і у підлеглих, тому ефективне управління змінами потребує **свочасного виявлення причин та механізмів цього явища.**

В економічній та управлінській науці опір змінам розглядається як **багатовимірне явище**, що проявляється у вигляді непередбачуваних затримок, прихованої або відкритої протидії, додаткових витрат, зростання нестабільності та зниження ефективності процесу стратегічних перетворень. (Бурачек І. В., Закапко О. І., Ярмолюк Д. І., 2020) Важливо підкреслити, що опір виникає **практично при будь-якій спробі впровадження змін**, незалежно від їхнього змісту чи потенційної користі.

З психологічної точки зору опір змінам є **проявом індивідуальних і групових психологічних установок**, системи переконань, цінностей і очікувань, відповідно до яких люди інтерпретують раціональність або ірраціональність управлінських рішень. Опір може відображати як небажання визнавати нові умови реальності, так і прагнення зберегти звичні моделі поведінки, статусу або впливу.

Процес організаційних змін нерозривно пов'язаний із **конфліктом**, який має подвійний характер: з одного боку, він виступає джерелом і каталізатором змін, а з іншого - сам породжується цими змінами. Узагальнюючи досвід стратегічних трансформацій, І. Адізес формулює низку принципів положень щодо ролі конфлікту в управлінні змінами (Adizes I., 1985):

- конфлікт є неминучим і необхідним у процесі організаційних змін;
- уникнення конфлікту унеможливорює ефективне управління змінами;
- блокування конфліктів призводить до зупинки змін;
- чим інтенсивніший темп змін, тим гострішими стають конфлікти;
- конфлікти можуть мати внутрішній (інтраособистісний) характер, що вимагає поваги до внутрішніх суперечностей і сумнівів людини.

Адізес І. виокремлює **два ключові джерела конфлікту** в процесі змін:

1. **помилкові або викривлені комунікації**, зумовлені нерозумінням позицій і намірів сторін;

2. **розбіжність інтересів**, яка ускладнює формування необхідного рівня співробітництва. (Adizes I., 1985):

Таким чином, центральним завданням управління змінами стає перетворення конфлікту з деструктивного у конструктивний, тобто такий, що стимулює розвиток, а не блокує його.

У практиці управління прийнято розрізняти **три основні рівні опору змінам**:

1. Індивідуальний рівень. Опір на цьому рівні найчастіше пов'язаний із відчуттям загрози безпеці, страхом втрати професійного статусу, впливу, іміджу або робочого місця. Індивід може сумніватися у власній здатності виконувати нові обов'язки, опановувати нові компетентності чи адаптуватися до змінених умов. Важливу роль відіграють темперамент, рівень психологічної гнучкості, професійна зрілість і мотиваційна структура особистості.

2. Груповий рівень. Груповий опір виникає як колективна реакція підрозділу, бригади чи професійної спільноти і часто ініціюється неформальним лідером. Він відображає загрозу цінностям, нормам і звичним моделям взаємодії групи. За своєю силою груповий опір значно перевищує індивідуальний і прямо залежить від масштабу очікуваних змін.

3. Організаційний рівень. Найбільш масштабним є опір, що охоплює всю організацію. Він зазвичай пов'язаний зі стратегічними трансформаціями структури та корпоративної культури, коли існуючі організаційні механізми не здатні швидко адаптуватися до нових цілей і вимог середовища.

Таблиця 3.3

Причини опору змінам:

Рівень прояву	Група причин	Зміст причини	Психологічний механізм	Типові прояви опору
Індивідуальний	Страх невизначеності	Нечіткість уявлень про наслідки змін, відсутність прогнозованості	Тривожність, захисні реакції	Пасивність, уникання, зволікання
	Потреба в безпеці	Загроза втрати роботи, доходу, статусу	Самозахист, зниження довіри	Опір новим правилам, формальне виконання
	Невпевненість у компетентності	Сумнів у здатності відповідати новим вимогам	Занижена самооцінка, страх помилки	Відмова від навчання, саботаж
	Сила звички	Орієнтація на усталені способи дій	Інерція поведінки	Ігнорування нововведень
	Низька готовність до розвитку	Небажання змінювати стиль мислення та поведінки	Психологічна ригідність	Консервативні установки

Рівень прояву	Група причин	Зміст причини	Психологічний механізм	Типові прояви опору
Груповий	Загроза груповим нормам	Руйнування усталених правил традицій	Захист групової ідентичності	Колективний спротив
	Порушення міжособистісних зв'язків	Ослаблення довіри та підтримки в групі	Соціальна тривога	Формування опозиційних коаліцій
	Вплив неформальних лідерів	Негативна інтерпретація змін авторитетними особами	Соціальне наслідування	Поширення опору в колективі
	Колективні установки	Загальне переконання у шкідливості змін	Групове мислення	Масове неприйняття рішень
Комунікативний	Нечіткість цілей змін	Незрозумілі цілі, етапи та очікувані результати	Когнітивна невизначеність	Чутки, спекуляції
	Низька якість комунікації	Дефіцит інформації або суперечливі повідомлення	Недовіра, дезорієнтація	Заперечення, дезінформація
	Недовіра до ініціаторів	Сумніви щодо щирості намірів керівництва	Психологічна дистанція	Прихований опір
Організаційний	Загроза статусу і владі	Втрата повноважень, впливу, ролі	Захист позицій	Активна протидія
	Невідповідність структури	Структура не підтримує нові завдання	Системна інертність	Бюрократичні бар'єри
	Надмірна складність змін	Високе навантаження, затяжний процес	Емоційне виснаження	Формальний супровід змін
Культурний	Несумісність зі цінностями	Протиріччя між змінами і	Ціннісний конфлікт	Відторгнення нововведень

Рівень прояву	Група причин	Зміст причини	Психологічний механізм	Типові прояви опору
		культурними нормами		
	Символічна загроза	Руйнування традицій, ритуалів, символів	Втрата ідентичності	Ностальгія, опір
Стратегічний	Невіра в ефективність змін	Переконання в їх формальності	Цинізм	Ігнорування ініціатив
	Негативний досвід минулого	Попередні невдалі реформи	Навчена безпорадність	Скепсис
	Конфлікт інтересів	Різна оцінка вигод і втрат	Мотиваційний дисбаланс	Відкрите протистояння

Курт Левін, засновник сучасної соціальної психології, розглядав організацію як систему, що перебуває в стані «динамічної рівноваги» між силами, що спонукають до змін, і силами, що їм протидіють. **Його модель фокусується на зміні групових норм і установок:**

1.Розморожування. Психологічний зміст полягає в подоланні механізмів захисту та усвідомленні того, що старі патерни поведінки більше не є ефективними. Тут важливо знизити рівень опору, актуалізувавши «дискомфорт від бездіяльності».

2.Рух/Зміна. Це етап навчання, апробації нових цінностей та моделей поведінки. Організація перебуває в стані високої пластичності, але й високої вразливості, що вимагає інтенсивної комунікації та лідерської підтримки.

3.Заморожування. Психологічна фіксація нових стандартів через механізми підкріплення (системи винагород, оновлені правила). Мета - запобігти регресу до старих звичок і повернути систему в стан нової динамічної стійкості.

Модель «8 кроків» Джона Коттера

Джон Коттер розвинув ідеї Левіна, запропонувавши більш деталізовану, прагматичну дорожню карту, що базується на аналізі типових помилок менеджменту під час трансформацій:

1. Створення атмосфери терміновості і акцентування на критичній необхідності змін для виживання або успіху.

2. Формування потужної коаліції, що передбачає об'єднання не лише формальних лідерів, а й «агентів впливу», що поділяють нове бачення.

3. Створення стратегічного бачення, формулювання чіткого образу майбутнього та стратегії його досягнення.

4. Трансляція бачення шляхом масштабної комунікації, де керівництво власним прикладом демонструє нові цінності.

5. Усунення перешкод, розширення прав тощо, шляхом делегування повноважень та ліквідації структурних чи психологічних бар'єрів, що заважають діяти.

6. Генерація швидких перемог, демонстрація перших конкретних успіхів для підтримки мотивації персоналу.

7. Закріплення успіхів і поглиблення змін, використання темпу змін для трансформації складніших процесів та структур.

8. Фіксація змін у корпоративній культурі: перетворення нових підходів на «традиції», демонструючи прямий зв'язок між ними та успіхом організації.

Опір змінам формується на перетині психологічних, соціальних і організаційних чинників та потребує системного управлінського реагування. Ефективне управління змінами можливе лише за умови **діагностики причин опору на всіх рівнях** і застосування **адресних інтервенцій**, спрямованих не на придушення опору, а на його конструктивну трансформацію.

Аналіз «силового поля» – це метод системного виявлення та оцінювання факторів (сил), які сприяють упровадженню організаційних змін або, навпаки, перешкоджають їм. Його мета полягає у визначенні балансу між силами дії та протидії з подальшим цілеспрямованим управлінським впливом на цей баланс.

Застосування цього методу передбачає послідовне виконання таких процедур:

1. **Визначення об'єкта і спрямованості змін.** Формулюються ціль, завдання та проблема, на розв'язання яких спрямовані зміни.

2. **Уточнення проблеми в часовому вимірі.** Порівнюється поточний стан організації з бажаним станом після впровадження змін.

3. **Ідентифікація рушійних сил і сил опору.** Аналізуються чинники, пов'язані з персоналом, системою управління, технологіями, ресурсами та організаційним середовищем.

4. **Оцінювання можливостей нейтралізації опору.** Визначаються сили, здатні послабити опір або трансформувати його у підтримку змін.

Особливу увагу доцільно приділяти **виявленню зацікавлених сторін** та налагодженню співпраці з ними на ранніх етапах змін.

Для комплексного розуміння динаміки змін досліджуються такі характеристики:

- **Відносна сила груп** – роль різних категорій персоналу (від виконавців до топменеджменту) у процесі прийняття рішень і реалізації змін.

- **Характер опору (агресивність)** – готовність до переговорів, компромісів або відкритого протистояння.

- **Механізми впливу** – інструменти, за допомогою яких сили дії чи опору намагаються реалізувати власні інтереси.

- **Ймовірний тиск** – напрями та об'єкти можливого впливу, а також наявні важелі тиску.

- **Інтенсивність тиску** – межі допустимого впливу та потенційні наслідки для організації.

Окремо аналізуються **незалежні зовнішні сили**, які можуть як підтримувати, так і гальмувати зміни. До них належать:

- контрагенти, зацікавлені у стабільності та розвитку організації (постачальники, фінансові та правові інституції);

- суб'єкти, для яких зміни є небажаними (конкуренти, колишні працівники, опозиційно налаштовані партнери).

Урахування впливу таких сил є необхідною умовою адекватного управлінського реагування.

Керівництву слід враховувати, що **адміністративні рішення**, які суперечать інтересам і цінностям персоналу, здатні **посилювати конфлікт інтересів** і підвищувати рівень опору.

Використання аналізу «силового поля» дозволяє здійснювати діагностику чинників, що впливають на стан організації; своєчасно виявляти та враховувати сили опору; вивести систему зі стану рівноваги, створивши умови для змін.

Залучення працівників до обговорення змін сприяє зменшенню опору через участь; врахуванню альтернативних позицій; підвищенню рівня поінформованості персоналу.

Для зниження опору доцільно формувати так званий **«стартовий майданчик»** – сукупність передумов, що забезпечують тимчасову рівновагу між силами підтримки та протидії, достатню для запуску процесу змін. Він не гарантує повного прийняття змін, проте створює умови для початку їх реалізації. Контроль і моніторинг опору мають тривати протягом усього періоду трансформації.

Контроль поведінки персоналу в процесі змін

Ефективний контроль передбачає коригування критеріїв і цінностей корпоративної культури, що знижують страх і невизначеність; структурні перетворення, спрямовані на обмеження впливу опозиційних груп і

посилення коаліції прихильників змін; раціональне планування процесу, яке мінімізує опір і посилює підтримку.

Контроль системи змін включає також перерозподіл управлінського часу; залучення ключових фахівців; чітке планування термінів і результатів.

Етапи формування «стартового майданчика»

1. Діагностика стратегічних завдань та їх терміновості.
2. Аналіз очікуваної поведінки персоналу (підтримка / опір).
3. Розробка рішень щодо усунення організаційних і культурних бар'єрів.
4. Зниження опору та формування стабільної основи для реалізації змін.

Таким чином, аналіз «силового поля» є ефективним психологічно-управлінським інструментом, що дозволяє не лише виявити джерела опору, а й цілеспрямовано трансформувати його в ресурс розвитку організації. Результативність змін значною мірою визначається обраними методами подолання опору та здатністю керівництва залучати персонал до спільної реалізації стратегічних цілей.

Ефективне управління змінами неможливе без цілеспрямованого подолання опору, який є закономірною реакцією індивідів і груп на порушення звичного способу функціонування організації. Опір змінам не слід розглядати виключно як негативне явище: за умови професійного управління він може стати джерелом зворотного зв'язку, уточнення управлінських рішень та підвищення якості змін.

Методи подолання опору доцільно систематизувати залежно від психологічної природи опору, рівня його прояву та стадії реалізації змін.

1. Інформаційно-комунікативні методи

Ця група методів спрямована на зниження опору, зумовленого невизначеністю, чутками, дефіцитом інформації та помилковими інтерпретаціями.

До основних належать:

- своєчасне та відкрите інформування персоналу про цілі, зміст і наслідки змін;
- роз'яснення причин змін і їх стратегічної доцільності;
- організація зустрічей, нарад, обговорень, де працівники можуть ставити запитання;
- формування єдиного інформаційного простору.

Психологічний ефект: зменшення тривожності, зниження страху невідомого, формування відчуття прогнозованості та контролю над ситуацією.

2. Методи участі та залучення персоналу

Залучення працівників до процесу змін є одним із найбільш ефективних способів подолання опору, особливо на індивідуальному та груповому рівнях.

Використовуються такі підходи:

- участь працівників у плануванні змін;
- створення робочих груп і проєктних команд;
- залучення ключових співробітників до розроблення рішень;
- обговорення альтернатив і врахування пропозицій персоналу.

Психологічний ефект: підвищення відчуття значущості, відповідальності та причетності, трансформація опору у підтримку.

3. Методи навчання і розвитку

Опір часто виникає через страх професійної некомпетентності або втрати кваліфікаційного статусу. У таких випадках провідну роль відіграють методи розвитку персоналу.

До них належать:

- професійне навчання і перепідготовка;
- розвиток управлінських, комунікативних та цифрових компетентностей;
- коучинг, наставництво, супервізія;
- підтримка процесу адаптації до нових умов.

Психологічний ефект: зростання впевненості у власних можливостях, зниження страху невідповідності, формування готовності до змін.

4. Методи підтримки та мотивації

Ці методи спрямовані на зменшення опору через задоволення базових і вищих потреб працівників у процесі змін.

Вони включають:

- матеріальне стимулювання (премії, надбавки, компенсації);
- нематеріальне заохочення (визнання, підтримка, публічне схвалення);
- створення умов психологічної безпеки;
- індивідуальну підтримку співробітників, які переживають труднощі адаптації.

Психологічний ефект: підвищення мотивації, зниження емоційного напруження, формування позитивного ставлення до змін.

5. Переговорні та компромісні методи

У ситуаціях, коли опір зумовлений реальними втратами інтересів, статусу або влади, доцільним є застосування переговорів.

Ці методи передбачають:

- досягнення взаємоприйнятних домовленостей;

- надання компенсацій або альтернативних можливостей;
- часткове коригування змісту змін;
- формування балансу інтересів між сторонами.

Психологічний ефект: зниження конфліктності, визнання легітимності позиції опонентів, збереження довіри.

6. Адміністративні та директивні методи

Застосовуються у випадках, коли зміни є терміновими; існує загроза життєздатності організації або інші методи виявилися неефективними.

До них належать:

- накази, розпорядження, регламенти;
- формальне закріплення нових правил і структур;
- санкції за невиконання рішень.

Психологічний ефект: швидке зниження відкритого опору, але за умови надмірного використання – зростання прихованого опору та демотивації.

Отже, подолання опору організаційним змінам є комплексним процесом, що потребує поєднання різних методів залежно від джерел, рівнів і форм опору. Найбільш результативними є м'які, психологічно орієнтовані методи, які забезпечують усвідомлене прийняття змін. Адміністративні заходи можуть бути ефективними лише як доповнення до системної роботи з персоналом.

Контрольні питання

1. Чому опір змінам є закономірним психологічним явищем у діяльності організацій?
2. Які психологічні механізми лежать в основі індивідуального, групового та організаційного опору змінам?
3. У чому полягає відмінність між відкритим і прихованим опором організаційним змінам?
4. Яку роль відіграє інформаційна прозорість у зниженні опору персоналу до змін?
5. Чому залучення працівників до процесу планування змін є одним із найефективніших методів подолання опору?
6. Як навчання та розвиток персоналу впливають на зменшення страху невідповідності та професійної некомпетентності в умовах змін?
7. У яких випадках доцільно застосовувати переговорні та компромісні методи подолання опору змінам?
8. Які психологічні наслідки може мати надмірне використання адміністративно-директивних методів управління змінами?

9. Як мотиваційні механізми сприяють трансформації опору персоналу у підтримку організаційних змін?
10. Які умови забезпечують ефективне поєднання різних методів подолання опору в процесі управління змінами?

3.3. Психологічні конфлікти та стреси в управлінській діяльності

У сучасній організації **конфлікт** доцільно розглядати не лише як негативне явище або відхилення від «нормального» функціонування, а як **специфічну форму комунікації**, що виникає в процесі взаємодії індивідів і груп з різними інтересами, цілями, цінностями та способами інтерпретації реальності. Конфлікт, таким чином, є **індикатором стану організаційних відносин** і водночас механізмом їх трансформації. (Богдан Ж. Б., 2022)

Комунікація в організації являє собою складний багаторівневий процес обміну інформацією, смислами, емоціями та впливами між суб'єктами спільної діяльності. Її метою є не лише передавання повідомлень, а й досягнення **взаєморозуміння**, узгодження дій та формування спільного бачення завдань. У випадках, коли цей процес порушується або спотворюється, виникають передумови для конфліктної взаємодії.

З психологічної точки зору конфлікт у комунікативному процесі є наслідком **невідповідності між очікуваннями учасників спілкування**, різного тлумачення інформації, емоційних реакцій, статусно-рольових позицій або особистісних установок. Дослідження організаційної поведінки свідчать, що **переважна більшість конфліктів у трудових колективах пов'язана саме з порушеннями комунікації**, а не з об'єктивною несумісністю інтересів.

Спілкування в умовах конфлікту виконує одночасно кілька взаємопов'язаних функцій:

- **комунікативну**, що полягає в обміні інформацією, позиціями та аргументами;
- **інтерактивну**, яка проявляється у впливі учасників конфлікту один на одного та зміні їхньої поведінки;
- **перцептивну**, пов'язану зі сприйняттям, оцінюванням і інтерпретацією особистісних характеристик партнера по взаємодії.

Саме **перцептивний компонент** часто стає джерелом ескалації конфлікту, оскільки в умовах напруження зростає роль стереотипів, упереджень, помилкових атрибуцій і емоційно забарвлених суджень. Керівник або співробітник може приписувати іншій стороні негативні наміри, недоброзичливість чи некомпетентність, не маючи для цього об'єктивних підстав.

В організаційному контексті конфлікт як форма комунікації виконує **подвійну функцію**. З одного боку, він може порушувати стабільність, ускладнювати взаємодію та знижувати ефективність діяльності. З іншого боку, конфлікт здатний виконувати **конструктивну роль**, сприяючи

виявленню прихованих проблем, уточненню цілей, перегляду застарілих норм і стимулюванню розвитку організації.

Важливо підкреслити, що **уникнення конфліктів шляхом ігнорування або придушення комунікації** не усуває їхніх причин, а лише переводить їх у латентну форму. Така стратегія підвищує ризик накопичення напруження, зростання недовіри та формування деструктивного психологічного клімату в колективі.

Таким чином, конфлікт у системі управління доцільно розглядати як **невід’ємний елемент організаційної комунікації**, що потребує не стільки ліквідації, скільки **професійного психологічного управління**. Ефективність управління конфліктами значною мірою залежить від рівня комунікативної компетентності керівника, його здатності усвідомлювати психологічні механізми взаємодії та використовувати конфлікт як ресурс розвитку, а не як загрозу стабільності організації.

Ефективна організаційна комунікація є необхідною умовою узгодженої діяльності персоналу, реалізації управлінських рішень і підтримання психологічної стабільності в колективі. Водночас у реальній управлінській практиці процес спілкування часто ускладнюється різноманітними перешкодами (бар’єрами непорозуміння), які спотворюють передавання та інтерпретацію інформації й виступають однією з провідних причин виникнення конфліктів в організації. Їх дія не завжди усвідомлюється учасниками взаємодії, що робить такі бар’єри особливо небезпечними з точки зору управління. (Липовська Н. А., Письменний І. В., 2019)

1. Психологічні бар’єри непорозуміння

До психологічних бар’єрів належать чинники, пов’язані з особистісними особливостями, емоційними станами та внутрішніми установками учасників комунікації.

Основні прояви психологічних бар’єрів:

- емоційна напруженість, тривожність, роздратування;
- захисні психологічні механізми (заперечення, проєкція, раціоналізація);
- упереджені установки щодо співрозмовника;
- низький рівень емпатії та рефлексії.

У стресових або конфліктних умовах співробітники схильні **інтерпретувати нейтральні повідомлення як загрозливі**, що посилює ескалацію непорозумінь. Для керівника особливо важливо усвідомлювати власні емоційні реакції, оскільки його психологічний стан безпосередньо впливає на атмосферу в колективі.

2. Соціально-рольові та статусні бар’єри

Організація як соціальна система передбачає наявність формальної ієрархії, посадових ролей та статусних відмінностей. Саме вони часто стають джерелом комунікативних спотворень.

Типові статусно-рольові бар'єри:

- страх підлеглих відкрито висловлювати власну думку;
- домінування керівника у спілкуванні;
- формалізація контактів і мінімізація зворотного зв'язку;
- ігнорування неформальних каналів комунікації.

У таких умовах інформація **фільтрується, спрощується або викривлюється**, що призводить до ухвалення неадекватних управлінських рішень. Подолання статусних бар'єрів можливе через розвиток демократичного стилю керівництва, підтримку відкритого діалогу та створення психологічно безпечного середовища.

3. Семантичні та мовні бар'єри

Семантичні бар'єри виникають унаслідок **різного тлумачення понять, термінів, символів і повідомлень**. В організаціях вони часто зумовлені професійною спеціалізацією, відмінностями в освіті, досвіді або культурному контексті.

До цієї групи бар'єрів належать:

- використання професійного жаргону без урахування адресата;
- неоднозначність управлінських формулювань;
- надмірна абстрактність або, навпаки, перевантаженість деталями;
- різне розуміння цілей і пріоритетів.

Особливу небезпеку семантичні бар'єри становлять під час постановки завдань, делегування повноважень і оцінювання результатів діяльності, оскільки можуть створювати **ілюзію згоди за фактичної відсутності розуміння**.

4. Перцептивні бар'єри

Перцептивні бар'єри пов'язані зі спотворенням процесу сприйняття іншої людини. У комунікації вони проявляються через:

- ефект першого враження;
- стереотипізацію;
- «ярлики» та узагальнення;
- фундаментальну помилку атрибуції.

У межах організаційної взаємодії перцептивні бар'єри призводять до того, що **поведінка співрозмовника оцінюється не за реальними діями, а через призму упереджених очікувань**, що суттєво ускладнює конструктивне вирішення конфліктів.

5. Організаційні бар'єри

Окрему групу становлять бар'єри, зумовлені особливостями структури та процесів управління в організації:

- перевантаженість інформаційних каналів;
- нечіткий розподіл відповідальності;
- суперечливі управлінські вказівки;
- відсутність налагоджених механізмів зворотного зв'язку.

Такі бар'єри часто мають **системний характер** і не можуть бути усунені виключно на рівні міжособистісної взаємодії без змін в організаційній політиці та культурі.

Подолання комунікативних бар'єрів передбачає цілеспрямовану управлінську та психологічну роботу, яка охоплює:

- розвиток комунікативної компетентності керівників і персоналу;
- формування навичок активного слухання та емпатії;
- чітке структурування управлінських повідомлень;
- створення ефективних каналів зворотного зв'язку;
- формування культури відкритого обговорення проблем. (Прищак М. Д., Лесько О. Й., 2016)

Таким чином, усвідомлення природи бар'єрів непорозуміння та системна робота з їх подоланням є необхідною умовою **профілактики організаційних конфліктів** і підвищення ефективності управлінської комунікації.

Організаційні конфлікти є закономірним наслідком взаємодії людей з різними інтересами, цінностями, ролями та рівнем відповідальності. Їх розвиток визначається не лише об'єктивними суперечностями, а насамперед **психологічними механізмами**, які або посилюють напруження й переводять конфлікт у деструктивну фазу, або, навпаки, сприяють його зниженню та конструктивному розв'язанню.

Ескалація конфлікту – це процес поступового наростання напруження, розширення предмета протистояння та загострення емоційних і поведінкових реакцій учасників. В організаційному середовищі ескалація часто відбувається непомітно, переходячи від латентної фази до відкритого конфлікту. (Сивогракова З. А., Алексеєнко Н. В., 2020)

До основних психологічних **механізмів ескалації** належать:

1. Когнітивні спотворення та селективне сприйняття

Учасники конфлікту схильні інтерпретувати дії опонента через призму власних очікувань, установок і попереднього досвіду. При цьому:

- нейтральні дії сприймаються як ворожі;
- інформація, що суперечить власній позиції, ігнорується;
- посилюється чорно-біле мислення («правий – винний»).

2. Емоційне зараження та накопичення негативних емоцій. Нерозв'язані образи, фрустрація, страх втрати статусу чи контролю сприяють зростанню емоційної напруги. Емоції швидко передаються в колективі, формуючи атмосферу недовіри та напруження.

3. Захисні психологічні механізми. Заперечення, проєкція, раціоналізація, витіснення дозволяють людині зменшити внутрішній дискомфорт, але водночас ускладнюють діалог. У результаті відповідальність за конфлікт перекладається на опонента, що поглиблює протистояння.

4. Персоналізація конфлікту. Зміщення фокуса з проблеми на особистість призводить до втрати предметного змісту конфлікту. Критика стосується не дій, а особистих якостей, професійної компетентності чи мотивів іншої сторони.

5. Соціально-рольова поляризація. Посилення ідентифікації з «своєю» групою (підрозділом, професійною спільнотою) та протиставлення себе «іншим» формує групову солідарність, але водночас підвищує жорсткість позицій і знижує готовність до компромісу.

Деескалація конфлікту – це процес зниження інтенсивності протистояння, емоційної напруги та переходу до конструктивної взаємодії. Вона можлива за умови свідомого управління психологічними процесами з боку учасників конфлікту, а також керівництва організації. (Сивогракова З. А., Алексеєнко Н. В., 2020)

Ключові психологічні механізми деескалації включають:

1. Усвідомлення та рефлексія конфліктної ситуації. Здатність учасників усвідомлювати власні емоції, мотиви та внесок у конфлікт є передумовою його конструктивного розв'язання. Рефлексія дозволяє перейти від емоційних реакцій до аналізу проблеми.

2. Емпатія та прийняття перспективи іншого. Розуміння позиції опонента, його потреб і обмежень знижує рівень ворожості та сприяє формуванню довіри. Емпатія не означає згоди, але створює основу для діалогу.

3. Когнітивна реструктуризація. Зміна інтерпретацій подій і намірів іншої сторони допомагає зруйнувати негативні стереотипи та зменшити поляризацію позицій.

4. Відновлення комунікації та зворотного зв'язку. Відкрите обговорення проблеми з чітким розмежуванням фактів і оцінок знижує невизначеність і напруження. Важливою умовою є дотримання правил конструктивного спілкування.

5. Фокус на спільних цілях та інтересах. Переорієнтація уваги з особистісних протиріч на завдання організації сприяє формуванню кооперативної установки та пошуку взаємовигідних рішень.

Особливе значення в організаційному контексті має позиція керівника, який задає емоційний тон взаємодії; виступає посередником у складних комунікативних ситуаціях; формує норми конструктивного вирішення конфліктів; забезпечує психологічну безпеку працівників.

Неефективне управління конфліктом може прискорювати його ескалацію, тоді як усвідомлені психологічні інтервенції сприяють деескалації та трансформації конфлікту в джерело розвитку.

Таким чином, ескалація і деескалація конфліктів в організації є результатом дії комплексу психологічних механізмів, пов'язаних із пізнавальними процесами, емоціями, міжособистісними установками та груповою динамікою. Розуміння цих механізмів дозволяє не лише ефективно реагувати на конфліктні ситуації, а й проактивно управляти ними, перетворюючи конфлікт із загрози на ресурс організаційного розвитку.

Управління конфліктами в організації є важливою складовою управлінської та психологічної компетентності керівника. На відміну від спонтанного реагування, цілеспрямоване управління конфліктами передбачає усвідомлений вибір стратегій і тактик, які забезпечують мінімізацію деструктивних наслідків і використання конфлікту як ресурсу розвитку організації.

Стратегія управління конфліктом - це загальна лінія поведінки керівника або організації, спрямована на регулювання конфліктної взаємодії з урахуванням її причин, стадії розвитку, значущості сторін та організаційного контексту. (Сивогракова З. А., Алексеєнко Н. В., 2020)

Вибір стратегії залежить від:

- характеру конфлікту (ціннісний, рольовий, ресурсний тощо);
- рівня конфлікту (міжособистісний, груповий, організаційний);
- балансу сил сторін;
- стратегічних цілей організації;
- рівня психологічної зрілості учасників.

У психології управління найбільш поширеною є типологія стратегій, що ґрунтується на поєднанні **орієнтації на власні інтереси** та **орієнтації на інтереси іншої сторони**.

1. Уникнення (ухилення). Ця стратегія полягає у свідомому відході від конфліктної ситуації без її розв'язання. Доцільна, коли предмет конфлікту має незначне значення; конфлікт перебуває на початковій стадії; необхідний час для зниження емоційної напруги.

Ризик: накопичення прихованого напруження та перехід конфлікту в латентну форму.

2. Пристосування (згладжування) полягає в тому, що одна зі сторін жертвує власними інтересами заради збереження відносин або стабільності в колективі. Ця стратегія буде ефективна у короткостроковій перспективі; за значної асиметрії владних позицій; коли важливішими є міжособистісні стосунки.

Негативний наслідок: зниження мотивації, почуття несправедливості, внутрішній опір.

3. Конкуренція (суперництво) передбачає наполегливе відстоювання власної позиції без урахування інтересів опонента. Вона може бути виправдана в екстремальних або кризових ситуаціях; при необхідності швидкого рішення; за високої відповідальності керівника за результат.

Ризик: руйнування довіри, посилення опору та ескалація конфлікту.

4. Компроміс – це коли кожна сторона частково поступається власними інтересами заради досягнення прийнятного рішення. Він доцільний за обмежених ресурсів; коли сторони мають приблизно рівні позиції; у ситуаціях, що потребують швидкого врегулювання.

Обмеження: не завжди усуває глибинні причини конфлікту.

5. Співробітництво (консенсус) є найбільш конструктивною стратегією, спрямованою на повне задоволення інтересів усіх сторін. Вона ефективна, якщо існує взаємна довіра; сторони готові до відкритого діалогу; конфлікт має стратегічне значення.

Перевага: сприяє розвитку організації, зміцненню командної взаємодії та корпоративної культури.

Тактики управління конфліктом - це конкретні прийоми й дії, які реалізують обрану стратегію на практиці.

До основних тактик належать:

– **комунікативні:** активне слухання, уточнення позицій, «Я-повідомлення», зниження оціночних суджень;

– **емоційно-регулятивні:** пауза, зниження емоційної напруги, нормалізація переживань;

– **когнітивні:** переосмислення ситуації, фокус на фактах, а не інтерпретаціях;

– **організаційні:** чіткий розподіл ролей, регламентація процедур, перегляд повноважень;

– **медіаційні:** залучення третьої нейтральної сторони, фасилітація переговорів.

Керівник виступає ключовим суб'єктом управління конфліктами, оскільки формує нормативні зразки поведінки; визначає допустимі межі конфліктної взаємодії; забезпечує баланс між результативністю та психологічною безпекою. (Сорока О., Гулакова В., 2023)

Професійне управління конфліктами передбачає гнучке поєднання стратегій і тактик, а не їх механічне застосування.

Таким чином, ефективне управління конфліктами в організації ґрунтується на усвідомленому виборі стратегій і тактик з урахуванням психологічних особливостей учасників, організаційного контексту та стадії розвитку конфлікту. Здатність керівника трансформувати конфлікт у конструктивний процес є показником зрілості управлінської культури та важливим чинником сталого розвитку організації.

Управлінська діяльність у сучасних організаціях реалізується в умовах **підвищеної складності, динамічних змін, невизначеності та багатофакторного тиску**, що істотно впливає на психологічний стан суб'єктів управління. (Фалько Н. М., Остополець І. Ю., Шарапова Ю. В., 2024) За таких умов **стрес виступає невід'ємним супутником управлінської праці**, трансформуючись із суто індивідуального психічного явища у важливий соціально-психологічний та організаційний феномен. (Карамушка Л. М., 2024)

З позицій психології управління стрес доцільно розглядати не лише як реакцію організму на надмірні навантаження, а як складний процес взаємодії особистості керівника або працівника з організаційним середовищем, що включає когнітивні, емоційні, поведінкові та мотиваційні компоненти. Від характеру цього процесу безпосередньо залежать ефективність управлінських рішень, якість комунікації, рівень конфліктності та психологічний клімат в організації.

У психологічному аспекті **стрес** визначається як **неспецифічна реакція психіки та організму на вимоги середовища**, які суб'єктивно оцінюються як такі, що перевищують адаптаційні можливості особистості або створюють загрозу її цілісності, статусу, безпеці чи професійній самореалізації. (Остополець І. Ю., Мостова Т. О., 2025)

В управлінській діяльності специфіка стресу зумовлюється:

- необхідністю прийняття рішень в умовах обмеженого часу;
- високим рівнем відповідальності за результати діяльності інших людей;
- постійною оцінкою з боку вищого керівництва, підлеглих, партнерів;
- необхідністю балансувати між суперечливими інтересами та ін.

Таким чином, управлінський стрес має **переважно соціально-психологічну природу**, оскільки формується на перетині професійних вимог, міжособистісних взаємодій і внутрішніх психологічних ресурсів особистості.

Таблиця 3.4

Види стресу в управлінській діяльності: джерела, наслідки та управлінські дії

Вид стресу	Основні джерела (стресори)	Психологічні та організаційні наслідки	Управлінські дії та психологічні інтервенції
Еустрес	Професійні виклики; відповідальні завдання; участь у стратегічних рішеннях; інноваційні проекти	Підвищення мотивації; мобілізація ресурсів; зростання продуктивності; професійний розвиток	Постановка чітких, досяжних цілей; підтримка автономії; позитивний зворотний зв'язок; розвиток компетентностей
Дистрес	Надмірне навантаження; дефіцит часу; тривала напруга; відсутність підтримки	Емоційне виснаження; тривожність; зниження ефективності; професійне вигорання	Оптимізація навантаження; психологічна підтримка; розвиток навичок саморегуляції; корекція стилю управління
Гострий стрес	Форс-мажорні ситуації; конфлікти; кризові управлінські рішення	Тимчасове порушення концентрації; імпульсивність; емоційні сплески	Чіткі алгоритми дій; кризове лідерство; короткострокова підтримка; аналіз ситуації після події
Хронічний стрес	Тривала перевтома; рольова невизначеність; постійні зміни; нестабільність	Психосоматичні порушення; апатія; зниження залученості; плинність кадрів	Системне управління робочим часом; профілактика вигорання; стабілізація організаційних

Вид стресу	Основні джерела (стресори)	Психологічні та організаційні наслідки	Управлінські дії та психологічні інтервенції процесів
Організаційний стрес	Надмірна регламентація; інформаційне перевантаження; неузгодженість вимог	Дезорганізація діяльності; зростання конфліктності; опір змінам	Поліпшення комунікацій; чіткий розподіл ролей; розвиток корпоративної культури
Особистісний стрес	Низька самооцінка; страх помилки; низька толерантність до невизначеності	Невпевненість; уникнення відповідальності; емоційна нестійкість	Коучинг; наставництво; розвиток емоційного інтелекту; індивідуальна підтримка
Рольовий стрес	Конфлікт ролей; нечіткі посадові обов'язки; перевантаження функціями	Фрустрація; зниження відповідальності; міжособистісні конфлікти	Чітке визначення ролей; перегляд посадових інструкцій; делегування
Інформаційний стрес	Надлишок або дефіцит інформації; складні управлінські рішення	Когнітивна перевтома; помилки у рішеннях; тривожність	Фільтрація інформації; аналітична підтримка; регламентація інформаційних потоків
Стрес відповідальності	Відповідальність за результати підлеглих; ризик помилок	Постійне напруження; страх невдачі; емоційне вигорання	Розподіл відповідальності; командна підтримка; розвиток довіри
Груповий стрес	Напружений психологічний клімат; міжгрупові конфлікти	Зниження згуртованості; саботаж; конфлікти	Командоутворення; фасилітація групових процесів; управління конфліктами

Вид стресу	Основні джерела (стресори)	Психологічні та організаційні наслідки	Управлінські дії та психологічні інтервенції
Організаційний (системний) стрес	Часті реорганізації; стратегічна нестабільність; зовнішній тиск	Зниження ефективності; масовий опір; втрата лояльності	Управління змінами; прозора комунікація; залучення персоналу

Важливо підкреслити, що одна й та сама організаційна ситуація може викликати різний рівень стресу в різних працівників залежно від їх психологічних характеристик.

Ключовим механізмом виникнення стресу є **суб'єктивна когнітивна оцінка ситуації**. Саме вона визначає, чи буде подія сприйнята як виклик, загроза або нейтральний фактор. (Остополець І. Ю., Мостова Т. О., 2025)

Особливо значущим є **стрес керівника**, оскільки його психологічний стан безпосередньо впливає на стиль управління, атмосферу в колективі та готовність персоналу до співпраці. (Карамушка Л. М., Снігур Ю. С., 2024)

У сучасних західних дослідженнях професійного стресу виокремлюють **шість базових груп стресогенних чинників**, що є найбільш характерними для управлінської діяльності.

По-перше, **стрес, зумовлений режимом праці**, виникає внаслідок несприятливих умов трудової діяльності, надмірної інтенсивності роботи, хронічного дефіциту часу, перевантаження завданнями та високих темпів прийняття рішень.

По-друге, важливим джерелом напруження є **роль працівника в організації**, що пов'язане з рольовими конфліктами, невідповідністю між відповідальністю та повноваженнями, рольовою невизначеністю, а також необхідністю виконувати взаємовиключні вимоги.

По-третє, **комунікативні чинники** стресу проявляються у складнощах міжособистісної взаємодії з керівництвом, підлеглими чи колегами, у проблемах делегування повноважень, недостатній довірі, напружених ділових контактах та конфліктах у процесі управлінської комунікації.

По-четверте, **стрес, пов'язаний із професійною кар'єрою**, виникає внаслідок невідповідності між рівнем домагань і реальними можливостями, переживання професійної неуспішності, надмірно повільного або, навпаки, надто стрімкого кар'єрного зростання, а також страху втрати роботи чи статусу.

По-п'яте, значну роль відіграють **фактори організаційної культури та психологічного клімату**, зокрема невідповідність ціннісних орієнтацій працівника домінуючим корпоративним нормам, обмеження автономії, приховані конфлікти, неформальні інтриги та напруженість у колективі.

По-шосте, виділяють **позаорганізаційні джерела стресу**, які пов'язані з труднощами поєднання професійних і сімейних ролей, надмірною зайнятістю, що негативно впливає на сімейні стосунки, рольовими конфліктами між роботою та особистим життям, а також суперництвом подружжя у сфері кар'єрного зростання.

У ширшому філософсько-психологічному контексті професійний стрес керівника можна розглядати як **об'єктивний супутник управлінського успіху**. Згідно з уявленнями східної філософії про рівновагу та взаємоперехід протилежностей, будь-яке досягнення має зворотний бік. Кар'єрне зростання, розширення владних повноважень і матеріальних можливостей неминуче супроводжується зростанням відповідальності, збільшенням кількості підлеглих, ускладненням управлінських завдань та необхідністю одночасного контролю великої кількості процесів.

Приклад. Відомий польський психіатр і психолог **Антоні Кемпінські** у своїх працях детально описував специфіку стресу управлінців, звертаючи увагу на так звану **гіперстенічну форму стресової реакції**, характерну для осіб, які займають керівні посади, але не здатні ефективно справлятися з управлінськими вимогами. На думку дослідника, типовим проявом такого стану є феномен, умовно позначений як *«директорський невроз»*. Для нього характерні **постійне психоемоційне напруження, хаотична активність, надмірна зайнятість дрібними операціями, труднощі концентрації уваги та імпульсивні емоційні реакції**. Такі керівники демонструють підвищену дратівливість у відповідь на незначні запитання, часто віддають суперечливі розпорядження, одночасно намагаються контролювати кілька процесів, що створює атмосферу напруження й дезорганізації в усьому колективі. У результаті їх стиль поведінки стає додатковим джерелом стресу для підлеглих і сприяє зростанню загальної емоційної напруженості в організації.

Кемпінські А. підкреслює, що психофізіологічна «ціна» такого управлінського стилю може бути надзвичайно високою. Тривала боротьба з опором оточення за умов дефіциту психологічної саморегуляції призводить до надмірної мобілізації вегетативної та ендокринної систем, що, своєю чергою, створює критичне навантаження на серцево-судинну систему. Дослідник зауважує, що в подібних випадках серцево-судинні захворювання, зокрема інфаркт міокарда, можуть виступати соматичним наслідком хронічного управлінського стресу та неадекватних способів його подолання.

Узагальнення емпіричних спостережень дозволяє виділити **ключові стресогенні фактори**, спільні для керівників різних рівнів:

- **складність і суперечливість нормативно-правового поля**, що ускладнює прийняття управлінських рішень;
- **низька мотивація персоналу**, яка потребує постійного контролю та додаткових управлінських зусиль;
- **комунікативні труднощі у взаємодії з партнерами**, що нерідко призводять до затяжних конфліктів;
- **хронічний дефіцит часу** та перевантаження відповідальністю;
- **надмірний або необґрунтований контроль** (особливо характерний для державних структур і дочірніх підприємств);
- **суб'єктивне відчуття дисбалансу між вкладеними зусиллями та отриманими результатами**;
- **екзистенційні переживання втрати смислу діяльності**, а також феномен «несправджених професійних очікувань».

Тривалий вплив зазначених чинників призводить до формування **хронічного управлінського стресу**, який проявляється у вигляді невротичних і психосоматичних порушень. Найпоширенішими наслідками є підвищена дратівливість, порушення сну, стійке підвищення артеріального тиску, вегетативні дисфункції, а також розлади з боку шлунково-кишкового тракту і опорно-рухового апарату. З часом ці стани можуть трансформуватися у серйозні серцево-судинні захворювання, зокрема інфаркти та інсульти, що істотно знижує якість і тривалість життя керівників.

Парадоксально, але навіть за наявності доступу до високоякісної медичної допомоги, багато управлінців залишаються вразливими до деструктивних наслідків стресу. Це зумовлено не стільки об'єктивною складністю діяльності, скільки дефіцитом навичок психологічної рефлексії, саморегуляції та управління власними емоційними ресурсами. Таким чином, ефективне управління в сучасних умовах передбачає не лише професійну компетентність, а й системний розвиток психологічної стійкості керівника як ключової умови його професійного довголіття.

До **комплексних психологічних засобів профілактики та подолання стресу** належать стратегії, спрямовані як на внутрішню регуляцію психічного стану особистості, так і на оптимізацію її соціальної взаємодії та способу життя.

1. Соціальна підтримка та взаємодопомога. Переживання стресу значно ускладнюється в умовах соціальної ізоляції, тому залучення підтримки з боку значущих інших (родини, друзів, колег) є одним із найефективніших чинників психологічної стабілізації. Водночас не менш

потужним ресурсом є надання допомоги іншим, що активізує відчуття суб'єктності, значущості та соціальної включеності. Досвід психологічної роботи з людьми, які зазнали екстремальних впливів, засвідчує, що механізм «відновлення через взаємодопомогу» істотно прискорює психічне одужання. Турбота про інших сприяє зменшенню егоцентричної фіксації на власних проблемах, розширює перспективу сприйняття ситуації та полегшує її когнітивну переоцінку. Через розвиток толерантності, емпатії, здатності до прощення і відчуття належності до соціальної спільноти формується внутрішній ресурс стресостійкості.

Окремим різновидом психологічної підтримки є **консультативна допомога та психотерапія**, що надається фахівцем у безпечному, довірливому просторі професійної взаємодії. Психотерапевтичний процес ґрунтується на прийнятті, співпереживанні та розумінні особистості клієнта. Професійні знання й досвід психолога дозволяють не лише точніше усвідомити джерела стресу, а й сформувані більш адаптивні способи реагування та знизити його соматичні прояви. (Остополець І. Ю., Мостова Т. О., 2025)

2. Оптимізація способу життя як умова стресостійкості. Психологічний стан особистості тісно пов'язаний зі стилем життя, харчуванням, звичками, режимом праці та відпочинку. Тому зміна деструктивних поведінкових патернів і наближення життєвого укладу до здорового й збалансованого виступає важливою умовою зниження хронічного стресу. Йдеться про розвиток самоконтролю, відповідальності за власний стан, формування внутрішньої мотивації до самовдосконалення та раціонального використання часу. Повноцінне життя передбачає не лише виконання професійних обов'язків, а й наявність простору для відпочинку, естетичних вражень, соціального спілкування та духовного розвитку. Такий підхід сприяє відновленню психічних ресурсів і зниженню інтенсивності стресових реакцій.

3. Тактики подолання стресу з урахуванням часової перспективи. Ефективні психологічні інтервенції мають враховувати часову локалізацію стресора - у майбутньому, теперішньому або минулому.

• **Очікуваний стрес (майбутні події)** потребує зниження тривожного напруження за допомогою технік саморегуляції (дихальні вправи, аутогенне тренування), подальшого формування впевненості в собі та мобілізації як зовнішніх, так і внутрішніх ресурсів. Важливим етапом є когнітивне моделювання бажаного результату та багаторазове уявне відпрацювання адаптивного сценарію поведінки.

• **Актуальний стрес (перебування в епіцентрі подій)** вимагає негайної емоційної стабілізації, посилення відчуття контролю та усвідомлення причин стресу. Подальшими кроками є пошук ресурсів і розроблення короткострокового плану дій, спрямованого на вихід зі стресорної ситуації.

• **Пережитий стрес (події минулого)** часто підтримується повторюваними негативними переживаннями. У цьому випадку доцільним є психологічне дистанціювання від ситуації, актуалізація внутрішніх ресурсів спокою та прийняття, когнітивна переінтерпретація досвіду й формування образу бажаного майбутнього. (Остополець І. Ю., Мостова Т. О., 2025)

Отже, стрес не є однозначно деструктивним феноменом. За умови усвідомленого ставлення та розвитку навичок саморегуляції він може виступати чинником особистісного зростання, мобілізації ресурсів і формування психологічної зрілості. Ефективне управління стресом передбачає поєднання соціальної підтримки, здорового способу життя та цілеспрямованого використання психологічних технік відповідно до конкретної життєвої ситуації.

Контрольні питання

1. Як розкривається психологічна сутність конфлікту в організації та в чому полягає його подвійна роль як деструктивного і конструктивного явища?
2. Які основні психологічні механізми зумовлюють ескалацію конфлікту в організаційному середовищі?
3. У чому полягає відмінність між індивідуальним, груповим та організаційним рівнями конфлікту?
4. Які психологічні чинники сприяють деескалації конфліктів та переходу їх у конструктивну форму?
5. Охарактеризуйте основні стратегії та тактики управління конфліктами в організації з позицій психології управління.
6. Яку роль відіграє керівник у профілактиці конфліктів та формуванні конструктивної конфліктної культури в організації?
7. У чому полягає психологічна специфіка управлінського стресу порівняно з іншими видами професійного стресу?
8. Які основні джерела стресу характерні для керівників та управлінського персоналу?
9. Охарактеризуйте основні види стресу в управлінській діяльності та їх психологічні наслідки.
10. Які психофізіологічні та поведінкові наслідки може мати хронічний управлінський стрес?

11. Які психологічні способи профілактики управлінського стресу є найбільш ефективними в сучасних організаціях?

12. Як змінюються стратегії подолання стресу залежно від часової локалізації стресора (минуле, теперішнє, майбутнє)?

3.4. Психологія управлінських комунікацій і мобінг як деструктивний чинник організаційної взаємодії та психологічної безпеки персоналу.

Управлінські комунікації є фундаментальною складовою системи управління організацією та водночас одним із ключових психологічних механізмів впливу на поведінку, мотивацію, емоційний стан і професійну взаємодію персоналу. Через комунікацію реалізуються всі управлінські функції - планування, організація, мотивація, координація, контроль і розвиток, що робить її не лише технічним інструментом передавання інформації, а складним соціально-психологічним процесом.

У сучасній організаційній психології комунікація розглядається як **динамічна система взаємодії суб'єктів управління**, у межах якої відбувається не просто обмін повідомленнями, а формування смислів, узгодження позицій, побудова довіри, конструювання соціальної реальності організації. Саме тому ефективність управління значною мірою визначається якістю управлінських комунікацій, їх психологічною зрілістю та етичною виваженістю.

Управлінські комунікації - це цілеспрямований, регульований процес обміну інформацією, смислами, оцінками й емоціями між суб'єктами управління (керівниками різних рівнів) та персоналом, спрямований на досягнення організаційних цілей, забезпечення узгодженості дій і підтримання психологічної стабільності в колективі.

На відміну від загального поняття комунікації, управлінські комунікації мають низку специфічних ознак:

- **ієрархічну зумовленість** (наявність формальних ролей, статусів, владних повноважень);
- **цілеспрямованість і регламентованість**;
- **відповідальність за наслідки переданої інформації**;
- **психологічний вплив на поведінку й установки персоналу**.

Таким чином, управлінська комунікація завжди містить елемент **влади, впливу та відповідальності**, що значно підвищує її психологічну значущість.

З психологічної точки зору управлінська комунікація виконує низку ключових функцій, які безпосередньо впливають на стан і поведінку працівників.

По-перше, інформаційна функція. Комунікація забезпечує передавання управлінської інформації: завдань, рішень, правил, стандартів, стратегій. Проте важливо підкреслити, що **психологічно значущою є не лише сама інформація, а спосіб її подання**. Тон, контекст, невербальні

сигнали, ступінь поваги до адресата суттєво впливають на сприйняття повідомлення та готовність до його виконання.

По-друге, регулятивна функція. Через комунікацію керівник координує діяльність, коригує поведінку, встановлює межі допустимого. Регулятивна функція може реалізовуватися як у формі директивного впливу, так і через переконання, аргументацію, спільне обговорення. Психологічна ефективність регуляції залежить від балансу між контролем і довірою.

По-третє, мотиваційна функція. Слова керівника здатні як підвищувати, так і знижувати мотивацію персоналу. Підтримувальні, визнальні, надихаючі повідомлення формують відчуття значущості працівника, сприяють внутрішній мотивації та професійній залученості. Натомість комунікація, побудована на знеціненні, погрозах або ігноруванні, є джерелом демотивації та психологічного виснаження.

По-четверте, емоційно-психологічна функція. Управлінська комунікація впливає на емоційний клімат організації. Через щоденні контакти формується атмосфера безпеки або напруженості, підтримки або страху, довіри або підозри. Саме на цьому рівні комунікація безпосередньо пов'язана з такими явищами, як стрес, конфлікти, мобінг, емоційне вигорання.

Управлінські комунікації реалізуються на кількох рівнях:

1. Вертикальні комунікації

- *низхідні* (керівник → підлеглий): накази, розпорядження, інструкції, зворотний зв'язок, оцінювання;

- *висхідні* (підлеглий → керівник): звіти, пропозиції, сигнали про проблеми, ініціативи.

Психологічною проблемою вертикальних комунікацій часто є **асиметрія влади**, що може викликати страх, формальність, замовчування проблем або спотворення інформації.

2. Горизонтальні комунікації виникають між працівниками одного рівня ієрархії. Вони забезпечують координацію, обмін досвідом, підтримку командної взаємодії. Порушення горизонтальних комунікацій призводить до ізоляції, міжгрупових конфліктів і зростання напруженості.

3. Діагональні комунікації поєднують різні рівні та підрозділи, минаючи формальні лінії підпорядкування. За умови відсутності чітких правил вони можуть бути як ресурсом гнучкості, так і джерелом конфліктів.

Ефективна управлінська комунікація включає кілька взаємопов'язаних психологічних **компонентів**:

- **Когнітивний** - розуміння змісту повідомлення, його логіки, цілей і наслідків.

- **Емоційний** - емоційна реакція на повідомлення, ставлення до комунікатора.

- **Мотиваційний** - готовність діяти відповідно до отриманої інформації.

- **Ціннісний** - узгодженість повідомлення з особистими та корпоративними цінностями.

- **Поведінковий** - реальні дії та реакції працівника.

Ігнорування хоча б одного з цих компонентів знижує ефективність управлінської комунікації та створює передумови для психологічних ризиків.

Особлива роль у системі управлінських комунікацій належить керівнику як ключовому комунікатору. **Комунікативна компетентність керівника** включає уміння чітко формулювати думки; здатність слухати й чути; емпатійність і психологічну чутливість; володіння вербальними та невербальними засобами впливу; уміння давати конструктивний зворотний зв'язок; здатність до саморегуляції та контролю емоцій. (Сорока О., Гулакова В., 2023)

Низький рівень комунікативної компетентності керівника підвищує ризик виникнення **деструктивних форм взаємодії**, серед яких особливе місце займає **мобінг**. (Оверчук В. А., 2019)

Психологічна безпека персоналу - це стан, за якого працівники не бояться висловлювати думки, ставити запитання, визнавати помилки та звертатися по допомогу без страху приниження або покарання. Саме управлінські комунікації є головним інструментом формування або руйнування цього стану.

Психологічно безпечна комунікація характеризується:

- повагою до гідності особистості;
- прозорістю та послідовністю;
- відкритістю до зворотного зв'язку;
- недопущенням маніпуляцій, принижень, ізоляції.

Натомість токсичні управлінські комунікації створюють ґрунт для розвитку мобінгу, хронічного стресу, конфліктів і зниження ефективності діяльності.

В умовах соціальної нестабільності, криз, воєнних і посткризових трансформацій, цифровізації та віддаленої роботи значення управлінських комунікацій істотно зростає. Вони стають не лише засобом управління, а й **психологічним ресурсом підтримки персоналу**, збереження довіри та організаційної стійкості.

Управлінські комунікації доцільно розглядати як **цілісну соціально-психологічну систему**, що виконує регулятивну функцію в організації. Вона не лише забезпечує обмін інформацією між рівнями управління, а й **формує**

правила взаємодії, межі допустимої поведінки та способи реагування на відхилення від норм.

На відміну від міжособистісного спілкування поза організаційним контекстом, управлінська комунікація завжди є:

- **цілеспрямованою** (орієнтованою на досягнення організаційних результатів);
- **асиметричною** (пов'язаною з нерівністю владних позицій);
- **нормативно регульованою** (підпорядкованою формальним і неформальним правилам).

Саме асиметрія влади надає управлінській комунікації підвищеної психологічної значущості та водночас робить її потенційно ризикованою з точки зору психологічної безпеки.

Будь-яка управлінська комунікація є формою **реалізації влади**, навіть якщо вона має вигляд консультації або партнерського діалогу. Психологічна специфіка полягає в тому, що влада реалізується не лише через формальні накази, а й через інтонацію; вибір слів; мовчання або ігнорування; частоту і форму зворотного зв'язку; доступ або обмеження доступу до інформації тощо.

Невміння керівника усвідомлювати власну владну позицію часто призводить до **несвідомих форм тиску**, які не фіксуються формально, але відчуються працівниками як приниження, знецінення або виключення з комунікативного простору.

В організації завжди співіснують **формальні** та **неформальні** канали комунікації. Формальні канали забезпечують офіційний обіг інформації, тоді як неформальні — виконують функцію емоційної компенсації, інтерпретації подій та зниження невизначеності.

Психологічна проблема виникає тоді, коли формальні комунікації є жорсткими, холодними або фрагментарними; неформальні канали стають єдиним джерелом «пояснення» управлінських рішень; керівництво ігнорує вплив чуток, коаліцій і неофіційних лідерів.

У таких умовах неформальні комунікації можуть набувати деструктивного характеру, сприяючи формуванню групового тиску, стигматизації окремих працівників і розвитку мобінгу. (Оверчук В. А., 2019)

У процесі управлінської комунікації працівники займають різні **комунікативні ролі**, які не завжди збігаються з їх формальними посадами. Серед них можна виокремити:

- ініціаторів;
- посередників;
- критиків;

- мовчазних спостерігачів;
- неформальних лідерів думок.

Ігнорування цих ролей з боку керівництва призводить до втрати контролю над комунікативними процесами. Особливо небезпечно, коли **деструктивні ролі** (провокатори, маніпулятори, «тіньові лідери») залишаються поза управлінською увагою, оскільки саме вони часто стають ініціаторами психологічного тиску в колективі.

У періоди змін, криз або реформ управлінські комунікації зазнають підвищеного навантаження. Зростає роль пояснення сенсу змін; зниження тривожності; підтримки суб'єктивного відчуття контролю у працівників.

За відсутності чіткої, послідовної та емпатійної комунікації з боку керівництва напруга трансформується у опір змінам, приховані конфлікти, персоналізацію проблем та ін.

Таким чином, комунікація в умовах стресу і змін виконує превентивну функцію, зменшуючи ризики деструктивних форм взаємодії.

Якість управлінських комунікацій може розглядатися як **індикатор психологічного здоров'я організації**. (Карамушка Л.М., 2024) Частота непорозумінь, характер зворотного зв'язку, поширення чуток, рівень відкритості обговорення проблем - усе це сигналізує про глибинні процеси, які відбуваються в колективі.

Систематичні порушення комунікації не лише знижують ефективність управління, а й створюють умови для розвитку таких явищ, як мобінг, професійне вигорання та організаційний стрес.

Таблиця 3.5

Комунікативні ризики в організації, їх психологічні наслідки та управлінські дії:

Комунікативні ризики	Психологічні та організаційні наслідки	Управлінські дії та превентивні заходи
Нечіткість управлінських повідомлень	Невизначеність, тривожність персоналу, зростання чуток, викривлення інформації	Стандартизація комунікацій; чітке формулювання рішень; повторне пояснення ключових меседжів
Одностороння комунікація (відсутність зворотного зв'язку)	Відчуття знецінення, пасивність, зниження залученості	Запровадження регулярного двостороннього зворотного зв'язку; опитування; індивідуальні зустрічі

Комуникативні ризики	Психологічні та організаційні наслідки	Управлінські дії та превентивні заходи
Ігнорування емоційного стану працівників	Хронічний стрес, емоційне вигорання, приховані конфлікти	Розвиток емоційної компетентності керівників; емпатійне слухання; психологічна підтримка
Комунікація через критику конструктиву	Захисні реакції, зниження самооцінки, демотивація	Навчання конструктивному зворотному зв'язку; баланс критики і підтримки
Фаворитизм у спілкуванні	Розкол колективу, групова напруга, підвищений ризик мобінгу	Принцип рівної комунікативної доступності; прозорі критерії оцінювання
Публічне приниження іронія з боку керівництва	Психологічна травматизація, втрата довіри, страх помилки	Заборона принизливих форм спілкування; розвиток етичних стандартів
Виключення працівника з інформаційного поля	Соціальна ізоляція, відчуття небезпеки, формування ролі «жертви»	Контроль інформаційної включеності; аудит комунікативних потоків
Толерування агресивної або маніпулятивної комунікації	Нормалізація психологічного насильства, ескалація мобінгу	Чітка позиція керівництва; санкції за деструктивну поведінку
Домінування неформальних чуток над офіційною інформацією	Недовіра до керівництва, спотворення реальності	Оперативне інформування; пояснення причин рішень
Відсутність комунікації під час змін	Опір змінам, страх втрати статусу, конфлікти	Комунікативний супровід змін; пояснення цілей і вигод
Неврахування комунікативних ролей у групі	Посилення неформальної влади, тіньове лідерство	Аналіз групової динаміки; робота з неформальними лідерами
Авторитарний стиль спілкування	Зниження ініціативи, психологічна залежність,	Поєднання управлінської чіткості з партнерською

Комуникативні ризики	Психологічні організаційні наслідки	та	Управлінські дії та превентивні заходи
	прихований спротив		комунікацією

Згідно з чинним трудовим законодавством України, **кожен працівник має гарантоване право на безпечні та здорові умови праці**, що включає не лише фізичну, а й психологічну безпеку професійної діяльності. (частина друга статті 2 Кодексу законів про працю України).

Це положення закріплює обов'язок роботодавця забезпечувати таке організаційне середовище, у якому унеможлиблюються приниження гідності, психологічний тиск та дискримінаційні практики. Працівники, зокрема мають право на здорові і безпечні умови праці.

Але в Україні все частіше можна почути про випадки мобінгу на роботі, або ж цькування працівника з боку його колег, підлеглих або керівництва, яке вчиняється з метою приниження гідності співробітника. 1 грудня 2022 року Верховна Рада України прийняла закон №5749 про мобінг, який передбачає відповідальність за цькування і приниження на роботі.

Відповідно до пункту 7 частини першої статті 1 [Закону України «Про засади протидії та запобіганні дискримінації в Україні»](#) **утиск** - небажана для особи та/або групи осіб поведінка, метою або наслідком якої є приниження їх людської гідності за певними ознаками або створення стосовно такої особи чи групи осіб напруженої, ворожої, образливої або зневажливої атмосфери.

У цьому контексті **мобінг (цькування)** визначається як **систематична форма психологічного, а в окремих випадках і економічного тиску**, що здійснюється роботодавцем, керівником або іншими членами трудового колективу та спрямована на приниження честі й гідності працівника; дискредитацію його професійної репутації; формування у нього відчуття професійної неспроможності; створення психологічно небезпечного робочого середовища. (Оверчук В.А., 2019)

Особливістю сучасного мобінгу є активне використання **електронних комунікацій**, що значно розширює його просторові та часові межі й ускладнює психологічний захист жертви.

У практиці управління персоналом мобінг найчастіше реалізується через такі дії:

- систематичну та необґрунтовану критику, що не має конструктивного характеру;

- поширення неправдивої або викривленої інформації (чутки, плітки), яка підриває професійний авторитет;
- насмішки, іронію, принизливі коментарі, провокації;
- бойкот, соціальну та інформаційну ізоляцію;
- демонстративне ігнорування, позбавлення доступу до важливої інформації;
- залякування, прямі образи, а в крайніх випадках - матеріальне або фізичне ушкодження.

Такі дії мають кумулятивний ефект і поступово руйнують психологічну стійкість працівника.

Мобінг є узагальнюючим поняттям, що охоплює кілька різновидів психологічної агресії у трудовому середовищі:

- **вертикальний мобінг** - тиск у системі «керівник – підлеглий» або, рідше, колективний тиск на керівника;
- **горизонтальний мобінг** - переслідування одного працівника групою колег;
- **босинг** - зловживання керівником владними повноваженнями, що проявляється у постійній дискредитації працівників;
- **булінг** - індивідуальна форма психологічної агресії одного члена колективу щодо іншого;
- **сандвіч-мобінг** - поєднання вертикального і горизонтального тиску, коли працівник зазнає переслідування як з боку керівництва, так і з боку колег.

За мотиваційною спрямованістю мобінг може бути: **свідомим**, коли дії мають чітку мету (витіснення працівника з посади); **неусвідомленим**, що виникає як наслідок низької комунікативної культури, емоційного виснаження або групових стереотипів.

Залежно від способу реалізації, мобінг поділяється на:

- **латентний (прихований)** - характеризується непрямими формами тиску, інформаційною ізоляцією, блокуванням професійного розвитку;
- **відкритий** - супроводжується публічними приниженнями, знущаннями, образами, умисним псуванням майна або документів. (Оверчук В.А., 2019)

При латентному мобінгу працівник поступово опиняється в умовах **соціальної та професійної ізоляції**, коли важлива інформація надається із запізненням або не надається взагалі, а неформальні контакти зводяться до мінімуму. Метою такої стратегії є **створення нестерпних умов праці**, що психологічно підштовхують до звільнення.

Вертикальний латентний мобінг може проявлятися у **ігноруванні результатів роботи**, навмисному виключенні з прийняття рішень, обмеженні можливостей кар'єрного зростання, що не завжди помітно зовні, але чітко переживається самим працівником.

Відкритий мобінг є **крайнім етапом ескалації**, коли психологічна агресія набуває демонстративного характеру та перестає маскуватися під «робочі труднощі».

Таким чином, мобінг є складним соціально-психологічним явищем, що поєднує правові, управлінські та комунікативні аспекти. Його виникнення свідчить про дефіцит психологічної культури управління, порушення принципів етичної комунікації та недостатню увагу до психологічної безпеки персоналу.

Наявність мобінгу в трудових колективах має **прямі деструктивні наслідки** для діяльності організації: зниження продуктивності праці, зростання плинності кадрів, погіршення психологічного клімату, підвищення рівня професійного вигорання та втрати довіри до управлінських рішень. У зв'язку з цим запобігання мобінгу слід розглядати як системне управлінське завдання, а не як приватну проблему окремих працівників.

Ключова роль у профілактиці мобінгу належить власникам, вищому керівництву та управлінській вертикалі, які формують рамки організаційної взаємодії. **Ефективна профілактика передбачає:**

- формування здорової організаційної культури, заснованої на повазі до особистості, професійній етиці та недопущенні психологічного насильства;
- підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату в колективах як постійної управлінської функції;
- розвиток управлінських компетентностей керівників, зокрема у сфері комунікації, конфліктології та емоційної регуляції;
- створення надійних каналів зворотного зв'язку, які дозволяють своєчасно виявляти приховані форми психологічного тиску;
- чітке визначення посадових обов'язків і меж відповідальності, що зменшує рольові конфлікти та конкуренцію деструктивного типу;
- раціональний поділ праці між підрозділами, усунення дублювання функцій і неформальних зон впливу;
- прозору систему кадрового просування, яка знижує напруження, пов'язане з прихованою боротьбою за статус;
- відкритість інформаційних потоків і управлінських рішень, що мінімізує чутки, плітки та маніпуляції;
- усунення конфлікту інтересів, зокрема пов'язаного з родинними або інтимними зв'язками між керівниками та підлеглими;

- формування нетерпимості до інтриг, пліток і неформального тиску як соціально неприйнятної поведінки. (Оверчук В.А., 2019)

Таким чином, профілактика мобінгу є індикатором зрілості управлінської системи та рівня відповідальності керівництва за психологічну безпеку персоналу.

Поряд з організаційними заходами важливе значення має **психологічна грамотність самих працівників**. Дослідження свідчать, що низка поведінкових стратегій дозволяє зменшити ризик втягування в мобінг, особливо на ранніх етапах професійної адаптації:

- доброзичливість і коректність у взаємодії з колегами без демонстративної підлабузливості;
- стримана, формально коректна комунікація в період входження до нового колективу;
- дотримання балансу між збереженням індивідуальності та прийняттям норм колективу;
- відмова від участі в плітках, осудливих обговореннях і неформальних коаліціях;
- здатність асертивно реагувати на провокації без емоційної ескалації;
- дотримання корпоративних традицій та правил взаємодії;
- професійна дистанція у стосунках з керівництвом;
- стабільне, сумлінне виконання посадових обов'язків як ключовий ресурс захисту.

Важливим психологічним чинником є **спостережливість та рефлексивність**, що дозволяють своєчасно розпізнати негативні тенденції в комунікативному середовищі.

У випадку систематичного психологічного тиску першочерговим завданням є **усвідомлений аналіз ситуації**: причин мобінгу, його ініціаторів, форм і можливих цілей. Відсутність такого аналізу часто призводить до повторення деструктивних сценаріїв при зміні місця роботи.

Серед ефективних стратегій реагування можна виокремити:

- професійне самоствердження через демонстрацію реальних результатів діяльності;
- документування фактів психологічного тиску;
- конструктивний діалог із керівництвом за наявності управлінської підтримки;
- використання правових і організаційних механізмів захисту;
- звернення по психологічну допомогу у разі тривалого впливу.

Водночас психологічна практика свідчить, що **тривале перебування в агресивному колективі становить серйозну загрозу психічному та**

соматичному здоров'ю. У таких випадках рішення про зміну професійного середовища може бути не поразкою, а формою психологічної самозбереженості.

Отже, мобінг в організації є не лише індивідуальною проблемою жертви, а системним порушенням управлінських і комунікативних процесів. Його профілактика та подолання потребують поєднання стратегічної відповідальності керівництва, зрілої організаційної культури, психологічної компетентності персоналу.

Саме така інтегрована модель дозволяє забезпечити психологічну безпеку персоналу як ключову умову сталого розвитку організації.

Контрольні питання

1. У чому полягає психологічна сутність управлінських комунікацій в організації та яку роль вони відіграють у забезпеченні ефективного управлінського впливу?
2. Які основні функції управлінських комунікацій у контексті психологічної безпеки персоналу?
3. Що таке мобінг в організації та чим він відрізняється від міжособистісного конфлікту й ситуативних комунікативних труднощів?
4. Які психологічні, організаційні та управлінські чинники сприяють виникненню мобінгу в трудових колективах?
5. Охарактеризуйте основні види мобінгу (вертикальний, горизонтальний, сендвіч-мобінг, босинг, булінг) та їх психологічні особливості.
6. Які форми прояву мобінгу вирізняють латентний та відкритий мобінг і чим вони небезпечні для організації?
7. Які психологічні наслідки мобінгу для особистості працівника та соціально-психологічного клімату колективу?
8. У чому полягає роль керівника у профілактиці мобінгу та підтриманні психологічно безпечного комунікативного середовища?
9. Які організаційно-управлінські заходи є найбільш ефективними для запобігання мобінгу в сучасних організаціях?
10. Які поведінкові стратегії працівника можуть зменшити ризик потрапляння в ситуацію мобінгу?

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бази́ка Є. Л. Основи організаційної психології : курс лекцій. Одеса : ОНУ, 2023. 150 с. Режим доступу : https://onu.edu.ua/pub/bank/userfiles/files/fpsr/navchalni_materialy/metodychne_z_abezpechenya/053_bakalavr/ KL_Osnovy_Orhanyzatsiinoi_Psykholohiia.pdf
2. Бакаленко О. А. Психологія управління : навч. посіб. Харків : ХНУРЕ, 2020. 120 с. Режим доступу : <https://openarchive.nure.ua/server/api/core/bitstreams/13c481ce-f27c-49f4-839a-43fccfc1c19b/content>
3. Беліченко А. Г., Воронкова В. Г., Мельник В. В. Етика ділового спілкування : навч. посіб. для ВНЗ. Львів : Магнолія, 2019. 312 с.
4. Бехтер О. Вплив гібридного робочого середовища на ефективність управління персоналом. Економіка та суспільство. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-50>
5. Бикова О. В., Ткаченко О. А. Вплив емоційного інтелекту керівника на організаційну культуру підприємства в кризових умовах. Габітус. 2024. № 62. С. 84–89. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2024.62.14>
6. Бурачек І. В., Закапко О. І., Ярмолюк Д. І. Креативний менеджмент як інструмент розвитку сучасного бізнесу в Україні. Інфраструктура ринку. 2020. № 24. С. 146–150.
7. Вороніна В. Л., Горбатюк Л. М., Зосіменко І. А. Особливості управління персоналом в Україні в умовах війни. Інтернаука. Серія: Економічні науки. 2023. Т. 1, № 11 (79). DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-11-9398>
8. Глива С., Передало Х. Корпоративна культура: значимість, функції та цінності. Економіка та суспільство. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-137>
9. Григор'єва С. В. Корпоративна етика та культура ділового спілкування як чинник успіху організації. Економіка та управління підприємствами. 2023. Вип. 48. С. 102–109. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-15>
10. Грідін О. В. Креативний менеджмент у взаємодії з талант-менеджментом. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2024. № 1 (42). С. 71–76.
11. Долженков О. О., Сакалюк О. О. Командоутворення як метод управління колективом. Інноваційна педагогіка. 2019. № 10, т. 2. С. 171–176.
12. Карамушка Л. М., Снігур Ю. С. Психологія вибору копінг-стратегій керівниками освітніх організацій : монографія. Київ : Ін-т психології ім. Г. С. Костюка НАПН України, 2024. 188 с.

13. Кісіль З. Р., Швець Д. В. Психологія управління : навч. посіб. у схемах і таблицях. Одеса : ОДУВС, 2023. 208 с.
14. Ковальчук О. С. Психологічні особливості резильєнтності персоналу. Організаційна психологія. Економічна психологія. 2023. № 1 (28). С. 45–53. DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2023.1.28.5>
15. Лучик С., Лучик В. Дистанційна праця: проблеми мотивації. Acta Academiae Veregsasiensis. Economics. 2022. № 1. С. 60–69. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2022-1-60-69>
16. Нежинська О. О., Тименко В. М. Коучинг як технологія розвитку лідерства. Вища освіта України. 2017. № 2 (дод. 1). С. 65–68.
17. Оверчук В. А. Газлайтинг як форма психологічного насилля. Теорія і практика сучасної психології. 2019. № 4, т. 2. С. 136–140. DOI : <https://doi.org/10.32840/2663-6026.2019.4-2.25>
18. Оверчук В. А. Мобінг як форма психологічного насилля. Теорія і практика сучасної психології. 2019. № 1. С. 185–188.
19. Окорський В. П., Валюх А. М. Креативний менеджмент : підручник. Рівне : НУВГП, 2017. 344 с.
20. Остополець І. Ю., Борозенцева Т. В., Кучеренко Н. С., Кухар Т. В., Шайда О. Г. Особливості вольової регуляції працівників на етапі адаптації до професійної діяльності. *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи*. 2024. № 3, т. 2. С. 21–31. DOI: <https://doi.org/10.33216/2219-2654-2024-65-3-2-21-31>.
21. Остополець І., Варіна Г., Коновалова Д. Соціально-психологічна адаптація в екстремальних умовах. Наукові інновації та передові технології. 2025. № 9 (49). С. 1421–1431. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-9\(49\)-1421-1431](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-9(49)-1421-1431)
22. Остополець І. Ю., Мостова Т. О. Психологія стресу і фрустрації : навчальний посібник : Запоріжжя: Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького, 2025. 179 с.
23. Про внесення змін до Кодексу України про адміністративні правопорушення щодо запобігання та протидії мобінгу (цькуванню) : Закон України від 01.12.2022 № 2806-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2806-20#Text>.
24. Психологія управління : курс лекцій / уклад. О. С. Юрков. Мукачево : МДУ, 2017. 179 с.
25. Психологія управління : навч. посіб. / укл. В. В. Ягоднікова. Одеса : Видавець Букаєв В. В., 2022. 141 с.
26. Романовський О. Г., Шаповалова В. В., Квасник О. В., Гура Т. В. Психологія тимбілдингу : навч. посіб. / за заг. ред. О. Г. Романовського, С. В. Калашникової. Харків : Друкарня Мадрид, 2017. 92 с.

27. Сивогракова З. А., Алексеєнко Н. В. Психологія конфліктів. Соціально-психологічний вимір управління конфліктами : конспект лекцій. Харків : УкрДУЗТ, 2020. 52 с.
28. Старовойтенко Н. В. Психологія управління : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни [Електронний ресурс] / уклад.: Н. В. Старовойтенко, В. І. Осипенко, І. А. Чемерис [та ін.]. Черкаси : ЧДТУ, 2020. 300 с.
29. Технології забезпечення психічного здоров'я та благополуччя освітнього персоналу в умовах війни та післявоєнного відновлення : монографія / Л. М. Карамушка та ін. ; за ред. Л. М. Карамушки. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2024. 288 с.
30. Туган-Барановський М. І. Психологічні фактори суспільного розвитку. Мир Божий. 1904. № 4. С. 1–32.
31. Угрин О. Г. Психологія управління : практ. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2017. 164 с.
32. Фалько Н. М., Крижановський О. М., Остополець І. Ю., Прокоф'єва О. О., Крижановський П. О. Гендерні особливості самореалізації особистості. Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи. 2024. № 1. С. 159–169. DOI: <https://doi.org/10.33216/2219-2654-2024-64-2-5-159-169>.
33. Фалько Н. М., Остополець І. Ю., Шарапова Ю. В. Толерантність до невизначеності в контексті життєстійкості особистості. Габітус. 2024. № 59. С. 57–61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-5208>.
34. Чернух Д. Корпоративна культура підприємства: сутність, моделі, типи. Економічний вісник Донбасу. 2022. № 4 (70). С. 93–104.
35. Шопенгауер А. Про чотириразовий корінь закону достатньої підстави. Київ : Юніверс, 2001. 192 с.
30. Юрик Н. Є. Етика управління та конфліктологія : курс лекцій. Тернопіль : ТНТУ ім. І. Пулюя, 2020. 89 с.
31. Adams J. S. Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*. 1965. Vol. 2. P. 267–299. Режим доступу: <https://psycnet.apa.org/record/1966-02290-001>
32. Adizes I. *How to Solve the Mismanagement Crisis: Diagnosis and Treatment of Management Problems*. Santa Barbara, CA: The Adizes Institute Publishing, 1985. 281 p.
33. Deci E. L., Ryan R. M. Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*. 2020. Vol. 61, no. 2. P. 79–95. DOI: <https://doi.org/10.1037/cap0000165>.
34. Falko N., Zhukov O. Transition from hierarchy to adhocratic organizational culture in a Ukrainian university: From survival to successful

development in the conditions of war. *Problems and Perspectives in Management*. 2023. 21(2-si). Pp. 15-22. DOI: [https://doi.10.21511/ppm.21\(2-si\).2023.03](https://doi.10.21511/ppm.21(2-si).2023.03)

35. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. B. *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons, 1959. 157 p.

36. Maslach C., Jackson S. E. The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*. 1981. Vol. 2. P. 99–113.

37. Maslow, A. H. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. 1943. Vol. 50, № 4. P. 370–396. Режим доступа: <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>

38. Maslow A. H. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row, 1954. 411 p.

39. McClelland D. C. *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand, 1961. 512 p.

40. Mayo E. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: The Macmillan Company, 1933. 194 p.

41. Miller S., Zhang L. Artificial intelligence in the workplace: Psychological implications for employee engagement and job security. *Contemporary Organizational Psychology*. 2025. Vol. 18. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2024.101852>.

42. Nelson B., Economy P. *The Management Bible: A Manager's Guide to Leadership and Performance*. Hoboken, NJ : John Wiley & Sons, 2008. 432 p.

43. Nelson, R. B., Economy, P. *Managing For Dummies*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2011. 384 p.

44. Northouse P. G. *Leadership: Theory and Practice*. 9th ed. Thousand Oaks : Sage Publications, 2021. 552 p.

45. Oluwafemi T. B., Ogundana O. M. Revamping performance management: Exploring front-line managers' roles through an HR co-creation lens. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10672-025-09561-5>.

46. Porter L. W., Lawler E. E. *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, IL : Irwin, 1968. 209 p. Режим доступа: <https://archive.org/details/managerialattitu00port>

47. Skinner B. F. *Science and Human Behavior*. New York : Macmillan, 1953. 461 p. Режим доступа: <https://archive.org/details/sciencehumanbeha00skin>

48. Taylor F. W. *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Row, 1911. 145 p.

49. Vroom V. H. *Work and Motivation*. New York : Wiley, 1964. 331 p. Режим доступа: <https://archive.org/details/workmotivation0000vroom>

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

Авторитет керівника - інтегральна соціально-психологічна характеристика управлінця, що виявляється у визнанні його компетентності, моральної легітимності та здатності впливати на поведінку персоналу без застосування примусу.

Адаптація персоналу – багаторівневий психосоціальний процес пристосування працівника до нових професійних, організаційних, рольових і культурних умов діяльності, що забезпечує його ефективне функціонування в організації.

Асертивна поведінка – форма соціальної поведінки, що характеризується впевненістю, відкритістю і відповідальним відстоюванням власних прав та позиції без порушення прав і гідності інших.

Баланс інтересів в організації - динамічний стан узгодженості цілей, мотивів і очікувань працівників та управлінського апарату, який забезпечує стабільність трудових відносин і підвищує ефективність спільної діяльності.

Благополуччя психологічне працівника - стійкий суб'єктивний стан емоційного комфорту, задоволеності працею та відчуття особистісної значущості в організаційному середовищі, що позитивно впливає на продуктивність і професійну самореалізацію.

Босинг – різновид вертикального мобінгу, що полягає у систематичному психологічному тиску керівника на підлеглих шляхом зловживання владою та посадовими повноваженнями.

Булінг – тривала форма психологічного або соціального насильства, що реалізується через повторювані акти приниження, ізоляції або переслідування окремої особи.

Валентність винагороди – суб'єктивна оцінка значущості винагороди для працівника, яка визначає її мотиваційний потенціал у процесі трудової діяльності.

Вигорання професійне – синдром хронічного емоційного, когнітивного та фізичного виснаження, зумовлений тривалим професійним стресом і високими вимогами до діяльності.

Влада в управлінні персоналом - соціально-психологічний ресурс керівника, що полягає у здатності впливати на установки, рішення та поведінку працівників на основі формальних повноважень, експертності, авторитету або міжособистісних відносин.

Вмотивованість персоналу - інтегрований психологічний стан, що відображає міру усвідомленої готовності працівників докладати зусиль для

досягнення організаційних цілей на основі задоволення власних потреб і цінностей.

Групова динаміка – сукупність психологічних процесів, що відбуваються в групі та визначають її розвиток, структуру, згуртованість і ефективність.

Гуманізація управління – орієнтація управлінської діяльності на визнання цінності особистості працівника, повагу до його гідності, потреб і психологічних ресурсів з метою забезпечення ефективною та етично обґрунтованою взаємодії.

Деескалація конфлікту – процес зниження інтенсивності конфліктної взаємодії шляхом регуляції емоцій, позицій і поведінки сторін.

Делегування повноважень – управлінський процес передання частини функцій, прав і відповідальності від керівника до підлеглих.

Деструктивний конфлікт – форма конфліктної взаємодії, що призводить до порушення міжособистісних відносин, зниження ефективності діяльності та психологічного благополуччя.

Довіра в організації – соціально-психологічний феномен, що характеризується очікуванням передбачуваної, чесною та відповідальною поведінки учасників управлінської взаємодії й виступає ключовою умовою ефективною комунікації та командної роботи.

Емоційний інтелект – інтегративна здатність особистості усвідомлювати, розуміти, регулювати власні емоції та емоції інших у процесі соціальної взаємодії.

Емпатія в управлінні – професійно значуща здатність керівника розуміти емоційні переживання, мотиви та позицію працівників без втрати управлінської об'єктивності.

Ескалація конфлікту – процес посилення конфлікту, що супроводжується зростанням напруженості, емоційності та розширенням кола учасників.

Ефективність управління персоналом – ступінь досягнення організаційних цілей шляхом оптимального використання людських ресурсів за умови збереження психологічного благополуччя персоналу.

Етичні норми управління – система морально-психологічних принципів і стандартів поведінки керівника, що регулюють взаємини з персоналом у межах професійної відповідальності.

Єдність управлінської команди – узгодженість цінностей, цілей і управлінських дій керівників різних рівнів, що забезпечує стабільність і послідовність управлінського впливу.

Єдність цілей персоналу – психологічний стан колективу, за якого індивідуальні професійні цілі узгоджуються з цілями організації.

Єдність стилю керівництва – стабільність управлінських підходів і поведінкових стратегій керівника у взаємодії з персоналом.

Єдність корпоративних цінностей – спільно прийнята система переконань і норм, яка регулює професійну поведінку працівників та управлінців.

Єдність відповідальності – розподілена управлінська відповідальність між керівником і персоналом за результати спільної діяльності.

Життєвий цикл працівника в організації – послідовність етапів професійного розвитку працівника від адаптації до можливого професійного вигорання або завершення трудових відносин.

Жорсткість управлінського стилю – характеристика керівництва, що виявляється у високому рівні контролю, регламентації та обмеженні автономії персоналу.

Життєстійкість персоналу – здатність працівників зберігати психологічну рівновагу та ефективність діяльності в умовах організаційного стресу.

Життєва мотивація працівника – система довготривалих особистісних цілей і смислів, що опосередковують трудову поведінку.

Життєва позиція керівника – стійка система цінностей, установок і переконань, що визначає управлінські рішення та стиль взаємодії з персоналом.

Задоволеність працею – суб'єктивна оцінка працівником умов, змісту та результатів трудової діяльності, що безпосередньо впливає на продуктивність і лояльність.

Згуртованість колективу – соціально-психологічна характеристика групи, що відображає рівень міжособистісної привабливості, довіри та готовності до спільних дій.

Зворотний зв'язок в управлінні – процес отримання керівником інформації про результати управлінських рішень і психологічний стан персоналу.

Зона відповідальності керівника – сукупність управлінських функцій і рішень, за які керівник несе професійну та моральну відповідальність.

Зміни в організації - керований процес трансформації структур, процесів або культури організації, що потребує психологічного супроводу персоналу.

Ідентифікація з організацією – психологічний процес ототожнення працівника з цілями, цінностями та образом організації.

Індивідуально-психологічні особливості персоналу – сукупність стійких характеристик психіки працівників (темперамент, характер, здібності, цінності), що зумовлюють специфіку їхньої професійної поведінки та управлінської взаємодії.

Інноваційний потенціал персоналу – інтегрований психологічний ресурс працівників, що включає креативність, відкритість до змін, готовність до ризику та навчання.

Інтеграція персоналу – процес включення працівників у єдину соціально-психологічну систему організації на основі спільних норм, цінностей і цілей.

Інтерперсональна взаємодія – система міжособистісних контактів і впливів між суб'єктами управління, що визначає ефективність комунікації та спільної діяльності.

Інформованість персоналу – рівень усвідомлення працівниками цілей, завдань, рішень і змін в організації, який впливає на мотивацію та лояльність.

Індивідуальний стиль діяльності керівника – сукупність стійких психологічних особливостей реалізації управлінських функцій, зумовлених особистісними якостями.

Інгібіція – психологічне гальмування активності, ініціативи або самовираження особистості внаслідок зовнішнього тиску або внутрішніх обмежень.

Ініціативність персоналу – психологічна готовність працівників самостійно пропонувати та реалізовувати професійні рішення.

Інституційна довіра – рівень психологічної впевненості персоналу в надійності управлінської системи та організаційних правил.

Індивідуальний стиль діяльності – стійка система індивідуально зумовлених способів виконання професійних завдань.

Кадрова політика організації – система принципів, стратегій і психологічних підходів до добору, розвитку та утримання персоналу.

Кадровий потенціал – сукупність професійних, психологічних і соціальних ресурсів персоналу організації.

Командоутворення – цілеспрямований процес формування ефективної робочої команди на основі психологічної сумісності та спільних цілей.

Комунікативна компетентність – інтегративна здатність ефективно здійснювати професійну комунікацію в різних управлінських ситуаціях.

Комунікативні бар'єри – психологічні, соціальні або організаційні чинники, що ускладнюють ефективний обмін інформацією.

Конструктивний конфлікт – форма конфлікту, що сприяє розвитку, прийняттю оптимальних рішень і вдосконаленню взаємодії.

Компетентнісний підхід в управлінні персоналом – орієнтація управління на розвиток професійних, соціальних і психологічних компетентностей працівників.

Корпоративна культура – система спільних цінностей, норм, символів і моделей поведінки, що визначають життєдіяльність організації.

Лідерство – процес соціального впливу, за якого одна особа спрямовує діяльність групи на досягнення спільних цілей.

Лояльність персоналу – психологічна прихильність працівників до організації, що виявляється у готовності підтримувати її цілі та цінності.

Ліберальний стиль управління – стиль керівництва, що характеризується високим рівнем автономії персоналу та мінімальним управлінським втручанням.

Людський капітал – сукупність знань, навичок, досвіду та психологічних ресурсів персоналу, що визначають конкурентоспроможність організації.

Людиноцентричне управління – гуманістична управлінська парадигма, орієнтована на розвиток особистості працівника як ключового ресурсу організації.

Ментальне здоров'я персоналу – стан психологічного благополуччя, що забезпечує ефективну професійну діяльність і соціальну адаптацію.

Мобільність персоналу – здатність працівників адаптуватися до змін професійних ролей, умов діяльності та організаційних вимог.

Мобінг – систематичне психологічне переслідування працівника в організації, спрямоване на його приниження або витіснення.

Морально-психологічний клімат – інтегральна характеристика емоційного стану колективу, що відображає рівень довіри, підтримки та задоволеності міжособистісними відносинами.

Мотивація персоналу – сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, що спонукають працівників до активної трудової діяльності.

Надійність персоналу – здатність працівників стабільно виконувати професійні обов'язки в умовах стандартних і стресових ситуацій.

Напруженість праці – психофізіологічний і психологічний стан працівників, зумовлений високими вимогами діяльності та обмеженими ресурсами відновлення.

Наставництво – форма управлінського впливу, спрямована на професійний і психологічний супровід працівників шляхом передачі досвіду та підтримки.

Неформальна комунікація – обмін інформацією поза офіційними каналами управління.

Нормативна регуляція поведінки – система формальних і неформальних норм, що визначають допустимі моделі поведінки персоналу в організації.

Організаційні зміни – цілеспрямовані трансформації структури, процесів або культури організації.

Організаційна поведінка – система індивідуальних і групових дій працівників у межах організації, зумовлена психологічними, соціальними та управлінськими чинниками.

Організаційна культура – комплекс цінностей, норм, традицій і символів, що визначають стиль взаємодії та управління персоналом.

Оцінювання персоналу – систематичний процес визначення рівня професійної компетентності та психологічного потенціалу працівників.

Професійне вигорання – стан емоційного, когнітивного та фізичного виснаження, спричинений тривалим професійним стресом.

Професійна деформація – негативні зміни особистості, зумовлені тривалим виконанням професійної ролі.

Професійна компетентність – інтегральна характеристика працівника, що включає знання, навички, досвід і психологічну готовність до виконання професійних завдань.

Психологічна безпека в організації – стан захищеності працівників від психологічних загроз, дискримінації та емоційного насильства.

Психологічний клімат – емоційно-психологічний стан міжособистісних відносин у колективі.

Психологічний супровід персоналу – система заходів, спрямованих на підтримку психічного здоров'я, адаптації та розвитку працівників у процесі діяльності.

Потенціал розвитку персоналу – сукупність психологічних і професійних ресурсів працівників, які можуть бути актуалізовані в процесі управління.

Резильєнтність – здатність особистості зберігати ефективність і відновлюватися в умовах стресу.

Результативність управління персоналом – ступінь досягнення організаційних цілей через ефективне використання людських і психологічних ресурсів.

Рольовий конфлікт – суперечність між різними вимогами до професійної ролі працівника.

Рольова поведінка – реалізація працівниками очікуваних соціальних і професійних ролей у межах організації.

Рефлексія керівника – здатність управлінця аналізувати власні управлінські дії, психологічні установки та їх вплив на персонал.

Ризик в управлінні персоналом – ймовірність виникнення негативних психологічних або організаційних наслідків управлінських рішень.

Розвиток персоналу – цілеспрямований процес формування професійних, особистісних і психологічних компетентностей працівників.

Саморегуляція – здатність особистості керувати власним психічним станом і поведінкою.

Соціально-психологічна адаптація – процес пристосування особистості до соціального середовища організації.

Соціально-психологічний клімат – узагальнений показник міжособистісних відносин у колективі, що відображає рівень довіри, згуртованості та емоційного комфорту.

Соціальний статус працівника – позиція особи в системі формальних і неформальних відносин організації, що впливає на її поведінку та рівень впливу.

Стиль управління – відносно стійка система методів, прийомів і психологічних способів впливу керівника на персонал, що визначає характер управлінської взаємодії.

Стрес – це неспецифічна реакція організму на будь-яку пред'явлену йому вимогу. Це стан психічного та фізичного напруження, що виникає як відповідь на сильні зовнішні подразники (стресори).

Субординація – система службових взаємин, що ґрунтується на ієрархії.

Стрес в організації – психічний стан напруження працівників, спричинений управлінськими, рольовими або організаційними чинниками.

Теорія потреб А. Маслоу – це змістовна концепція мотивації, що ґрунтується на постулаті про пріоритетність задоволення потреб особистості в порядку від нижчих (вітальних) до вищих (духовних). Згідно з цією моделлю, поведінкова активність суб'єкта в організації визначається послідовною актуалізацією п'яти рівнів потреб: фізіологічних, безпекових, афіліативних (соціальних), потреб у визнанні та самоактуалізації.

Тимбілдинг – сукупність психологічних і організаційних заходів, спрямованих на формування згуртованої, ефективної управлінської або робочої команди.

Толерантність до невизначеності – здатність ефективно діяти за умов нестачі інформації.

Управлінська відповідальність – усвідомлена готовність керівника відповідати за наслідки прийнятих рішень і психологічний стан персоналу.

Управління конфліктами – цілеспрямований вплив на виникнення, перебіг і наслідки конфліктів.

Управлінська комунікація – цілеспрямований обмін інформацією між суб'єктами управління з метою координації діяльності та впливу на персонал.

Управління персоналом – система організаційних, економічних і психологічних впливів на працівників.

Управлінське рішення – результат когнітивної та психологічної діяльності керівника, спрямований на вибір оптимального способу дії в конкретній організаційній ситуації.

Фасилітація – професійна підтримка групової взаємодії та прийняття рішень.

Формальна структура організації – офіційно закріплена система посад, ролей і повноважень, що регулює управління персоналом.

Формування команди – цілеспрямований процес розвитку міжособистісних відносин і розподілу ролей у колективі.

Фрустрація в професійній діяльності – психологічний стан напруження, що виникає внаслідок блокування значущих професійних потреб або цілей.

Функції управління персоналом – основні напрями управлінської діяльності (планування, організація, мотивація, контроль), реалізовані з урахуванням психологічних чинників.

Характер керівника – сукупність стійких особистісних рис, що визначають типові способи управлінської поведінки та взаємодії з персоналом.

Харизма лідера – психологічна здатність керівника викликати довіру, емоційне залучення та добровільне прийняття його впливу.

Хронічний професійний стрес – тривалий стан психоемоційного напруження, пов'язаний із системними організаційними перевантаженнями.

Холістичний підхід до управління персоналом – інтегративний підхід, що розглядає працівника як цілісну особистість у професійному, соціальному й психологічному вимірах.

Цінності організації – система базових переконань і пріоритетів, що визначають управлінські рішення, поведінку персоналу та корпоративну культуру.

Ціннісна орієнтація працівника – ієрархія значущих для особистості професійних і життєвих цінностей, які впливають на трудову мотивацію.

Цілепокладання в управлінні – психологічний і управлінський процес формування, усвідомлення та прийняття цілей організації й персоналу.

Централізація управління – модель організації управлінських процесів, за якої ключові рішення зосереджені на вищих рівнях управління.

Цілісність управлінського впливу – узгодженість управлінських дій, комунікацій і рішень, спрямованих на персонал.

Часовий менеджмент персоналу – система психологічних і організаційних підходів до ефективного використання робочого часу.

Чинники трудової поведінки – сукупність психологічних, соціальних і організаційних умов, що визначають активність працівників.

Чіткість управлінських вимог – рівень зрозумілості завдань, ролей і очікувань, що пред'являються керівником до працівників.

Школа людських стосунків – напрям у теорії управління, що акцентує роль соціально-психологічних факторів і міжособистісних відносин у продуктивності праці.

Штатна структура організації – формалізований розподіл посад і функцій, який визначає управлінські взаємодії.

Юридична відповідальність керівника – зобов'язання управлінця дотримуватися правових норм у процесі управління персоналом.

Юридично-психологічна культура управління – поєднання правової грамотності та психологічної етичності в керівництві персоналом.

Я-концепція керівника – система уявлень управлінця про власні можливості, роль і професійну ідентичність.

Ядро організаційної культури – сукупність базових цінностей і переконань, що визначають стиль управління персоналом.

Якісна оцінка персоналу – метод оцінювання працівників, орієнтований на аналіз їхніх психологічних і поведінкових характеристик.