



**МІНІСТЕРСТВО
ВНУТРІШНІХ СПРАВ
УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ**

**З.Р. КІСІЛЬ,
Д.В. ШВЕЦЬ**

**МОТИВАЦІЯ
ДІЯЛЬНОСТІ ЛЮДИНИ**

*Навчальний посібник
у схемах, таблицях,
коментарях*

**Одеса
2023**

З.Р. КІСІЛЬ, Д.В. ШВЕЦЬ

МОТИВАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЛЮДИНИ

*Навчальний посібник
у схемах, таблицях, коментарях*

Одеса – 2023

Рекомендовано до друку Науково-методичною радою
Одеського державного університету внутрішніх справ
(протокол № 1 від 23 серпня 2023 р.)

Рецензенти:

Снігур Людмила Анатоліївна, доктор психологічних наук, професор, завідувач кафедри психології та педагогіки Одеського державного університету внутрішніх справ

Євдокімова Олена Олександрівна, доктор психологічних наук, професор, завідувач кафедри соціології та психології Харківського національного університету внутрішніх справ

Кісіль З.Р., Швець Д.В.

Мотивація діяльності людини: Навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях / З.Р. Кісіль, Д.В. Швець. – Одеса: Видавництво ОДУВС, 2023. – 154 с.

У навчальному посібнику розглянуто розуміння природи та психологічної сутності мотивації; проаналізовано джерела мотивації пізнавальної діяльності; вміння структурувати мотиваційну сферу особистості; уявлення експериментальних моделей мотивації досягнення; охоплення емпіричних схем вимірювання мотивів; діагностування мотиваційних особливостей людини; складові мотиваційної сфери особистості; теорії мотивації; способи оптимального мотивування, мотивацію в процесі комунікації особистості і як мотивація впливає на розвиток особистості; неоматеріалістичну мотивацію та природу конфліктності мотивів.

Перед сучасною психолого-педагогічною системою стоїть завдання у вихованні особистості ініціативної, творчої, соціально активної та вмотивованої. Адже, відомо, що висока навчальна успішність базується на розвиненій системі самомотивування незалежно від спеціальності, за якою навчаються здобувачі вищої освіти, усвідомленні власних мотивів та їх ідентифікація.

Навчальний посібник розрахований на здобувачів вищої освіти закладів вищої освіти, котрі вивчають курси «Мотивація діяльності людини», «Соціальна психологія», «Психологія особистості», «Конфліктологія», «Основи психокорекції» магістрів, аспірантів, викладачів, а також може бути корисним для широкого загалу читачів.

ЗМІСТ

Тема 1. Мотивація у структурі активації особистості	4
Тема 2 Мотиваційні теорії	18
Тема 3 Мотивація в структурі активності особистості	36
Тема 4 Мотиваційні стратегії особистості	55
Тема 5 Ситуативна динаміка мотивації та механізми психологічного захисту	74
Тема 6 Конфлікти у професійній діяльності організації	94
Тема 7 Мотивація професійної діяльності	116
Тема 8 Мотивація ділового спілкування	137



ТЕМА 1
МОТИВАЦІЯ У СТРУКТУРІ АКТИВАЦІЇ ОСОБИСТОСТІ

Зміст

- 1. Поняття «особистість» та її характеристики. підходи до розуміння структури особистості**
- 2. Мотив. Групи мотивів**
- 3. Види мотивації. Структура мотивації. Мотиваційні стани.**
- 4. Динамічний і структурний (змістовий) аспект мотивації**

1. ПОНЯТТЯ «ОСОБИСТІТЬ» ТА ЇЇ ХАРАКТЕРИСТИКИ. ПІДХОДИ ДО РОЗУМІННЯ СТРУКТУРИ ОСОБИСТОСТІ

Формування особистості – це становлення людини як соціальної істоти внаслідок впливу середовища і виховання на внутрішні сили розвитку.

Розвиток людини — процес становлення та формування особистості під впливом зовнішніх і внутрішніх, керованих і некерованих чинників, серед яких провідну роль відіграють цілеспрямоване виховання та навчання.

Поняття «розвиток особистості» та «формування особистості» дуже близькі, їх нерідко вживають як синоніми.

ВИДІЛЯЮТЬ ТРИ ВИДИ РОЗВИТКУ І ФОРМУВАННЯ ОСОБИСТОСТІ:

- 1) стихійне,
- 2) цілеспрямоване,
- 3) саморозвиток і самоформування

Розвиток людини не можна зводити до засвоєння, простого накопичення нею знань, умінь та навичок з різних галузей науки і практичної діяльності. Його не слід розглядати лише з кількісного боку.

РОЗВИТОК ПОЛЯГАЄ ПЕРЕДУСІМ В ЯКІСНИХ ЗМІНАХ ПСИХІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, В ПЕРЕХОДАХ ВІД:

- 1) її нижчих щаблів до вищих,
- 2) у виникненні нових рис пам'яті,
- 3) сприймання,
- 4) уявлення,
- 5) мислення,
- 6) волі,
- 7) характеру,
- 8) у формуванні нових якостей особистості.

Розвиток особистості залежить від спадковості, середовища та виховання.

ЙОГО ДЖЕРЕЛОМ І ВНУТРІШНІМ ЗМІСТОМ Є ТАКІ ВНУТРІШНІ І ЗОВНІШНІ СУПЕРЕЧНОСТІ:

- *процеси збудження і гальмування;*
- *в емоційній сфері* — задоволення і незадоволення, радість і горе;
- *між спадковими даними і потребами виховання* (дитина-інвалід завдяки вихованню досягає певного рівня розвитку);
- *між рівнем розвитку особистості й ідеалом:* оскільки ідеал завжди досконаліший за конкретну особистість, він спонукає до її самовдосконалення;
- *між потребами особистості та моральним обов'язком:* щоб потреба не вийшла за межі суспільних норм, вона «стримується» моральним обов'язком людини, сприяючи формуванню здорових матеріальних і духовних потреб особистості;
- *між прагненням особистості та її можливостями:* коли особистість прагне досягти певних результатів у навчанні, а рівень її пізнавальних можливостей ще не достатній, для вирішення суперечності їй потрібно посилено працювати над собою.

ЛЮДСЬКА ОСОБИСТІТЬ РОЗВИВАЄТЬСЯ В:

1) Анатомо-фізіологічному

Анатомо-фізіологічні зміни — збільшення і розвиток кісткової та м'язової систем, внутрішніх органів, нервової системи.

2) Психічному

Психічні зміни — передусім розумовий розвиток, формування психічних рис особистості.

3) Соціальному напрямах

Набуття соціальних якостей, необхідних для життя в суспільстві — соціальний розвиток особистості.

**ВІТЧИЗНЯНА ПСИХОЛОГІЧНА НАУКА ВИКОРИСТОВУЄ ТАКІ
ЗАГАЛЬНІ ПОНЯТТЯ ЩОДО ХАРАКТЕРИСТИКИ ЛЮДИНИ:**

1) Індивід:

- З грец. (атом) – неподільний в людстві. Термін “індивід” ввів М. Т. Ціцерон
- Людина як одинична істота, представник людського роду як біологічного виду
- Homo sapiens, є носієм індивідуальних рис, які відрізняють його від інших

2) Особистість - Особистість - свідома людина, яка здатна відповідати за свої вчинки є продуктом соціалізації, контролює свою поведінку, самостійна у вчинках.

3) Індивідуальність

Творче переломне людиною загально-соціальних якостей з унікальною, неповторною системою ставлення світу з її індивідуальними здібностями соціальної взаємодії.

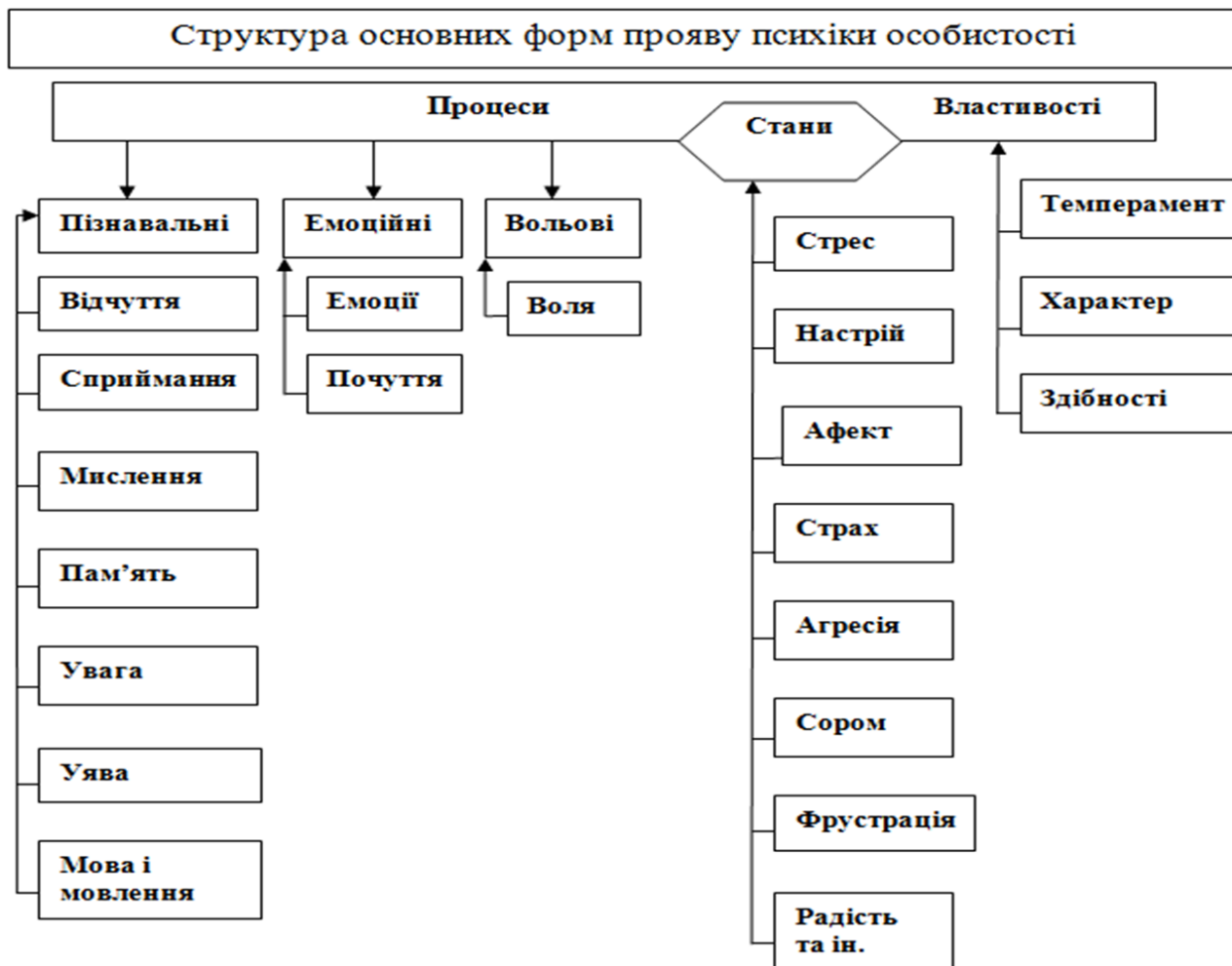
Індивід - Людина як одинична природна істота, представник виду Homo Sapiens.

Людина - Біо-соціальна істота, у якої генетично задано особливу тілесну організацію.

Людина народжується індивідом.

Індивідуальність - поєднання психологічних, особливостей людини, що утворюють її своєрідність, відмінність від інших людей і проявляється у взаємодії та самопрезентації.

*Людиною народжуються,
особистістю стають,
індивідуальність відстоюють.*



СТРУКТУРА ОСОБИСТОСТІ

Спрямованість – проявляється в потребах, інтересах, переконаннях, домінуючих мотивах і поведінки, світогляді.

Знання, вміння, навички – набуваються в процесі життя і пізнавальної діяльності.

Індивідуально-типологічні особливості – проявляється в темпераменті, характері, здібностях.

**Співвідношення понять
людина, індивід, суб'єкт, особистість, індивідуальність**



2. МОТИВ. ГРУПИ МОТИВІВ

*Хто хоче зрушити світ,
нехай зрушить себе!
Сократ*

Ефективне управління діяльністю людини та її поведінка будуть ефективні тільки в тому випадку, якщо керівник знає, що являє собою та чи інша людина, які внутрішні мотиви і зовнішні стимули її поведінки та діяльності. МОТИВ - це те, що спонукає людину до діяльності, а МЕТА - те, чого людина намагається досягнути у результаті діяльності. У мотивах виражаються потреби людини, тобто її необхідність у чомусь.

У сучасній науковій літературі поняття мотиву і мотивації трактуються неоднозначно. Деякі дослідники їх ототожнюють, інші розрізняють як феномени, пов'язані або з деякою людською потребою чи інтересом (мотив), або з процесом розгортання спонуки до дії (мотивування). Також по різному розуміється природа даних явищ, іноді вони розглядаються явищами, існуючими у несвідомій формі прояву для людини.

МОТИВ

(від фр. motif, від середньовічної латини motivus, від лат. motus – прикметник минулого часу дієслова movēre – рухати(ся)) – багатозначний термін, що використовується у двох головних значеннях [1]:

Внутрішня рушійна сила, що спонукає людину до дії.

Фрагмент загальної картини або об'єкта, що багаторазово повторюється із деякими змінами.

Мотив є свідомим, підпорядкованим певній цілі. Мотив зберігається у довгостроковій пам'яті людини. Здійснюючи однакові за формою вчинки, люди можуть керуватися різними, а іноді навіть суперечними мотивами.

НАЯВНІ РОЗУМІННЯ МОТИВУ І МОТИВАЦІЇ МОЖНА ЗВЕСТИ ДО ДЕЯКИХ НАПРЯМІВ:

1.	МОТИВ - психічна ситуація, властива особистості, яка функціонує у неусвідомленій формі для неї і представляє нетривку, мінливу спонуку до дії (В.Мерлін);
2.	МОТИВ - свідомо спонука до дії, яка виникає внаслідок усвідомлення людиною своєї потреби і проявляється у формі бажання, емоційно-почуттєвого стану тощо (Б.Додонов, А.Петровський, В.Селіванов, Г.Фортунатов);
3.	МОТИВАЦІЯ сукупність субординованих мотивів життєдіяльності людини (В.Ковальов, В.Дружинін);
4.	МОТИВАЦІЯ - вся система спонук людських дії: потреби, інтереси, потяги, ідеали, мотиваційні установки та подібне (В.Асєєв).

**МОТИВАЦІЮ ЯК СКЛАДНУ БАГАТО АСПЕКТНУ КАТЕГОРІЮ
МОЖНА РОЗГЛЯДАТИ З РІЗНИХ ПОЗИЦІЙ:**

1.	МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ: 1) розробка систем мотивації, 2) вироблення систем оплати праці, 3) участі персоналу в прибутках і капіталі підприємства, 4) розробка форм морального стимулювання персоналу.
2.	МОТИВАЦІЯ - це процес свідомого вибору людиною того або іншого типу поведінки, обумовленої комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників.
3.	МОТИВАЦІЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОСОБИСТОСТІ - безперервний процес, який відбувається під впливом об'єктивних та суб'єктивних чинників. До об'єктивних чинників потрібно віднести вплив соціального макросередовища, особливості суспільства в цілому і особливості тих змін, які в ньому відбуваються. Суб'єктивні чинники - це внутрішні потреби особистості.
4.	СУТНІСТЬ ТЕОРІЙ МОТИВАЦІЇ ПОЛЯГАЄ в тому, що людина, усвідомлюючи завдання, що ставляться перед нею, і знаючи ту винагороду, яку вона може одержати за їхнє вирішення, зіставляє це зі своїми потребами, можливостями і здійснює певну діяльність

ГРУПИ МОТИВІВ

- **ПРОСТІ** – до яких відносять потяги, бажання
- **СКЛАДНІ** – до яких відносять інтереси, схильності, ідеали
- **ВИПАДКОВІ** – до яких відносять почуття, звички й афекти

3. ВИДИ МОТИВАЦІЇ. СТРУКТУРА МОТИВАЦІЇ. МОТИВАЦІЙНІ СТАНИ.

Якщо у вас є ідея, в яку ви по - справжньому вірите, то робіть щось, інакше вона так і залишиться лише ідеєю.

ТЕРМІНОМ «МОТИВАЦІЯ» В СУЧАСНІЙ ПСИХОЛОГІЇ ПОЗНАЧАЮТЬСЯ ЯК МІНІМУМ ДВА ПСИХІЧНІ ЯВИЩА:

- сукупність стимулів, що викликають активність індивіда і визначальну її активність, тобто систему чинників, детермінуючих поведінку;
- процес утворення, формування мотивів, характеристика процесу, який стимулює і підтримує поведінкову активність на певному рівні.

Виникнення, тривалість і стійкість поведінки, її спрямованість і припинення після досягнення мети, налагодження на майбутні події, підвищення ефективності, смислова цілісність окремо взятого акту – все вимагає мотиваційного пояснення.

Отже, психічні процеси особистості безпосередньо обумовлені потребами, потягами та мотивами. Потреби людини суб'єктивно переживаються нею як бажання, потяг або прагнення до чогось. Сигналізуючи про виникнення потреб та про їхнє задоволення, ці переживання регулюють діяльність людини, стимулюючи або послаблюючи її.

МОТИВАЦІЯ – внутрішня рушійна сила, яка спонукає людину до дії або певного типу поведінки, пов'язана із її органічними та культурними потребами:

- те, що пов'язане зі стимулюванням людини до дії;
- те, що формується на основі потреб, безпосередньо пов'язаних із метою діяльності;
- те, що спонукає до діяльності;
- заради чого особистість намагається здійснювати мету
- те, що викликає активність у людини;
- те, що визначає різні явища і стани, які викликають потреби, інтереси, потяги, емоції, установки, ідеали;
- те, що виконує функції стимулювання людини до дій і діяльності; орієнтування людини у напрямку дій;
- забезпечення спрямованості до дій та розв'язання певної задачі; суб'єктивне явище, пов'язане зі стимулами;
- мотиви, що минули (саме в них першочергово виявляється спрямованість особистості).

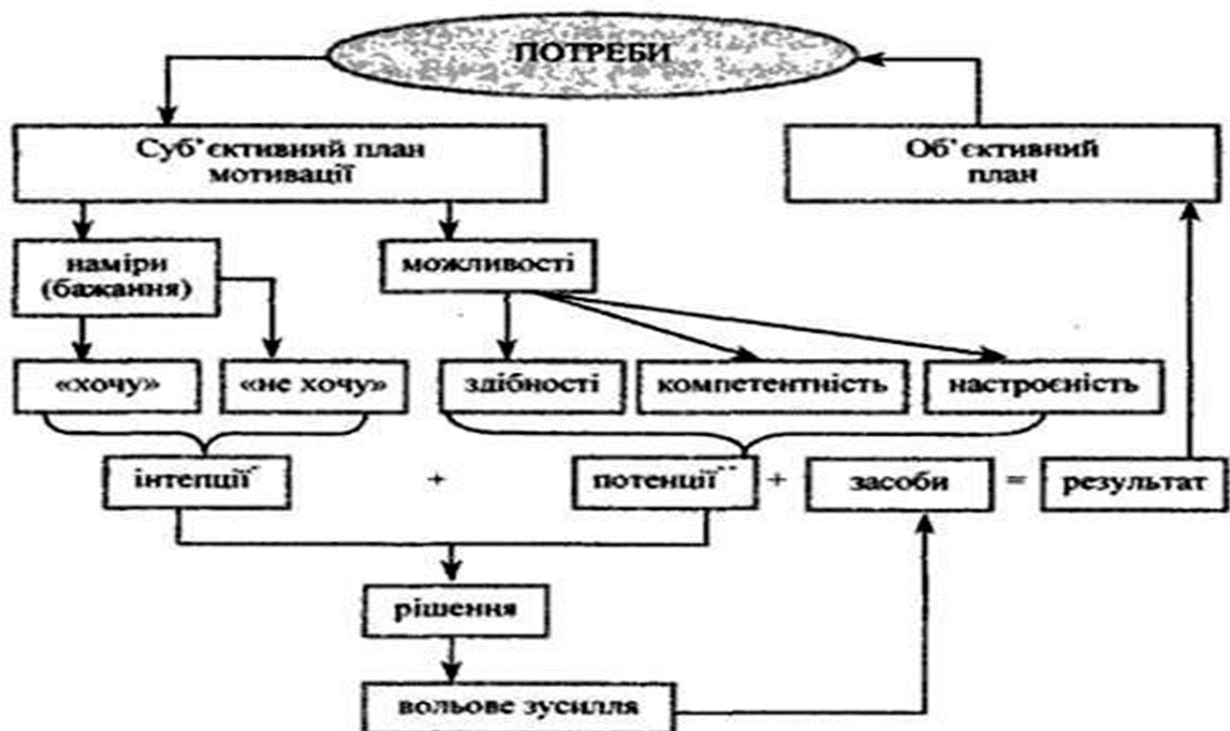
МОТИВАЦІЯ ІЗ ПСИХОФІЗІОЛОГІЧНОЇ ТОЧКИ ЗОРУ

обумовлена актуалізованою потребою порушення певних нервових структур (функціональних систем), які викликають спрямовану активність організму. До них можуть відноситися харчова, статевая, пізнавальна, захисна й інші види мотивації.

МОТИВАЦІЯ ІЗ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ТОЧКИ ЗОРУ

– це система факторів, які обумовлюють та спрямовують поведінку людини (потреби, мотиви, наміри, цілі, світогляд (переконання, установки, інтереси, ідеали тощо)).

ВИДИ МОТИВАЦІЇ:	
Зовнішня (екстенсивна)	це мотивація, не пов'язана зі змістом певної діяльності, але обумовлена зовнішніми по відношенню до суб'єкта обставинами.
Внутрішня (інтенсивна)	це мотивація, пов'язана не із зовнішніми обставинами, а із самим змістом діяльності.
Позитивна	це мотивація, що ґрунтується на позитивних стимулах. Приклад: конструкція «якщо я наведу лад на столі, я отримаю цукерку» або «якщо я буду гарно поводитись, то отримаю цукерку» є позитивною мотивацією.
Негативна	це мотивація, що ґрунтується на негативних стимулах. Приклад: конструкція «якщо я наведу лад на столі, то мене не покарають» або «якщо я буду гарно поводитись, то мене не покарають» є негативною мотивацією.
Стійка	це мотивація, що ґрунтується на потребах людини, оскільки вона не вимагає додаткового підкріплення.
Нестійка	це мотивація, що потребує постійного підкріплення.



4. ДИНАМІЧНИЙ І СТРУКТУРНИЙ (ЗМІСТОВИЙ) АСПЕКТ МОТИВАЦІЇ

Ваш час обмежений, тому не витрачайте його, проживаючи чиєсь чуже життя.

Не попадайтеся в пастку догми – не живіть чужими думками.

Не давайте шуму чужих думок заглушати власний внутрішній голос.

І найголовніше – майте мужність слідувати своєму серцю і розуму. Вони якимось чином вже знають, ким ти повинен стати. Все інше – вторинне.

Продуктивність діяльності, її процес і результат визначаються, по-перше, спрямованістю мотивів, їх змістом; а *по-друге*, силою, активністю, напруженістю мотивів відповідного змісту.

Структурний (змістовий) аспект мотивації - це система мотивів, складна їх ієрархія, прояви різнобічних потреб людини.

ЗМІСТОВИЙ АСПЕКТ МОТИВАЦІЇ СКЛАДАЮТЬ ТАКІ КОМПОНЕНТИ:

1	Зміст мотивації (які саме мотиви наявні в мотиваційній сфері особистості)
2	Зв'язок між мотивами (як вони пов'язані між собою)
3	Ієрархія мотивів (які мотиви основні, які другорядні)
4	Які потреби лежать в основі мотивів і детермінують поведінку особистості

Динамічний аспект мотивації зумовлений особливостями нервової системи (силою, врівноваженістю, рухливістю нервових процесів, рівнем загальної активності нервової системи).

ДИНАМІЧНИЙ АСПЕКТ МОТИВАЦІЇ СКЛАДАЮТЬ ТАКІ КОМПОНЕНТИ:	
1	як сила, стійкість, міра збудження мотивів
2	здатність переключатися з одних мотивів на інші

КОРИСТНІСТЬ МОТИВАЦІЇ
<p>Мотивація є універсальним інструментом у розвитку людини у всіх напрямках. Розвинена мотивація приносить багато користі людині, зокрема:</p> <p>Концентрація. Людина усвідомлює, куди рухається і робить дії для досягнення поставленої мети;</p> <p>Наполегливість. Кожна перешкода сприймається як тимчасова складність;</p> <p>Енергійність. Людиною рухає інтерес і передчуття позитивного результату. На перший план висувається потреба у досягненні результату незалежно від перешкод;</p> <p>Життєрадісність. Люди з високим ступенем мотивації відчують справжнє задоволення від життя та від дій, спрямованих на досягнення мети;</p> <p>Впевненість. Мотивовані люди знають про свою слабкість, працюють з ними, намагаються мінімізувати їх прояв і наголошують на розвиток своїх сильних сторін, результатом цього є впевненість у тому, що мета буде досягнута.</p> <p>Мотивація – це боротьба зі своїми звичками, підвалинами.</p> <p>Тому тренери-мотиватори попереджають – готуйтеся змінювати життя повністю. Приміряти чужий досвід — мотивуватися чужим успіхом.</p> <p>Ось і розкривається грань між тим, як працює зовнішня та внутрішня мотивація – різниця між нав'язаною посадою та цілеспрямованістю.</p>

Література

1. Занюк С. С. Психологія мотивації: навч. посібник. К.: Либідь, 2022. 304 с.
2. Іллін Є. П. Мотивація і мотиви. Тернопіль: Навчальна книга – Богдан, 2018. 512 с.
3. Кісінь З.Р., Швець Д.В. Психологія управління : Навчальний посібник. Харків: видавництво «Університетська книга». 2022. 648 с.
4. Кісінь З.Р., Угрин О.Г. Психологія управління: навчально-методичний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2018. 508 с.
5. Кісінь З.Р. Основи управління: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 261 с.
6. Кроуплі Д. Х. Психологія інновацій в організаціях. Харків : Гуманіт. центр, 2019. 346 с.
7. Нижник В. М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: [монографія] / В. М. Нижник, О. А. Харун. Хмельницький: ХНУ, 2011. - 210 с.
8. Семиченко В.А. Психологія особистості / В.А.Семиченко. К.: Видавець Ешке О.М., 2001. 427с.
9. Якименко, Л. Ю. Мотивація-основа управління людськими ресурсами : навч.-практ. посібник. Київ : Центр навч. літ., 2018. 144 с.

Рекомендована література

1. Бабаян Ю.О. Соціальна психологія. Хрестоматія: навчальний посібник. Миколаїв: Іліон, 2017. 286 с.
2. Білошицький В.І., Бех С.М., Скуз Я.А., Стукан С.О. Основи соціальної психології. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2019. 126 с.
3. Гордієнко В, Копець Л. Психологія особистості. К.: Вид. дім «Києво - Могилянська академія», 2007.
4. Москалець В.П. Психологія особистості : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2013.
5. Матвійчук Т. Теорії особистості в зарубіжній та українській психології. Львів: Видавець Марченко Т., 2021.
6. Особистість у розвитку: психологічна теорія і практика: монографія. за ред. С. Д. Максименка, В. Л. Зливкова, С. Б. Кузікової. Суми : Вид-во СумДПУ імені А.С.Макаренка, 2015.
7. Панок В. Г. Практична психологія. Теоретико-методологічні засади розвитку : Монографія. Чернівці : Технодрук, 2010. 486 с.
8. Москаленко В. В. Психологія соціального впливу: навч. посібн. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 448 с.
9. Москаленко В.В. Соціальна психологія: підручник. Вид. 2-ге перероблене та доповнене. Київ: Центр навчальної літератури, 2008. 688 с.
10. Основи соціальної психології: підручник для закладів вищої освіти / П. П. Горностай та ін.; за ред. М. М. Слюсаревського. Київ: Талком, 2018. 580 с.
11. Психологія натовпу й управління ним при виконанні службово-бойових завдань: навч. посіб. / І. І. Приходько та ін. Харків: НА НГУ, 2015. 250 с.



ТЕМА 2 МОТИВАЦІЙНІ ТЕОРІЇ

Зміст

- 1. Концептуальні положення гуманістичної теорії А. Маслоу**
- 2. Теорія К.Роджерса**
- 3. Двофакторна теорія мотивації Герцберга**
- 4. Теорія Клейтона Альдерфера (ERG)**
- 5. Теорія потреб МакКлелланда**
- 6. Теорія когнітивної оцінки**
- 7. Теорії очікувань**
- 8. Основні положення «Я-концепції**
- 9. Теорія мотивації Г. Мюррея.**
- 10. Теорія мотивації досягнення успіхів.**
- 11. Теорія сподівань (модель Врума).**
- 12. Теорія справедливості (модель Адамс).**
- 13. Теорія атрибуції.**
- 14. Модель Портера-Лоулера**
- 15. Теорії “Х” та “У” Д. Мак-Грегора.**

У психології існують різні погляди на сутність поняття “мотив”. Ще Венді Вуд розумів **мотив** як поєднання уявлень і почуттів, де перші – основа, а другі – спонукальна причина поведінки. Перевагу він віддавав останнім, оскільки потреба як початок поведінки – це завжди важливий чинник мотиваційної сфери. На думку Л. І. Божович, **мотивом** називають усвідомлену причину, яка визначає спрямованість дій та вчинків людини.

На відміну від **мотиву мотивація є більш ширшим поняттям**. “Мотивація” у сучасній психології, як зазначає Р. С. Немов, позначає систему чинників, що визначають поведінку (сюди входять потреби, мотиви, цілі, наміри, прагнення тощо), та є характеристикою процесу, який стимулює і підтримує поведінкову активність на певному рівні.

Таким чином, **під мотивацією** ми розуміємо внутрішнє спонукання особистості до того чи іншого виду діяльності, пов’язане з задоволенням окремої потреби.

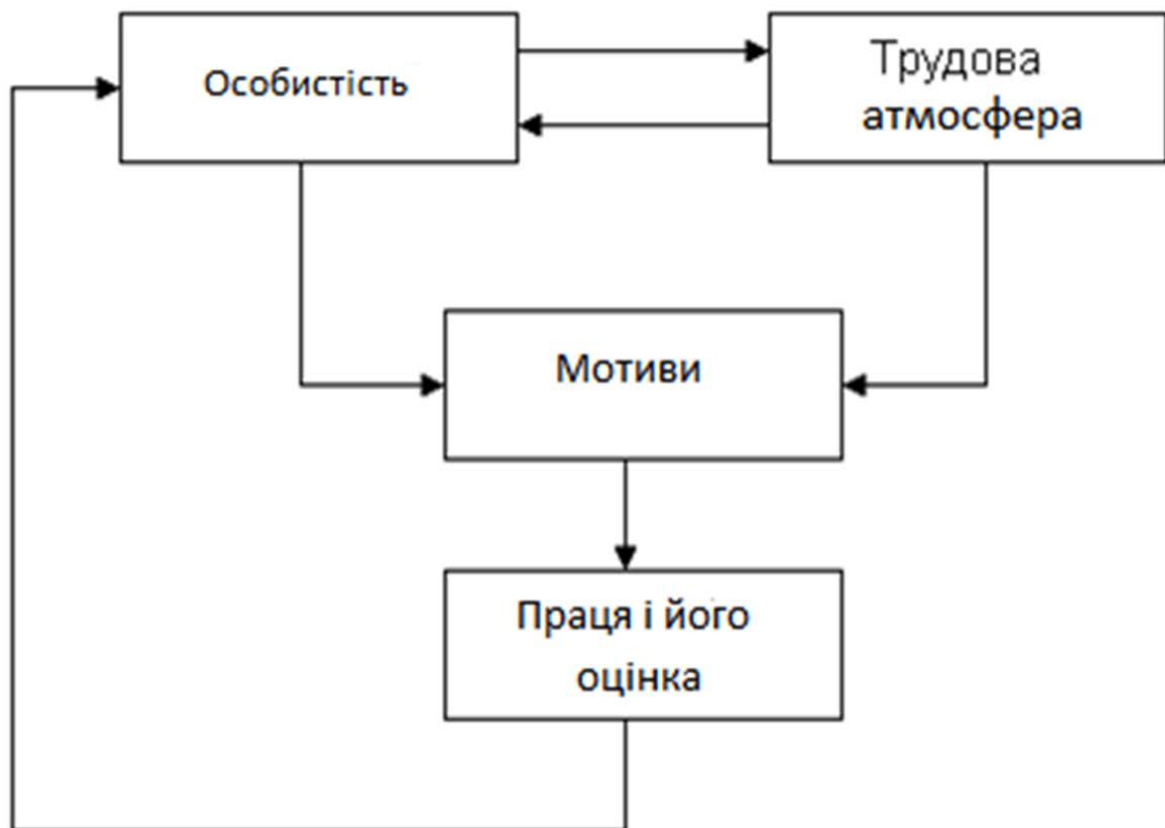
У НАУКОВІЙ ЛІТЕРАТУРІ ТЕРМІН «МОТИВ» ВЖИВАЄТЬСЯ В ДЕКІЛЬКОХ ЗНАЧЕННЯХ:

- спонукання до діяльності, пов’язані з задоволенням потреб суб’єкта;
- сукупність зовнішніх чи внутрішніх умов, що викликають активність суб’єкта і визначають її спрямованість;
- предмет (матеріальний чи ідеальний), що спонукає і визначає вибір спрямованості діяльності, заради якого вона здійснюється;
- усвідомлювана причина, що лежить в основі вибору дій і вчинків особистості;
- частини вольового акту уявлення і почуття, перші з яких спонукають до діяльності, а другі є її рушійною силою.

МОТИВИ ВИЯВЛЯЮТЬСЯ:

- як сукупність зовнішніх або внутрішніх умов, які викликають активність людини і визначають її спрямованість;
- предмет, об’єкт (матеріальний або ідеальний), що спонукає і визначає вибір спрямованості діяльності;
- усвідомлена причина, яка лежить в основі вибору дій особистості.

Мотивами можуть виступати і потреби, і інтереси, і прагнення, і бажання, і почуття, і думки.



**У НАУКОВІЙ ЛІТЕРАТУРІ ТЕРМІН «МОТИВАЦІЯ»
ВЖИВАЄТЬСЯ В ДЕКІЛЬКОХ ЗНАЧЕННЯХ:**

- як система мотивів особистості;
- як процес узгодження мотивів і особливостей мотивуючої ситуації.
- як сукупність спонукальних факторів, які визначають активність особистості;
- як усі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які спонукають поведінку людини.

На основі потреб формуються мотиви – усвідомлені спонукання людини до діяльності або поведінки.

Сукупність мотивів поведінки і діяльності розглядається як мотиваційна сфера особистості.

ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ

Існують два підходи до вивчення теорій мотивації.

Перший підхід ґрунтується на дослідженні змістовної сторони мотивації. Такі теорії базуються на вивченні потреб людини, які і є основним мотивом їх проведення, а отже, і діяльності. До прихильників такого підходу можна віднести американських психологів Абрахама Маслоу, Фредеріка Герцберга і Девіда Мак Клеланда.

Другий підхід до мотивації базується на процесуальних теоріях. Тут мовиться про розподіл зусиль працівників і вибір певного виду поведінки для досягнення конкретних цілей. До таких теорій відноситься теорія очікувань, або модель мотивації по В. Вруму, теорія справедливості і теорія або модель Портеу – Лоулера.

ЗА ДОМІНУЮЧОЮ В ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПОВЕДІНЦІ ЛЮДИНИ МОТИВАЦІЄЮ РОЗРІЗНЯЮТЬ ТРИ ОСНОВНИХ ВИДИ СПРЯМОВАНОСТІ:

- Спрямованість на взаємодію** спостерігається у тих випадках, коли вчинки людини визначаються потребою у спілкуванні, прагненням підтримувати добрі стосунки з колегами.
- Спрямованість на завдання** або ділова спрямованість, відображає перевагу мотивів, які продовжуються діяльністю: інтерес до процесу праці, безкорисливе прагнення до опанування навичок та умінь.
- Спрямованість на себе**, або особиста спрямованість, характеризується перевагою мотивів досягнення особистого добробуту, прагнення підтвердити особисту першість та престиж.

ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ

Змістові

- Теорія ієрархії потреб (А.Маслоу)
- Теорія двох факторів (Фредерік Герцберг)
- Теорія набутих потреб (Девід МакКлелланд)
- Теорія мотивації (Клейтон Альдерфер)

Процесуальні

- Теорія постановки цілей (Едвін Лок)
- Теорія очікувань (Виктор Врум)
- Теорія справедливості (Стейсі Адамс)
- Теорія Портеу-Лоулера
- Теорія партисипативного управління (Ренсіс Лайкерт)

А.Маслоу про особистість

Одним з найбільш фундаментальних тез, що лежать в основі гуманістичної позиції є те, що кожна людину потрібно вивчати як єдине, унікальне, організоване ціле. Занадто довго психологи зосереджувалися на детальному аналізі окремих подій, зневажаючи те, що намагалися зрозуміти, а саме людину в цілому.

Користаючись метафорою, психологи вивчали дерева, а не ліс.

В системі потреб А. Маслоу у міру задоволення поточних потреб в процесі діяльності індивідів виникають нові потреби більш високого рівня. Нова потреба формується тільки за умови відносно повного задоволення сукупності попередніх потреб нижчого рівня.

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ТЕОРІЇ А. МАСЛОУ

- Руйнівні сили в людях є результатом фрустрації, чи незадоволених основних потреб, а не спадкоємних пороків.
- По природі в кожній людині закладені потенційні можливості для позитивного росту й удосконалення.
- Пріоритетом є творча сторона в людині.
- Творчість є найбільш універсальною характеристикою людей. Творчість як риса потенційно є присутньою у всіх людях від народження.
- Більшість людей втрачають цю властивість у результаті "окультурення".
- На щастя, деякі люди зберігають свою свіжу, наївну і безпосередню манеру дивитися на речі.
- Здатність до творчості закладена в кожному з нас, вона не вимагає спеціальних талантів чи здібностей. Щоб бути творчими, нам не потрібно писати книги чи складати музику.
- Творчість - універсальна функція людини, що веде до усіх форм самовираження.

ІЄРАРХІЯ ПОТРЕБ А. МАСЛОУ.

- фізіологічні потреби:** включають голод, спрагу, житло, продовження роду й інші фізичні потреби,
- потреби в безпеці:** включають безпеку й захист від фізичних й емоційних збитків,
- соціальні потреби:** включають прихильність, приналежність, схвалення й дружбу,
- потреби в повазі:** включає внутрішні фактори поваги, наприклад, почуття власної гідності, автономії й досягнення; і зовнішні фактори поваги, такі як статус, визнання й увага,
- потреби в самоактуалізації:** прагнення реалізувати свої здібності до становлення, включаючи ріст, досягнення свого потенціалу й самореалізацію.

ОКРІМ ТОГО, ВСЮ МОТИВАЦІЙНУ СФЕРУ ЛЮДИНИ А.МАСЛОУ ПОДІЛИВ НА ДВІ ПІДСИСТЕМИ:

- дефіцитарна мотивація потреб,** пов'язана з компенсацією дефіциту внутрішніх ресурсів;
- мотивація росту** (в основі потреби росту), пов'язана з розширенням життєвого досвіду і удосконаленням наявних можливостей людини. Друга підсистема мотивів (потреб), яка розглядається в поєднанні з вищими цінностями особистості, має назву метамотивація (мета потреби).

Особистість у феноменологічному підході (Теорія Карла Роджерса) Виникає цікавий парадокс – коли я приймаю себе таким, який я є, я змінюсь.

Фундаментальним компонентом структури особистості К.Роджерс вважав «Я-концепцію», яка формується в процесі взаємодії суб'єкта з навколишнім соціальним середовищем, і що є інтегральним механізмом саморегуляції її поведінки.

Феноменологічна парадигма трактує Я-концепцію в контексті того, як людина сприймає саму себе, яким чином потреби впливають на її поведінку, емоційні стани, цінності, переконання, власне сприйняття оточуючих, життєвих обставин.

Я концепція: самоаналіз, самоставлення, самосвідомість.

ТЕОРІЯ ДВОХ ФАКТОРІВ (ФРЕДЕРІК ГЕРЦБЕРГ)

ПОТРЕБИ

1. «Гігієнічна» група

- Відносини з колегами, керівництвом та підлеглими;
- Соціально-психологічний клімат в організації;
- винагорода;
- Фізичні умови праці;
- стабільність робочого місця.

2. «Мотиваційна» група

- досягнення цілей;
- визнання;
- цікавий зміст праці;
- можливості
- особистої реалізації.

ТЕОРІЯ КЛЕЙТОНА АЛЬДЕРФЕРА (ERG)

Група «існування» (existence) стосується забезпечення наших основних матеріальних потреб існування (фізіологічні потреби й потреби в безпеці за Маслоу).

Група приналежність (relatedness) — це наші бажання підтримувати важливі міжособистісні відносини. Це соціальні бажання й прагнення до досягнення статусу вимагають взаємодії з іншими людьми, якщо ми прагнемо їх задовольнити (соціальні потреби й зовнішній компонент класифікації поваги за Маслоу).

Група росту (growth) — внутрішнє прагнення до розвитку особистості (внутрішній компонент із категорії поваги за Маслоу й характеристики, які включено в групу самоактуалізації).

ТЕОРІЯ ПОТРЕБ МАККЛЕЛЛАНДА

три важливих мотиви, які стимулюють працівників: потреби в досягненні, владі й приналежності.

- потреба в досягненні:** потреба перевершити інших, прагнути бути успішним;
- потреба у владі:** потреба змусити інших поводитися так, як вони інакше себе б не вели;
- потреба в приналежності:** бажання дружніх і близьких міжособистісних стосунків.

ТЕОРІЯ КОГНІТИВНОЇ ОЦІНКИ

Когнітивні теорії мотивації базуються на твердженні про те, що всі дії людини завжди так чи інакше мотивовані. Таким чином, не існує ніякої особливої сили, яка “втручається” в процес діяння людини лише в критичні моменти, коли порушена рівновага. **Людина завжди перебуває у стані “когнітивного вибору”**, отже, звертається до задоволення тієї чи іншої потреби (навіть власне біологічної), аналізуючи стан, що виникає. Досить рідко процес задоволення потреби відбувається як невідкладний, нагальний.

ТЕОРІЇ ОЧІКУВАНЬ

Сила прагнення діяти певним чином залежить від очікувань, що ця дія приведе до даного результату й від привабливості цього результату для людини.

Вона включає три змінні чи відношення:

- Привабливість:** важливість, яку людина надає потенційному результату чи нагороді, що може бути отримана за роботу. Вона враховує незадоволені потреби людини.
- Зв'язок між роботою й винагородою:** ступінь віри людини в те, що робота, виконана на певному рівні, приведе до досягнення бажаного результату.
- Зв'язок між зусиллям і виконанням роботи:** сприймана людиною ймовірність того, що прояв даного зусилля приведе до виконання роботи.

ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ «Я-КОНЦЕПЦІЇ» (САМОСТІ) КАРЛА РОДЖЕРСА

Сприйняття людиною навколишнього світу переломлюється її свідомістю, центром якої є «Я-концепція»

1. Це уявлення і внутрішня сутність індивіда, яка тяжіє до цінностей, що мають культурне походження.
2. Має стабільність і забезпечує стійкі способи поведінки людини.
3. Володіє індивідуальністю і унікальністю.
4. Розбіжність між досвідом індивіда і його «Я-концепцією» нейтралізується за допомогою механізмів психологічного захисту.
5. Близьке до поняття «самосвідомість», проте швидше «Я-концепція» є результатом самосвідомості.
6. Виникає як результат психічного розвитку в процесі соціальної взаємодії із середовищем проживання.
7. Соціальне середовище (на відміну від генетичних факторів) має визначальний вплив на формування «Я-концепції», однак потім «Я-концепція» починає визначати спосіб взаємодії людини з соціальним середовищем.

ПОВНОЦІННО ФУНКЦІОНУЮЧУ ОСОБИСТІТЬ ХАРАКТЕРИЗУЄ:

- Схильність до екзистенційного способу життя** (гнучкість, адаптивність, спонтанність, індуктивне мислення)
- Організмічна довіра** (інтуїтивний спосіб життя, впевненість у собі)
- Емпірична свобода** (суб'єктивне відчуття свободи волі)
- Креативність** (схильність до створення нових і ефективних ідей і речей)

ТЕОРІЯ МОТИВАЦІЇ ГЕНРІ МЮРРЕЯ.

Генрі Мюррей (1893 – 1988), американський психолог, у своїй книзі „Дослідження особистості“ виділив 36 потреб та визначив відповідні їм спонукальні умови ситуації („тиск“).

Перелік потреб, складений Мюрреєм трохи пізніше, включав потреби в: **досягненні, повазі, спілкуванні, порядку, поверненні до себе уваги, незалежності, захисті, сприянні, внутрішньому аналізі, допомоги, домінуванні, приниженні, турботі, зміні, терпінні, сексі, агресії, грі .**

Мюррей одним із перших став розглядати мотиви як стійкі особистісні диспозиції. Але, разом з тим, пізніше він дійшов висновку, що **цілеспрямовану поведінку можна пояснити лише як результат взаємодії особистісних (потребний стан як бажаний цільовий стан) та ситуативних («тиск» як ознаки ситуації, на які можна сподіватися або яких слід побоюватися) факторів.**

«Тиск» актуалізує відповідну потребу, а потреба шукає відповідний їй «тиск» Їхня зустріч позначалася Мюрреєм як «тема».

ТЕОРІЯ МОТИВАЦІЇ ДОСЯГНЕННЯ УСПІХІВ. ДЕВІДА МАК-КЛЕЛЛАНДА, ДЖОНА АТКІНСОНА І НІМЕЦЬКОГО ВЧЕНОГО ХАЙНЦА ХЕКХАУЗЕНА.

Діяльність, спрямована на досягнення успіху, пов'язана з 1) мотивом досягнення успіху й 2) мотивом уникнення невдачі. Теорія зосереджує увагу на тому, що поведінка людей, мотивованих на досягнення успіху і на уникнення невдачі, відрізняється. Керівник повинен знати, **що мотивовані на успіх особи** ставлять перед собою позитивну ціль, досягнення якої розцінюють як успіх. Будучи впевненими у своїх можливостях, вони налаштовані на очікування успіху, мобілізацію всіх ресурсів, активну діяльність задля досягнення мети.

Інакше поведуть себе особи, **мотивовані на уникнення невдачі**: всі їхні думки і дії налаштовані на уникнення невдачі, вони невпевнені, не вірять у можливість досягти успіху, не відчують задоволення від діяльності, бояться відповідальності, помилок і покарання.

Людина, яка прагне успіху, зазнавши невдачі, активізує свою діяльність і досягає нерідко вищих результатів, ніж очікувала, а орієнтована на невдачу – за таких обставин часто опускає руки. Тому управління має бути гнучким у виборі засобів, зорієнтованих на забезпечення успіху

ТЕОРІЯ ОЧІКУВАНЬ (В. ВРУМ)

Мотиваційна теорія очікувань розглядає три типи очікувань індивіда, які впливають на ефективність його діяльності:

перший тип очікувань:

Очікування того, що затрачені зусилля дадуть бажані результати

другий тип очікувань:

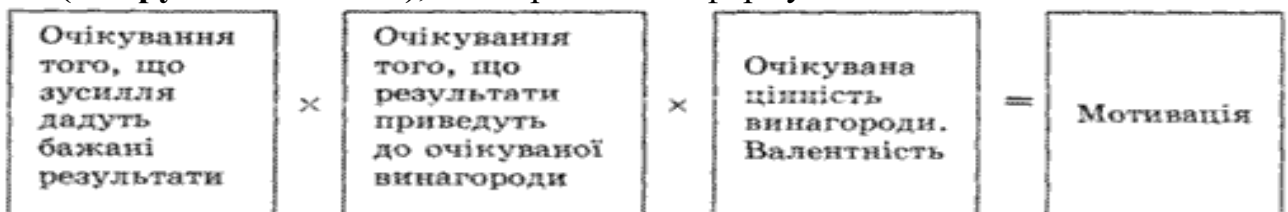
Очікування того, що за результати буде надана винагорода

третій тип очікувань:

Очікувана цінність винагороди

З ТОЧКИ ЗОРУ В. ВРУМА, МОТИВАЦІЯ Є ПІДСУМКОВИМ РЕЗУЛЬТАТОМ ВЗАЄМОДІЇ ТРЬОХ ФАКТОРІВ:

- того, наскільки сильно індивід бажає отримати винагороду (**валентність**),
- його оцінок можливостей того, що докладені зусилля приведуть до результату у формі успішного виконання робочого завдання (**сподівання**),
- досягнення поставленої цілі буде достойно винагороджено (**інструментальність**), що виражається формулою:



Звідси мотивація є добуток валентності, сподівання та інструментальності працівника і визначається як сила спонукання індивіда до дій.

ТЕОРІЯ ПОСТАНОВКИ ЦІЛЕЙ(Г. ЕДВІН ЛОК)

Орієнтує на використання мотивуючої ролі цілей діяльності за умови їх співпадіння із цілями організації

Задоволення потреб визначається співвідношенням:

ОСОБИСТІ ЦІЛІ = ЦІЛІ ОРГАНІЗАЦІЇ

ОСОБИСТІ РЕЗУЛЬТАТИ = РЕЗУЛЬТАТИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Теорія постановки цілей не дає однозначної відповіді на питання, як здійснювати стимулювання: за кінцевими результатами або за конкретно виконану роботу. Практика діяльності організацій показує, що необхідно комбінувати обидва підходи до стимулювання у відповідності з індивідуальними характеристиками працівників і ситуацією, що склалась.

ТЕОРІЯ СПРАВЕДЛИВОСТІ (С. АДАМС)

Люди суб'єктивно оцінюють відношення одержаної винагороди до затрачених зусиль, а потім співвідносять це із винагородою інших людей, які виконують аналогічну роботу

$$\frac{\text{Затрати індивідуальних зусиль}}{\text{Індивідуальна винагорода}} = \frac{\text{Затрати зусиль інших осіб}}{\text{Винагорода інших осіб}}$$

Коли працівники вважають, що їм платять мало, вони починають працювати менш інтенсивно.

Працівники, які вважають, що їм платять більше, ніж належить, будуть намагатись підтримувати інтенсивність праці на попередньому рівні і навіть збільшувати її.

Працівники, які вважають, що їм платять більше, ніж належить, будуть намагатись підтримувати інтенсивність праці на попередньому рівні і навіть збільшувати її.

ТЕОРІЯ СПРАВЕДЛИВОСТІ (МОДЕЛЬ СТЕЙСІ АДАМСА).

Більшість людей зацікавлені не тільки у задоволенні своїх потреб, але і в *справедливості* системи винагород. Дана проблема має відношення до всіх типів заохочень, що суттєво ускладнює завдання менеджера із мотивації співробітників.

Теорія справедливості Стейсі Адамс стверджує, що працівники схильні оцінювати неупередженість дій менеджменту, порівнюючи результати своєї участі у виконанні робочих завдань з докладеними для їх досягнення зусиль, а також зіставляючи отриману пропорцію (далеко не завжди абсолютний рівень винагород) з аналогічними пропорціями інших людей.

Головна проблема моделі справедливості полягає в ідентифікації менеджментом оцінки робітниками їх трудового внеску і результатів, визначенні референтних груп і характеристиці сприйняття співробітником затрачених зусиль і “зібраних плодів”.

ТЕОРІЯ АТРИБУЦІЇ. ФРИЦ ХАЙДЕР ТА ГРЕЙС КЕЛЛІ.

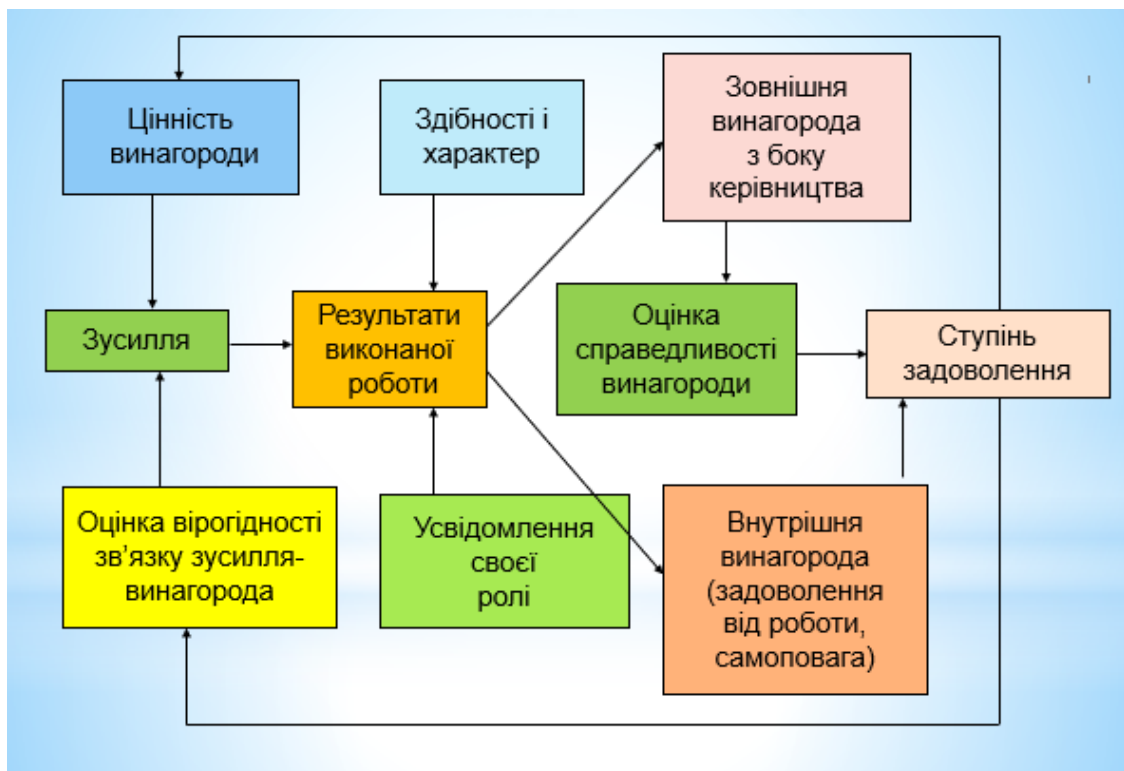
Теорія атрибуції здійснила значний внесок в дослідження мотивації. **Під атрибуцією розуміється** процес інтерпретації і визначення індивідом спонукальних причин своєї поведінки і дій інших людей. Ф. Хайдер говорив про те, що при поясненні поведінки людини у нас є дві альтернативи. Індивід може створити або внутрішню, або зовнішню атрибуцію. **Внутрішня атрибуція** - висновок про те, що людина поводи́ла себе певним чином через особливості своїх установок, характеру або особистості. **Зовнішня атрибуція** - висновок про те, що людина поводи́ла себе певним чином в силу ситуації, що склалася.

На думку Хайдера, люди майже завжди віддають перевагу внутрішнім атрибуцій, а не зовнішнім, тобто вони схильні вважати, що причини вчинків закладені в характері самої людини.

МОДЕЛЬ ПОРТЕРА-ЛОУЛЕРА – комплексна теорія мотивації, що містить елементи попередніх теорій. На думку авторів, мотивація є одночасно функцією потреб, очікувань і сприйняття працівниками справедливої винагороди. В моделі Портера-Лоулера фігурує п'ять основних ситуаційних факторів:

- витрачені працівником зусилля;
- сприйняття;
- отримані результати;
- винагорода;
- ступінь задоволення.

Модель мотивації Портера-Лоулера



ВІДПОВІДНО ДО МОДЕЛІ ПОРТЕРА-ЛОУЛЕРА:

- рівень зусиль, що витрачаються, залежить від цінності винагороди і від впевненості в наявності зв'язку між витратами зусиль і винагородою;
- на результати, досягнуті працівником, впливають чотири фактори: витрачені зусилля, здібності і характерні особливості людини, а також усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці;
- досягнення необхідного рівня результативності може привести до внутрішньої винагороди, тобто відчуття задоволеності роботою, компетентності, самоповаги, і зовнішньої винагороди – похвала керівника, премія, просування за службою тощо;
- люди роблять власну оцінку ступеня справедливості винагороди;
- задоволення є результатом зовнішнього і внутрішнього винагородження з урахуванням їх справедливості.

ТЕОРІЇ “Х” ТА “У” ДУГЛАСА МАК-ГРЕГОРА.

На його думку політику і практику управління визначають дві протилежні групи передбачень, які характеризують уявлення менеджерів про ставлення працівників до праці.

Теорія Х. Базується на припущеннях, що працівника, який вороже ставиться до роботи, потрібно всіляко контролювати, спрямовувати, погрожувати йому покаранням.

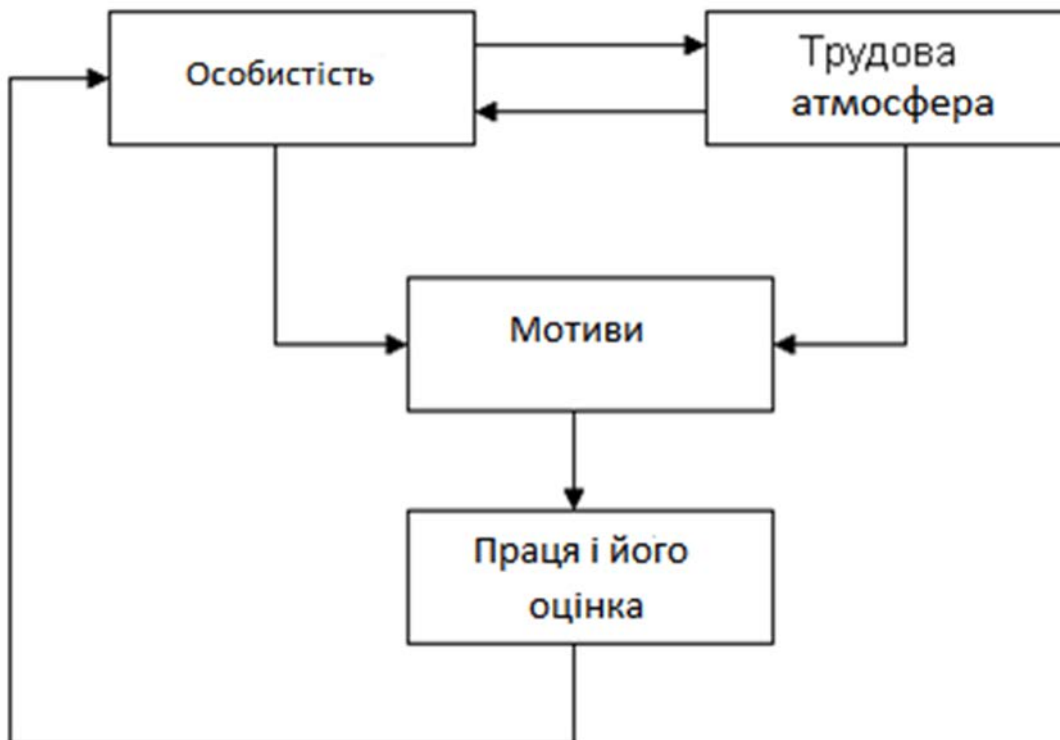
Теорія У. Люди за своєю природою не відмежовані від завдань організації, їм притаманні внутрішня мотивація, бажання самовдосконалюватися, здатність брати на себе відповідальність. Тому завдання керівника полягає у створенні для них умов, які б забезпечили усвідомлення і реалізацію цих якостей.

СТАДІЇ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЇ

- 1 стадія - здійснюється вибір між передбачуваними мотивованими діями;
- 2 стадія - реалізація мотивації;
- 3 стадія - характеризується прагненням досягти певного цільового стану;
- 4 стадія - оцінка актуальності поведінки і дій особистості.

Ми розглянули моделі мотивації.

Кожна з яких починається і закінчується особистістю.



Мотивація є ключем до поведінки людини. Не тільки зовнішнє середовище і ситуація визначає стан особистості, але і її внутрішні причини.

Вмотивована на успіх людина прагне до нього і, як правило, багато працює для досягнення успіху, а для недостатньо мотивованої людини успіх не є таким необхідним, тобто у нього низький рівень мотивації досягнення.

Мотивовані на невдачу, люди проявляють невпевненість у собі, обтяжене виконуваної роботою. Виконання важливих завдань, коли недостатньо часу, викликає у них дискомфорт.

Насамперед мотивація допомагає у здійсненні планів: хочеться чогось визначеного досягти, а не дуже виходить. Що заважає? Найчастіше це елементарна лінь. Але тут з'являється мета. І починаєш потруху розгойдувати себе, після чого відчуваєш, як всередині тебе з'являється стимул і зупинитися просто неможливо.

Отже, пам'ятайте, якщо людина мотивована, то вона обов'язково буде приреченою на успіх.

Література

1. Занюк С. С. Психологія мотивації: навч. посібник. К. : Либідь, 2022. 304 с.
2. Іллін Є. П. Мотивація і мотиви. Тернопіль: Навчальна книга – Богдан, 2018. 512 с.
3. Кісіль З.Р., Швець Д.В. Психологія управління : Навчальний посібник. Харків: видавництво «Університетська книга». 2022. 648 с.
4. Кісіль З.Р., Угрин О.Г. Психологія управління: навчально-методичний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2018. 508 с.
5. Кісіль З.Р. Основи управління: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 261 с.
6. Кроуплі Д. Х. Психологія інновацій в організаціях. Харків : Гуманіт. центр, 2019. 346 с.
7. Нижник В. М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: [монографія] / В. М. Нижник, О. А. Харун. Хмельницький: ХНУ, 2011. - 210 с.
8. Семиченко В.А. Психологія особистості / В.А.Семиченко. К.: Видавець Ешке О.М., 2001. 427с.
9. Якименко, Л. Ю. Мотивація-основа управління людськими ресурсами : навч.-практ. посібник. Київ : Центр навч. літ., 2018. 144 с.

Рекомендована література

1. Бабаян Ю.О. Соціальна психологія. Хрестоматія: навчальний посібник. Миколаїв: Іліон, 2017. 286 с.
2. Білошицький В.І., Бех С.М., Скуз Я.А., Стукан С.О. Основи соціальної психології. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2019. 126 с.
3. Гордієнко В, Копець Л. Психологія особистості. К.: Вид. дім «Києво - Могилянська академія», 2007.
4. Москалець В.П. Психологія особистості : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2013.
5. Матвійчук Т. Теорії особистості в зарубіжній та українській психології. Львів: Видавець Марченко Т., 2021.
6. Особистість у розвитку: психологічна теорія і практика: монографія. за ред. С. Д. Максименка, В. Л. Зливкова, С. Б. Кузікової. Суми : Вид-во СумДПУ імені А.С.Макаренка, 2015.
7. Панок В. Г. Практична психологія. Теоретико-методологічні засади розвитку : Монографія. Чернівці : Технодрук, 2010. 486 с.
8. Москаленко В. В. Психологія соціального впливу: навч. посібн. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 448 с.
9. Москаленко В.В. Соціальна психологія: підручник. Вид. 2-ге перероблене та доповнене. Київ: Центр навчальної літератури, 2008. 688 с.
10. Основи соціальної психології: підручник для закладів вищої освіти / П. П. Горностай та ін.; за ред. М. М. Слюсаревського. Київ: Талком, 2018. 580 с.
11. Психологія натовпу й управління ним при виконанні службово-бойових завдань: навч. посіб. / І. І. Приходько та ін. Харків: НА НГУ, 2015. 250 с.



ТЕМА 3

МОТИВАЦІЯ В СТРУКТУРІ АКТИВНОСТІ ОСОБИСТОСТІ

ЗМІСТ

1. Активність, поведінка, діяльність. Співвідношення поведінки і діяльності.
2. Діяльнісний підхід до розуміння природи людської психіки.
3. Види діяльності.
4. Структура діяльності.

1. АКТИВНІСТЬ, ПОВЕДІНКА, ДІЯЛЬНІСТЬ. СПІВВІДНОШЕННЯ ПОВЕДІНКИ І ДІЯЛЬНОСТІ.

Активність лежить в основі психічного відображення дійсності. Вона притаманна всьому живому.

АКТИВНІСТЬ живої істоти проявляється у ПОВЕДІНЦІ.

Щодо людей, прийнято говорити і про ПОВЕДІНКУ і про ДІЯЛЬНІСТЬ, остання породжується

- потребами,
- мотивами та
- вольовими зусиллями людини.

За визначенням **поведінка** - це рухова активність живих істот, яку можна спостерігати зовні (у поведінці існують і моменти нерухомості).

Поведінка являє собою цілеспрямовану систему послідовно виконуваних дій, які здійснюють практичний контакт організму з оточуючими умовами, опосередковують відношення живих істот до тих властивостей середовища, від яких залежить збереження і розвиток їх життя, підготовляють задоволення потреб організму, забезпечують досягнення певної мети.

Поведінка - це форма взаємодії особистості з оточуючим середовищем, яке визначається рядом факторів: природними властивостями особи, її індивідуальністю.

Природні властивості особистості - це те, що закладено в неї від народження і, як правило, характеризується тією чи іншою мірою вираженості таких динамічних рис, як активність та емоційність.

Активність - це чітко виражене бажання до різного роду діяльності, ствердження себе. Крайніми вираженням активності є сильна енергія, бажання чимось займатись, діловитість, мова або в'ялість, пасивність психічної діяльності, жестикуляції.

Емоційність проявляється в різній мірі нервовим збудженням особистості, динаміці її емоцій та почуттів, які характеризують відношення до навколишнього світу.

На початку 20-х років ХХ ст. швейцарський психіатр К.-Г. Юнг запропонував характеризувати психологічні особливості індивідууму через поняття «екстраверсія»-«інтроверсія».

Екстраверсія	Зосередження інтересів особистості на зовнішніх об'єктах, інколи навіть за рахунок власних інтересів, пониження особистого значення. Екстравертам властива імпульсна поведінка, активність у жестах, висока ініціативність (інколи зайва), соціальна адаптивність, контактність, відкритість.
Інтроверсія	Зосередження особистості на своїх власних інтересах, своєму внутрішньому світі. Інтроверти своїм інтересам надають особливого значення, ставлять їх на перше місце. Вони не контактні, замкнуті, для них характерна соціальна пасивність, здатність до самоаналізу, досить складна соціальна адаптація.

Поєднання екстраверсії-інтроверсії з емоціональними характеристиками визначають темперамент особистості.

Під **ДІЯЛЬНІСТЮ** розуміється активність суб'єкта, спрямована на зміну світу, на виробництво або породження певного об'єктивованого продукту матеріальної або духовної культури.

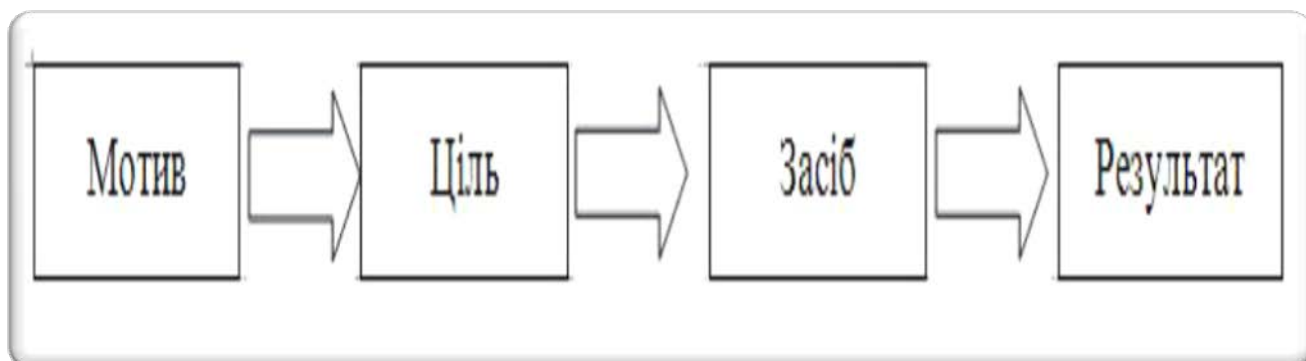
ДІЯЛЬНІСТЬ – це динамічна система взаємодії суб'єкта з оточуючим світом, у процесі якої активно формуються психічні образи дійсності, реалізуються і розвиваються потреби, цінності і відношення людини, здійснюється цілеспрямоване перетворення предметного оточення.

ПСИХОЛОГІЧНА СТРУКТУРА ДІЯЛЬНОСТІ

Традиційно відокремлюють два рівні психологічної структури діяльності:

- мікроструктуру
- макроструктуру.

МІКРОСТРУКТУРА ДІЯЛЬНОСТІ: мотив - ціль - засіб, засіб - результат. «Навіщо робити?», «чому робити?», «чим і як робити?», «що вдалося зробити?» - це психологічна мікроструктура діяльності.



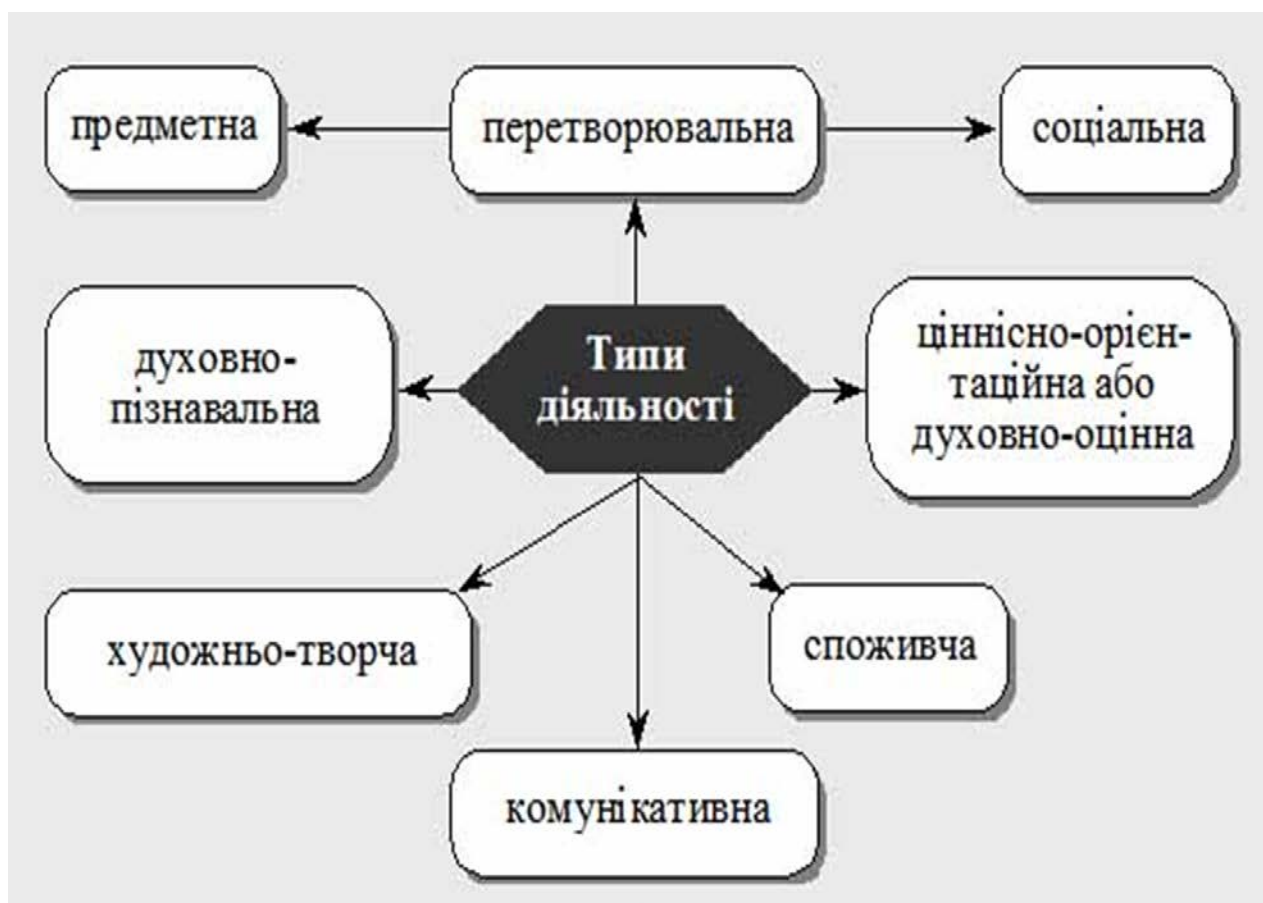
Мета - це те, чого прагне досягнути людина, те для чого вона працює, долаючи труднощі й перешкоди, чого хоче досягти у своїй діяльності. Отже, без мети не може бути свідомої діяльності.

Цілі людської діяльності породжуються суспільним життям, умовами, у яких вона живе, і залежать від ролей, які виконує людина, суспільних доручень, від її розвитку та індивідуальних особливостей.

Цілі бувають близькі та віддалені. Віддалена мета реалізується в низці ближчих, часткових цілей, які крок за кроком ведуть до реалізації віддаленої мети, яку висувають на далеку перспективу.

Мотив - це внутрішня рушійна сила, яка спонукає людину до діяльності. Мотиви діяльності та поведінки людини генетично пов'язані з її органічними й культурними потребами. Потреби породжують інтереси, тобто спрямованість особистості на певні об'єкти з метою пізнати їх, оволодіти ними.

Психологічна структура діяльності			
У макроструктурі діяльності виокремлюють 4 основні блоки:			
спонукально-ціннісний (мотиви, цілі)	прогностично-проективний (прогнозування, вибір, планування)	виконавчо-реалізуючий (способи, засоби, результат)	оцінно-порівняльний (аналіз, виявлення помилок в результатах і процесі досягнення)



У вужчому значенні діяльність – це спрямована на певні аспекти оточуючої дійсності (предмети і відношення) організована і соціально-детермінована активність окремого або сукупного (колективного) суб'єкта, що передбачає створення соціально значущого (ідеального або матеріального) продукту і утворює єдину систему дій і операцій, що поетапно розгортаються в часі із заданою послідовністю.

Діяльність – це зовнішня (фізична) і/чи внутрішня (психічна) активність суб'єкта, що регулюється усвідомлюваною метою.

У психології немає єдиного погляду на співвідношення феномену діяльності і поведінки. Розподіл підходів здійснюється з двох позицій:

1. **Поведінка** – більш широке поняття, під яким розуміється наявність різних форм прояву активності (життєдіяльності) тварин і людей.

Діяльність тут розглядається як один з окремих проявів, що притаманний лише людині.

Тваринам притаманна поведінка, а не діяльність.

2. Вихідне поняття – діяльність. **Поведінка** в цьому контексті має відношення до міжособистісних стосунків, тобто містить здебільшого, соціальний аспект, тобто – це діяльність, спрямована на інших людей, **Поведінка** людини співвідноситься з моральними діями особистості і складається з вчинків.

2. ДІЯЛЬНІСНИЙ ПІДХІД ДО РОЗУМІННЯ ПРИРОДИ ЛЮДСЬКОЇ ПСИХІКИ.

Успіх – це драбина, на неї не піднятихся, тримаючи руки в кишенях

Діяльність – одна з центральних категорій психології і ключове поняття діяльнісного підходу, що розроблявся вітчизняною психологією у ХХ сторіччі і являє собою її фундамент.

Діяльнісний підхід у вітчизняній психології представлений низкою вчених, таких як Лев Виготський, Сергій Рубінштейн, Олексій Леонтьєв, Олександр Лурія, Петро Гальперін, Григорій Костюк та ін., однак, Олексію Леонтьєву серед них належить визначне місце як такому, що завершив розробку теорії діяльності.

Основний принцип концепції Олексія Леонтьєва формулюється так: внутрішня, психічна діяльність виникає в процесі **ІНТЕРІОРИЗАЦІЇ** (засвоєння) - перенесення структур зовнішньої діяльності у внутрішнє психічне (певну схему, образ, модель, алгоритм та ін.)

Найважливішими наслідками з цього положення є наступні:

- 1) вивчаючи практичну діяльність ми досягаємо структуру і закономірності функціонування психічної діяльності;
- 2) керуючи організацією зовнішньої практичної діяльності, ми керуємо організацією внутрішньої структури психіки та її діяльністю.

Внутрішні структури, що склалися внаслідок інтеріоризації, інтегруючись, стають, у свою чергу, основою для породження зовнішніх дій, програм поведінки тощо; цей процес переходу «внутрішнього у зовнішнє» позначається як «Екстеріоризація»-перенесення внутрішніх, розумових дій назовні (у психомоторні дії).

Принцип „ІНТЕРІОРИЗАЦІЇ – ЕКСТЕРІОРИЗАЦІЇ” – один з найважливіших у теорії діяльності.

ВИДИ ДІЙ	
ПРЕДМЕТНІ або ЗОВНІШНІ	дії спрямовані на оволодіння предметами, контакти з людьми, з тваринами, рослинами тощо.
РОЗУМОВІ	дії виявляються у сприйманні, діяльності пам'яті, мислення тощо. Вони утворюються на ґрунті зовнішніх, предметних дій. Предметні дії в результаті інтеріоризації, тобто їх перенесення у внутрішнє життя людини, стають змістом розумової діяльності.

ОСВОЄННЯ ДІЯЛЬНОСТІ
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Діючи, людина відчуває зворотний вплив з боку предмета діяльності, ситуації, здобутих результатів. Вони мають формуючий характер, розвиваючи саму особистість. <input type="checkbox"/> Ефективне використання сучасних складних знарядь праці вимагає оволодіння добрими знаннями, навичками та уміннями, погодження своїх дій з діями інших людей, підпорядкування загальному ладу, переборювання значного емоційного напруження, зокрема й негативних емоцій. Усі ці якості розвиваються в процесі діяльності. <input type="checkbox"/> Водночас формуються такі складні, соціально значущі якості, як працьовитість, дисциплінованість, відповідальність, розуміння суспільних потреб та інтересів.

3. ВИДИ ДІЯЛЬНОСТІ.

Світ відчиняє двері перед тим, хто знає, куди йде!

ІСНУЮТЬ РІЗНІ КЛАСИФІКАЦІЇ ВИДІВ ДІЯЛЬНОСТІ.

- Перетворююча.
- Пізнавальна.
- Ціннісно-орієнтаційна.
- Комунікативна (спілкування).

ШИРОКО РОЗПОВСЮДЖЕНА НАСТУПНА КЛАСИФІКАЦІЯ ВИДІВ ДІЯЛЬНОСТІ:

- гра,
- навчання,
- праця.

Ці види діяльності відрізняються один від одного за:

- результатами,
- мотивацією,
- організацією і засобами

Основні види діяльності

НАВЧАННЯ – це такий вид діяльності, продуктом якої є знання, навички і вміння	ПРАЦЯ – це жива єдність фізичного й психічного	ГРА – це такий вид діяльності, продуктом якої є сам її процес.
---	---	--

Гра - найпростіший вид діяльності, метою гри є сам процес гри.

Навчання – діяльність, спрямована на набуття знань, вмінь, навичок.

Праця – головний спосіб буття людини, від якого залежить практично все у житті людини – добробут, здоров'я, стосунки.

Праця – засіб особистісної і соціальної самореалізації.

Праця – це вид діяльності, результатом якої є:

- продукт матеріальної чи духовної природи.
 - соціальний продукт – це стосунок між людьми - безпосередній і опосередкований знаряддями і продуктами праці.
 - психофізіологічний продукт, тобто:
 - якості і здібності людини, що розвиваються формуються у процесі праці,
 - її психофізіологічні стани, а також її
 - знання, вміння, навички.
 - Знання** – це когнітивні утворення в структурі особистості, це сукупність відомостей людини про різні аспекти життя.
 - Уміння** – це засвоєний людиною спосіб виконання діяльності.
 - Уміння** – це способи успішного виконання дії, що відповідають цілям та умовам діяльності. Уміння завжди ґрунтуються на знаннях. Однак, засвоєні знання ще не означають вмінь.
 - Уміння формуються шляхом багаторазового повторення дій.
- Уміння складають основу майстерності особистості.**

Є ДВА ПІДХОДИ ЩОДО РОЗУМІННЯ СПІВВІДНОШЕННЯ ВМІНЬ І НАВИЧОК

1. Уміння та навички розглядаються як різні рівні засвоєння людиною діяльності: спочатку формуються вміння, а на їх основі формуються навички як автоматизовані вміння.

2. Згідно з іншим поглядом, уміння і навички — це різні дії.

Навички — це автоматизоване виконання простих дій, а оволодіння складною системою психічних практичних дій, необхідних для доцільної регуляції наявних у людини знань та навичок, називають уміннями.

З цього випливає, що

Уміння — це свідоме використання наявних знань та навичок для виконання складних дій.

Навички – це частково автоматизовані дії.

Уміння і навички формуються шляхом вправ. Вправа – це багаторазове повторення дій для їх свідомого вдосконалення.

Навичка подібна до звички.

Звичка – це навичка, що стала потребою.

Навичка є можливістю успішного виконання дій, а звичка – їх спонуканням.

Навички послаблюються або порушуються, якщо людина надмірно схвильована, перевтомлена, якщо в неї є патологічні зміни у роботі мозку.

При цьому, спочатку руйнуються найскладніші і пізніше сформовані навички, а потім — простіші і раніш сформовані навички.

Вони тим швидше послаблюються, чим слабше були сформованими і менше закріпленими.

Утворення нової навички, що спирається на вже набуті навички, **заважаючи** або **сприяючи** цьому утворенню.

Це явище називають *взаємодією навичок*.

Якщо одна навичка сприяє формуванню іншої, говорять про *позитивне перенесення, або індукцію навичок*.

Індукція навичок настає у разі, якщо система рухів однієї навички відповідає системі рухів іншої; одна навичка є засобом кращого засвоєння іншої; кінець однієї навички є початком іншої.

Якщо раніше вироблена навичка заважає утворенню нової, уповільнюючи її формування, відбувається *негативне перенесення, або інтерференція навичок*.

Наприклад, людина, яка добре грала на фортепіано може мати труднощі, коли навчається грі на акордеоні, бо у неї вже сформована навичка щодо положення руки при грі на фортепіано.

Отже, **інтерференція** навичок відбувається, коли при переході від однієї навички до іншої доводиться **переучуватися**. Тому завжди **переучуватися важче, ніж відразу навчитися правильно**.

4. СТРУКТУРА ДІЯЛЬНОСТІ.

*Дійшовши до кінця, люди
сміються над страхами, що
мучили їх спочатку*

У БУДЬ-ЯКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ МОЖНА ВИОКРЕМИТИ СКЛАДОВІ ЧАСТИНИ, ЛАНКИ, ЕТАПИ.	
1.	Постановка цілі (мети).
2.	Планування роботи, вибір способу дії.
3.	Виконання, реалізація діяльності.
4.	Перевірка, оцінка результатів.

ІНДИВІДУАЛЬНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЛЮДИНИ ОХОПЛЮЄ ДВА ВИМІРИ: ВНУТРІШНІЙ І ЗОВНІШНІЙ.	
Внутрішня організація діяльності — це її <i>мотиваційна, цільова та інструментальна</i> основи.	Зовнішня організація діяльності виявляється у <i>діях, поведінці та операціях.</i>

Мотиваційна основа діяльності містить мотиваційно-потребову сферу людини, що має свою складну будову є пов'язаною з переживаннями людиною потреби у чомусь та спонуканнями до активності для її задоволення.

Цільова основа діяльності передбачає досягнення людиною тієї чи іншої цілі (мети).

Метою є те, чого прагне людина, образ кінцевого результату. Це може бути як реальний матеріальний предмет, який створює людина, так і ідеальний результат (наприклад, теорії, думки тощо).

На відміну від мотивів, мета людської діяльності завжди усвідомлена.

Процес вибору мети називається цілеутворенням.

Інструментальна основа діяльності полягає у використанні людиною різноманітних засобів діяльності, наприклад, слів, книг, комп'ютерів, інших різних знарядь праці тощо.

Щодо зовнішньої структури діяльності, її можна розглядати як сукупність дій, рухів і операцій, що утворюють цілісну систему.

ДІЯ як складова частина діяльності — це відносно завершений елемент діяльності, спрямований на досягнення певної проміжної мети. Залежно від того, в якому плані виконуються дії, їх поділяють на зовнішні (практичні) та внутрішні(розумові).

Дії, які виконуються у зовнішньому плані, ще називають *предметними діями*. Завдяки ним людина змінює стани та властивості предметів зовнішнього світу.

Дії, які виконуються у внутрішньому плані, називають *розумовими діями*.

Розумові і практичні дії пов'язані між собою і з мовною діяльністю.

Дії складаються з РУХІВ у просторі і часі. Різноманітність предметних рухів по суті зводиться до трьох простих елементів: „взяти”, „перенести”, „відпустити”.

ЩОДО ЯКОСТІ, РУХИ ХАРАКТЕРИЗУЮТЬСЯ

- Точністю
- Прицільністю
- Спритністю
- Координованістю

Способи здійснення дій називається операціями. Певна операція може входити у склад різних дій. **І зовнішні, і внутрішні дії мають наступні компоненти:**

- моторні (рухові), які пов'язані з виконанням дій
- сенсорні (чуттєві), які пов'язані з контролем
- центральні (мисленнєві), які пов'язані з регуляцією

ЗАЛЕЖНО ВІД СПОСОБУ ВИКОНАННЯ, ДІЇ ПОДІЛЯЮТЬ НА:

Рефлекторні дії - це дії у відповідь на подразник, зумовлені діяльністю центральної нервової системи. Вони можуть бути 1) **бе-зумовно-** та 2) **умовно-рефлекторними**.

Безумовно-рефлекторні дії є вродженими (наприклад, коли людина їсть дуже кислу цитрину, вона кривиться) **Умовно-рефлекторні дії** є набутими (наприклад, коли людина бачить цитрину, вона починає кривитися).

Інстинктивні дії розглядаються як пристосувальні генетично фіксовані дії, зумовлені спадковістю. Вони здійснюються незалежно від контролю свідомості. Наприклад, інстинкт смоктання в дитини, самозбереження - в дорослої людини.

Імпульсивні дії - це спонтанні, раптові, недостатньо усвідомлені дії. Вони безпосередньо підпорядковані потребам і емоціям людини. Наприклад, рапто-вий спалах гніву або роздратування.

Для **мимовільних дій** характерними є відсутність усвідомленої мети і усвідомлених мотивів. Така дія безпосередньо не спрямована на свій кінцевий результат, а відбувається, наприклад, через зацікавленість у діяльності, суб'єктивну значущість ситуації, установку тощо.

Довільні дії - навпаки, характеризуються тим, що вони спрямовані на досягнення усвідомленої мети і є наслідком усвідомлених мотивів. Водночас, цілі й завдання довільної дії можуть задаватися ззовні і можуть або прийматися, або не прийматися людиною.

Вольові дії пов'язані із вольовою саморегуляцією.

ПРЕДМЕТ дії і діяльності є її свідомо і безпосередня МЕТА (ціль), тобто МЕТА – це те, ЗАРАДИ ЧОГО діє людина. Але існує ще й МОТИВ діяльності – це те, ЧОМУ діє людина.

Мотив дії не завжди збігається з предметом, метою. Наприклад, учень вчить уроки. Мета – вивчити уроки. А мотивом може бути різне: отримати хорошу оцінку, швидше піти гуляти, подивитись телепередачу або сам процес навчання, який може бути цікавим сам по собі.

Тут може мати місце важливий психологічний механізм: зсув мотиву на мету.

Він полягає в тому, що в процесі навчання, у наполегливій праці, з досягненням успіхів у дитини з'являється інтерес, власне, до навчальної діяльності, і тоді мотивом стає сам процес навчання, який і повинен бути справжньою метою.

Таким чином у структурі діяльності виділяють МОТИВ і МЕТУ(ціль). Нерідко – це ціла складна система мотивів і мети (цілей).

МОТИВИ (moveo – рухаю) утворюють систему спонукань людини до активності і у своїй сукупності являють собою **МОТИВАЦІЙНУ СФЕРУ ОСОБИСТОСТІ.**

У поведінці людини є дві реально і функціонально пов'язані сторони: спонукальна і регуляторна.

Психічні процеси, стани, властивості психіки: відчуття, сприймання, мова, здібності, темперамент, характер і емоції – забезпечують в основному регуляцію поведінки.

Щодо стимуляції поведінки, вона пов'язується з мотивацією.

Мотивація - базовий пояснювальний конструкт психології особистості, що дозволяє виявити і описати ті аспекти людської психіки, які пов'язані з спонуканням суб'єкта до певних форм активності.

Говорячи про мотивацію і мотиваційну сферу, маються на увазі внутрішньо особистісні фактори поведінки і діяльності, що виступають як спонукальні рушійні сили, приховані за вчинками і намірами людини.

МОТИВАЦІЯ у психології має подвійний зміст

- | | |
|--|---|
| 1) Це система факторів, що детермінує поведінку (це потреби, мотиви, цілі (мета), завдання, наміри, потяги, прагнення, що є у людини). | 2) Це характеристика процесу, який підтримує поведінкову активність на певному рівні. |
|--|---|

У інших авторів мотивація – це три відносно самостійних психологічних явища, тісно пов’язаних між собою.

- | | |
|----|---|
| 1. | Мотивація – як ДЖЕРЕЛО АКТИВНОСТІ (потреба – мотив), пояснює, ЧОМУ виник стан активності, яка потреба спонукала до прояву активності. |
| 2. | Мотивація як СПРЯМОВАНІСТЬ пояснює, НА ЩО спрямована активність, ЗАРАДИ ЧОГО здійснюється та чи інша поведінка, тут мотиви у своїй сукупності утворюють спрямованість особистості. |
| 3. | Мотивація як ЗАСІБ САМОРЕГУЛЯЦІЇ , до цих засобів відносяться емоції, бажання, прагнення тощо. |

5. ЗАГАЛЬНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ МОТИВАЦІЙНОЇ СФЕРИ ОСОБИСТОСТІ

Щоб дійти до мети – треба йти!

ОСНОВНИМИ СКЛАДОВИМИ МОТИВАЦІЙНОЇ СФЕРИ Є:

- Потреби
- Мотиви
- Мета (цілі)

Оскільки мотивація є спонуканням до діяльності, структуру діяльності утворюють ті ж самі компоненти.

ОСНОВНИМИ ХАРАКТЕРИСТИКАМИ МОТИВАЦІЙНОЇ СФЕРИ ОСОБИСТОСТІ Є:

- Різноманітність мотивів
- Множинний характер
- Гнучкий характер
- Існування визначеної ієрархії
- Наявність структури
- Стійкий характер мотивів
- Динамічність мотивів
- Мотиваційна сила

Будь – яка форма поведінки може бути пояснена як внутрішніми, так і зовнішніми причинами.

**ДО ВНУТРІШНІХ ПРИЧИН ВІДНОСЯТЬСЯ ПСИХОЛОГІЧНІ
ВЛАСТИВОСТІ СУБ'ЄКТА ПОВЕДІНКИ:**

- мотиви,
- потреби,
- цілі,
- бажання,
- інтереси, тощо.

Їх називають особистісними ДИСПОЗИЦІЯМИ.

Зовнішні причини поведінки називають **СТИМУЛАМИ**, вони витікають із ситуації, що складається. Тому говорять про **ДИСПОЗИЦІЙНУ І СИТУАЦІЙНУ** мотивації як аналоги внутрішньої і зовнішньої детермінації поведінки.

**МОТИВАЦІЙНА СФЕРА ЛЮДИНИ ХАРАКТЕРИЗУЄТЬСЯ
НАСТУПНИМИ ПАРАМЕТРАМИ:**

- По-перше*, **РОЗВИНУТІСТЮ** – якісною різноманітністю мотиваційних факторів (потреб, мотивів, цілей)
- По-друге*, **ГНУЧКІСТЮ**, що дозволяє забезпечити задоволення мотиваційного спонукання різноманітними засобами
- По-третьє*, **ІЄРАРХІЗОВАНІСТЮ**, що пов'язана із сформованою структурою управління реалізацією різних мотивів і спонукань або іншими словами, - відмінністю в силі і частоті актуалізації мотиваційних утворень певного рівня (потреб, мотивів, цілей).
Останні не є однорядними утвореннями. Одні є сильнішими і виникають частіше, інші є слабшими і виникають рідше.

ОСНОВНИМИ СКЛАДОВИМИ МОТИВАЦІЙНОЇ СФЕРИ Є:

- Потреби
- Мотиви
- Мета (цілі)

Оскільки мотивація є спонуканням до діяльності, структуру діяльності утворюють ті ж самі компоненти.

ОЦІНКА ОСОБЛИВОСТЕЙ МОТИВАЦІЙНОЇ СФЕРИ МАЄ ВАЖЛИВЕ ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ ПРОГНОЗУВАННЯ УСПІШНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ. ДОСЛІДЖЕННЯ ПОКАЗУЮТЬ, ЩО ДЛЯ СТІЙКОЇ, ВИСОКОЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЛЮДИНИ НЕОБХІДНІ ТАКІ ЧИННИКИ:

- розвинутість мотивів визначеної діяльності (їх чисельність), що забезпечує позитивне ставлення до неї;
- достатня сила мотивів;
- стійкість мотивів;
- визначена структура мотивації;
- ієрархія мотивів.

Мотиваційна сфера особистості — це ієрархічна система мотивів особистості. Структура мотиваційної сфери дуже складна. При цьому мотивація вибудовується в визначену ієрархію не тільки всередині кожного виду діяльності, але й відбувається ранжування мотивації різних видів діяльності.

Література

1. Занюк С. С. Психологія мотивації: навч. посібник. К. : Либідь, 2022. 304 с.
2. Іллін Є. П. Мотивація і мотиви. Тернопіль: Навчальна книга – Богдан, 2018. 512 с.
3. Кісіль З.Р., Швець Д.В. Психологія управління : Навчальний посібник. Харків: видавництво «Університетська книга». 2022. 648 с.
4. Кісіль З.Р., Угрин О.Г. Психологія управління: навчально-методичний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2018. 508 с.
5. Кісіль З.Р. Основи управління: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 261 с.
6. Кроуплі Д. Х. Психологія інновацій в організаціях. Харків : Гуманіт. центр, 2019. 346 с.
7. Нижник В. М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: [монографія] / В. М. Нижник, О. А. Харун. Хмельницький: ХНУ, 2011. - 210 с.
8. Семиченко В.А. Психологія особистості / В.А.Семиченко. К.: Видавець Ешке О.М., 2001. 427с.
9. Якименко, Л. Ю. Мотивація-основа управління людськими ресурсами : навч.-практ. посібник. Київ : Центр навч. літ., 2018. 144 с.

Рекомендована література

1. Бабаян Ю.О. Соціальна психологія. Хрестоматія: навчальний посібник. Миколаїв: Іліон, 2017. 286 с.
2. Білошицький В.І., Бех С.М., Скуз Я.А., Стукан С.О. Основи соціальної психології. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2019. 126 с.
3. Гордієнко В, Копець Л. Психологія особистості. К.: Вид. дім «Киево - Могилянська академія», 2007.
4. Москалець В.П. Психологія особистості : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2013.
5. Матвійчук Т. Теорії особистості в зарубіжній та українській психології. Львів: Видавець Марченко Т., 2021.
6. Особистість у розвитку: психологічна теорія і практика: монографія. за ред. С. Д. Максименка, В. Л. Зливкова, С. Б. Кузікової. Суми : Вид-во СумДПУ імені А.С.Макаренка, 2015.
7. Панок В. Г. Практична психологія. Теоретико-методологічні засади розвитку : Монографія. Чернівці : Технодрук, 2010. 486 с.
8. Москаленко В. В. Психологія соціального впливу: навч. посібн. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 448 с.
9. Москаленко В.В. Соціальна психологія: підручник. Вид. 2-ге перероблене та доповнене. Київ: Центр навчальної літератури, 2008. 688 с.
10. Основи соціальної психології: підручник для закладів вищої освіти / П. П. Горностай та ін.; за ред. М. М. Слюсаревського. Київ: Талком, 2018. 580 с.
11. Психологія натовпу й управління ним при виконанні службово-бойових завдань: навч. посіб. / І. І. Приходько та ін. Харків: НА НГУ, 2015. 250 с.



ТЕМА 4

МОТИВАЦІЯ В СТРАТЕГІЇ ОСОБИСТОСТІ

ЗМІСТ

- 1. Теоретичні засади мотивування персоналу в організації**
- 2. Характеристика системи мотивування персоналу**
- 3. Розробка і оцінка системи мотивації персоналу підприємства**

1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Ваш час обмежений, не витрачайте його, живучи чужим життям.

Стів Джобс

Мотив – спонукальна причина дій та вчинків людини. Мотиви виникають під впливом внутрішніх причин (природних, матеріальних, духовних) та зовнішніх (стимулів).

Стимул – зовнішній регулюючий вплив, що спонукає до цілеспрямованої дії.

Мотивація не є стимулюванням.

Стимулювання - це зовнішнє спонукання, елемент трудової ситуації, який впливає на поведінку людини в сфері праці, зовнішня оболонка мотивації персоналу

ВИДИ СТИМУЛІВ

- Матеріальні** (грошові, негрошові (в натуральній формі або у формі компенсацій))
- Нематеріальні** (соціальні, моральні, творчі)

СТРУКТУРНІ ЕЛЕМЕНТИ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ:

- Мотив** – внутрішнє спонукання
- Стимул** - зовнішнє спонукання
- Ціль** – бажаний результат
- Потреба** - необхідність чогось
- Винагорода** - те, що людина вважає цінним
- Цінності** - набір стандартів и критеріїв оцінки, прийняття рішень
- Ціннісні орієнтації** - стійке ставлення до матеріальних і нематеріальних благ та цінностей

МОТИВАЦІЯ: ВНУТРІШНЯ / ЗОВНІШНЯ

ВНУТРІШНЯ МОТИВАЦІЯ:

Сенс внутрішньої (інтровертної) мотивації полягає в наступному: те що робиться потрібно самій людині. Виходячи із значущості мети розрізняють

1) особистісні цілі (задоволення інтересів людини, самореалізація, розвиток творчого потенціалу) та

2) професійні цілі (навчання, підвищення кваліфікації, розвиток професіоналізму, задоволеність від цікавої роботи, кар'єрне зростання).

ЗОВНІШНЯ МОТИВАЦІЯ:

Сенс зовнішньої (екстравертної) мотивації: те, що робиться, буде оцінено іншими. **Зовнішню мотивацію** поділяють на:

1) моральні стимули (подяка, почесна грамота,

2) нагороди, соціальне визнання, почесне звання),

3) матеріальну винагороду (оплата праці, преміювання, соціальне страхування, пільги) та покарання (санкції, які погрожують у випадку ухиляння від діяльності або її неякісного виконання).

Головне завдання керівника щодо формування мотивації працівців персоналу в системі державної служби та служби в органах місцевого самоврядування полягає в тому, щоб через зовнішню мотивацію породжувати внутрішню.

ЕКСТРАВЕРТНА ТА ІНТРОВЕРТНА МОТИВАЦІЯ

МОТИВАЦІЯ			
Інтровертна (те, що робиться необхідне самій людині)		Екстравертна (те що робиться буде оцінено іншими)	
Значимість дії		Значимість інших	
<input type="checkbox"/> Особисті цілі <input type="checkbox"/> Інтереси <input type="checkbox"/> Самореалізація <input type="checkbox"/> Самосвідомість <input type="checkbox"/> Устремління до успіху	<input type="checkbox"/> Професійні цілі <input type="checkbox"/> Професіоналізм <input type="checkbox"/> Навчання <input type="checkbox"/> Володіння знаннями <input type="checkbox"/> Кар'єра	<input type="checkbox"/> Моральні стимули <input type="checkbox"/> Соціальне визначення <input type="checkbox"/> Згода <input type="checkbox"/> Нагороди <input type="checkbox"/> Відзнаки від інших	<input type="checkbox"/> Матеріальна винагорода <input type="checkbox"/> Грошові <input type="checkbox"/> Соціальне страхування <input type="checkbox"/> Пільги

ІНТЕРІОРИЗАЦІЯ СТИМУЛУ В МОТИВ

Поняття «стимул» часом його плутають із поняттям «мотив» або ж чітко не розмежовують.

Стимул - це дія, яка зумовлює динаміку психічних станів індивіда (що позначені як реакція) і виступає щодо неї як причина до наслідку.

Слово «стимул» у перекладі з латинської означає загострену палицю, якою поганяли тварин.

Стимул у психології - це спонукання, ефект якого опосередкований психікою людини, її поглядами, почуттями, настроєм, інтересами, прагненнями і т.д.

Стимул не тотожний мотиву, хоча в ряді випадків може трансформуватися в мотив. Отже, якщо стимул інтеріоризується, стає внутрішньою потребою індивіда, а не відповіддю на подразник, тоді він буде одночасно і мотивом.

Мотив зумовлений потребами. А чим же зумовлені самі

ПІРАМІДА (ІЄРАРХІЯ) ЛЮДСЬКИХ ПОТРЕБ (ЗА А. МАСЛОУ)

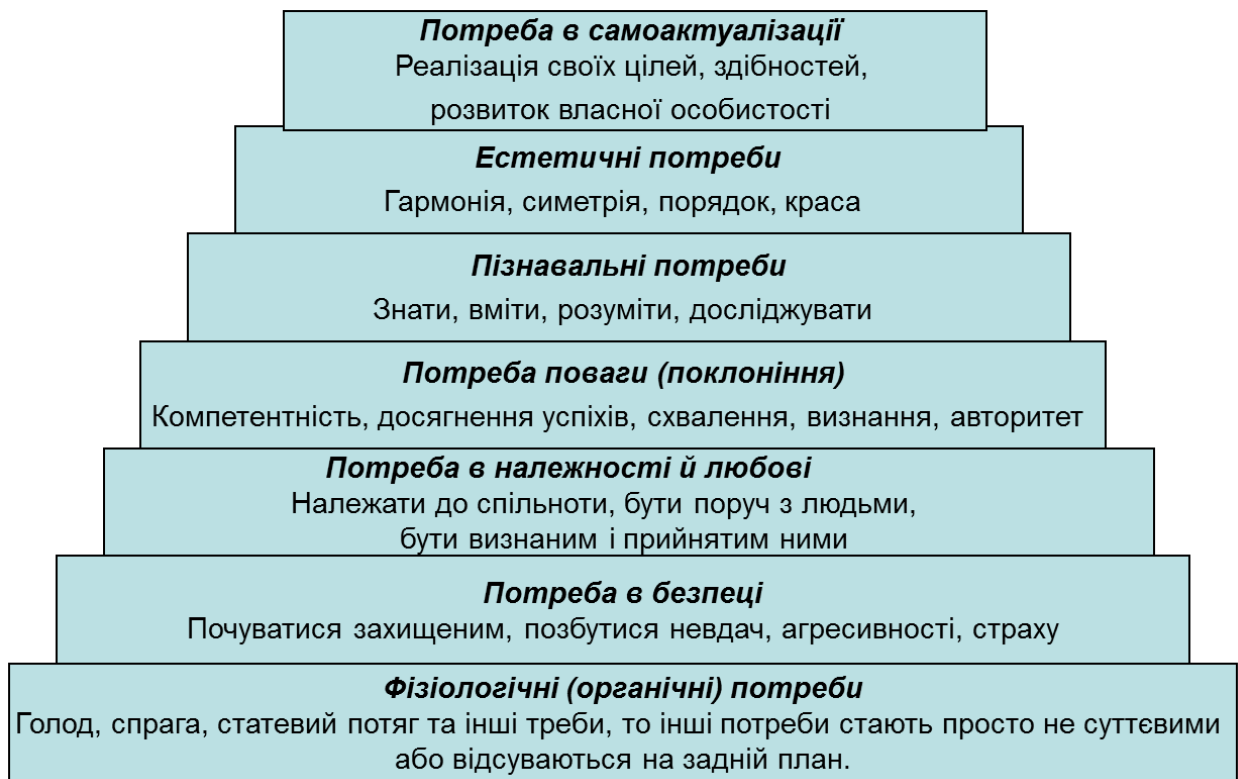
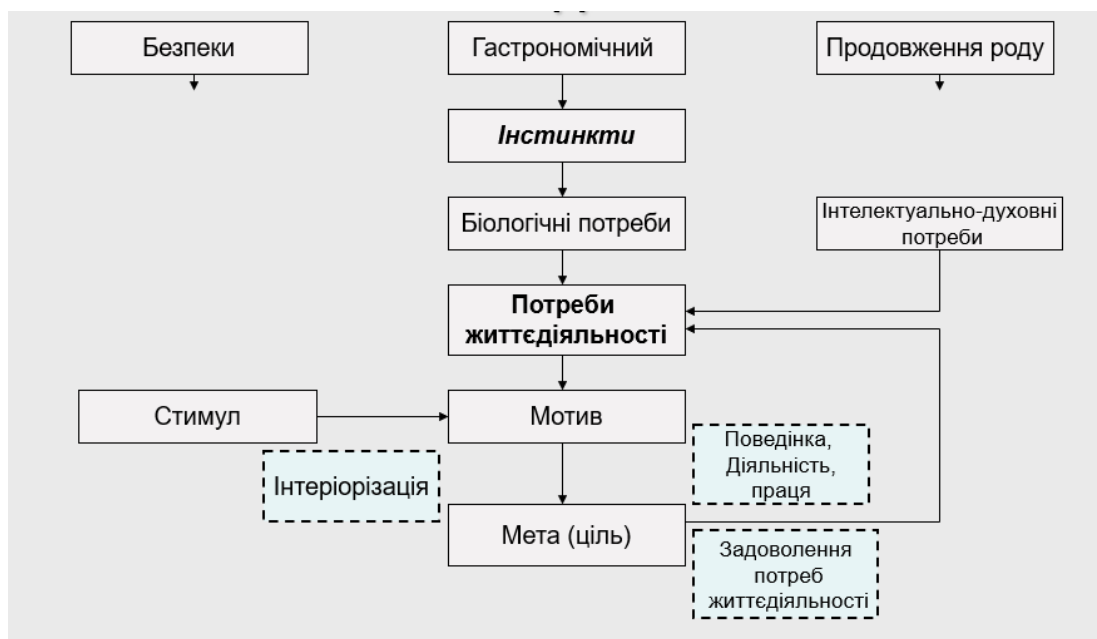


СХЕМА ЗАМКНУТОГО ЦИКЛУ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ



ІНТЕРІОРИЗАЦІЯ СТИМУЛУ В МОТИВ

Через стимулювання, мотивацію та діяльність людина досягає певної мети, щоб задовольнити потреби життєдіяльності. Наведена схема фактично зображує замкнутий цикл життєдіяльності: при досягненні поставленої мети задовольняються певні потреби життєдіяльності, потім з'являються нові потреби, мотивується нова мета, яка має позитивні або негативні стимули (перешкоди, які додають рішучості в досягненні мети) - і так триває весь час, поки людина живе і сподівається.

Спробуймо на прикладах пояснити, що таке інтеріоризація стимулу в мотив і для чого це потрібно знати керівникові, котрий має на меті стимулювати персонал до праці, досягнути більшої віддачі кожного працівника на робочому місці.

Річ у тім, що, стимулюючи працівника, ви можете думати, що він мотивований. Насправді, якщо ці стимули не збігаються із першочерговими потребами вашого підлеглого, вони не будуть «спрацьовувати», мотивувати, переходити у внутрішній психічний план індивіда, спонукати його до бажаної вам діяльності і результативності.

Запам'ятайте, ви, як керівник, стимулюєте, а мотивує кожен себе сам.. Тому ви і повинні якнайкраще знати потреби своїх підлеглих.

ВПРАВА: “ПОТРЕБИ ПІДЛЕГЛИХ”

Приклад 1

Вашому підлеглому 57 років. Після призначення пенсії він працювати не прагне. Як його стимулювати, щоб віддача на роботі була якнайефективнішою?

Приклад 2

Ваш підлеглий - молодий спеціаліст, який нещодавно закінчив вуз. Як можна стимулювати його?

Приклад 3

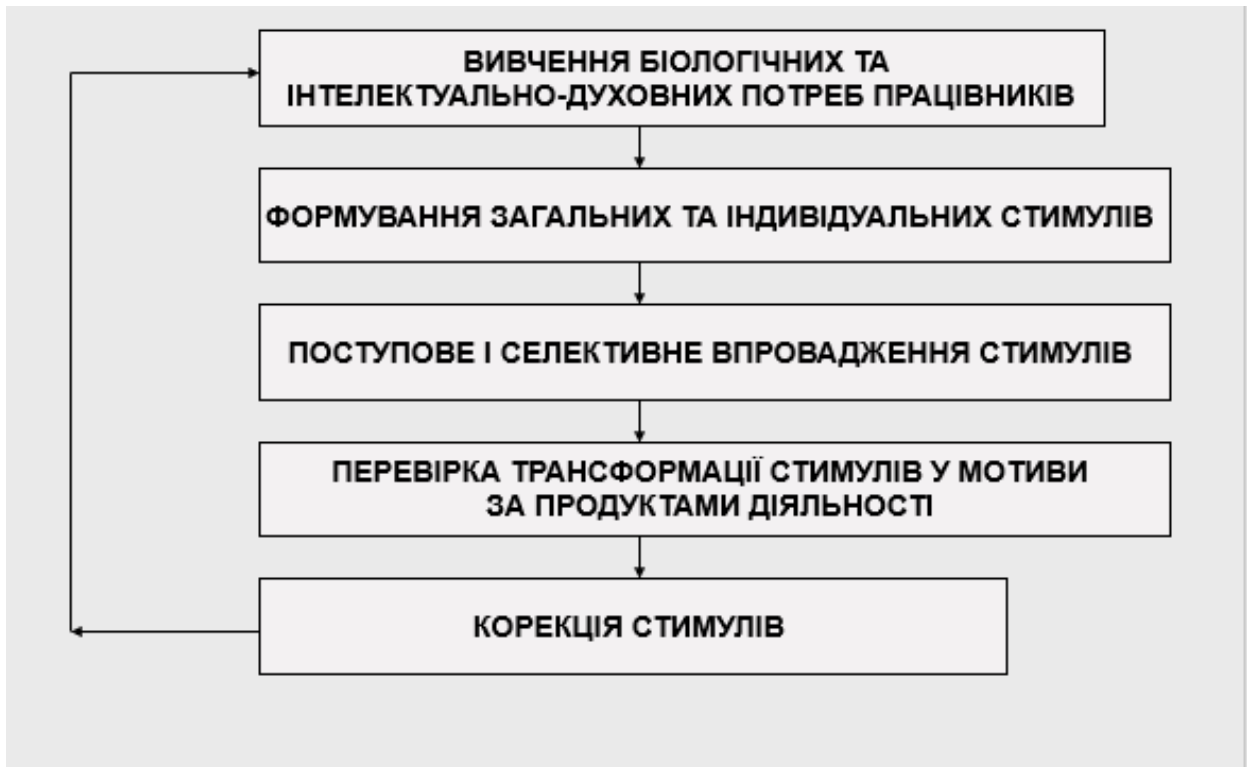
Ваш працівник - самотня жінка, яка виховує дитину. Для неї основні проблеми, на нашу думку, - це вижити матеріально, дати добре виховання дитині, підтримувати статус, бачити перспективу в житті.

Як можна зацікавити такого працівника в ефективній праці?

2. Характеристика системи мотивування персоналу

*Ваше життя результат не
обставин, а власних рішень.
Стівен Кові*

СХЕМА ПРОЦЕСУ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ І ПЕРЕВІРКИ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ



СТВОРЕННЯ ВМОТИВОВАНОГО ПРАЦІВНИКА



ОСНОВНІ МОТИВИ ОСОБИСТОСТІ

1 тип	Реалізація потенціалу особистості
2 тип	Самоствердження
3 тип	Захищеність і комфорт
4 тип	Соціальний статус
5 тип	Служіння іншому
6 тип	МОТИВ АФФІЛІАЦІЇ Цей мотив виявляється як прагнення людини налагодити добрі, емоційно позитивні взаємини з людьми. Внутрішньо чи психологічно він виступає у вигляді почуття прив'язаності, вірності, а зовнішньо - в товариськості, у прагненні співробітничати з іншими людьми, постійно бути разом з ними. Любов до людей - найвищий духовний вияв даного мотиву.
7 тип	Мотив влади
8 тип	Заздрість-неусвідомлений мотив
9 тип	Слави - неусвідомлений мотив
10 тип	Задоволення від самого процесу праці та її результатів
11 тип	Стимулювання і мотивація праці «корпоративним духом»

ТЕОРІЯ ПАРТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Концепція партисипативного управління виходить з того, що якщо працівник в організації зацікавлено бере участь у різній внутрішньо-організаційній діяльності, то він, одержуючи від цього задоволення, працює з більшою віддачею, краще, більш якісно і продуктивно.

ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ФІЛОСОФІЇ ПАРТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ :

- Головна цінність будь-якої організації - не матеріальні, не фінансові, а людські ресурси
- Сучасний ефективний менеджмент ґрунтується на концепції "колективної" праці
- Необхідна перебудова усієї системи авторитарного управління
- Через групи реалізується принцип залучення працівників до управління
- Необхідно забезпечувати участь працівників у розподілі додаткових доходів, одержаних за рахунок залучення індивідів у підвищення ефективності виробництва
- Зміни – необхідний елемент розвитку.

ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Мотиви плинності кадрів – безпосередні причини, які спонукають працівників звільнитись. До них відносять:

- 1) **Мотиви особистого характеру** (переїзд, зміна сімейного статусу);
- 2) **Професійно-кваліфікаційні мотиви** (невідповідність займаній посаді);
- 3) **Невдоволеність якістю життя** (відсутність можливості самореалізації, незадоволеність потреб);
- 4) **Невдоволеність умовами всередині підприємства** (некомфортні умови на робочому місці).

Види мотивації



МЕТОДИ МОТИВАЦІЙНОГО ВПЛИВУ НА ПЕРСОНАЛ ОРГАНІЗАЦІЇ

- ЕКОНОМІЧНІ** (заробітна плата);
- ЦІЛЬОВІ** (чітка постановка цілей);
- ПСИХОЛОГІЧНІ заохочення** (похвала, осуд, статус);
- ПАРТИСИПАТИВНІ** (колективне прийняття рішень, робота в команді);
- РОЗШИРЕННЯ І ЗБАГАЧЕННЯ ЗМІСТУ РОБОТИ** (нові проекти та технології);
- ДИСЦИПЛІНАРНІ** (зауваження, догана, звільнення);
- УСУНЕННЯ НЕГАТИВНИХ СТИМУЛІВ** (позитивна мотивація без загроз).

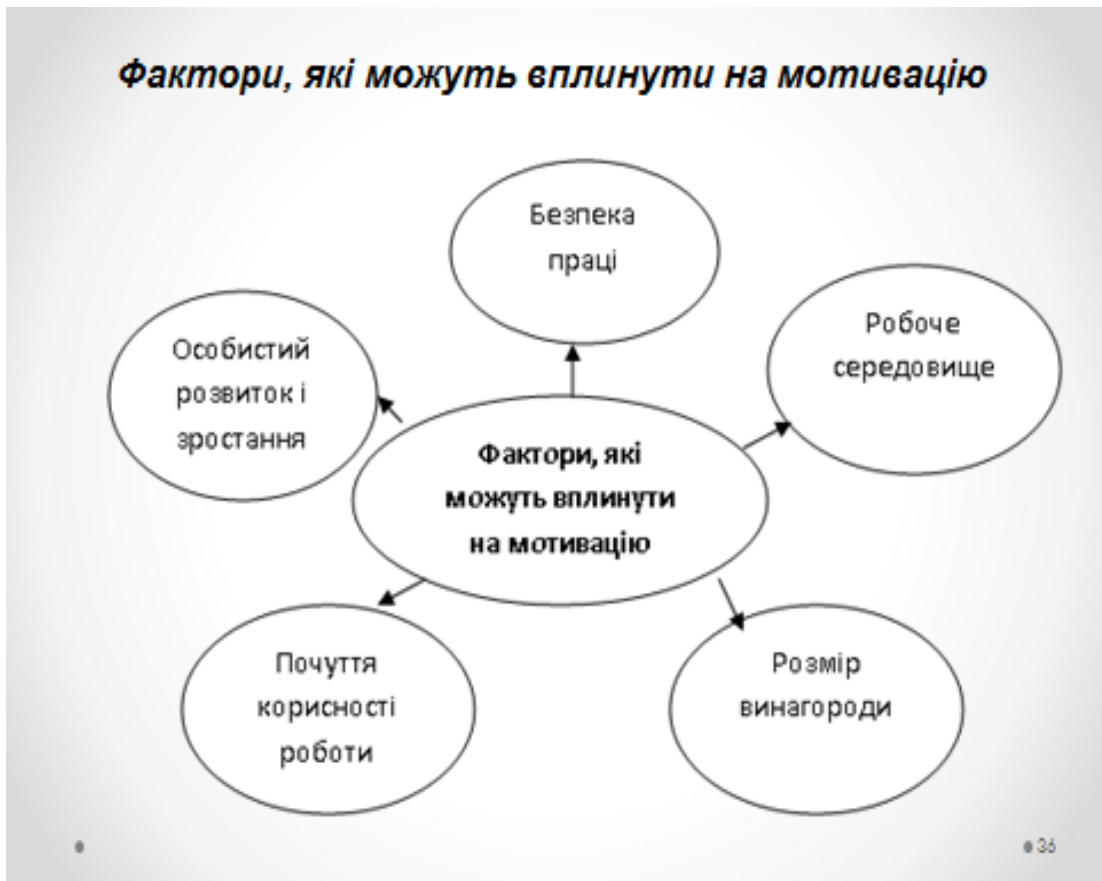
МАТЕРІАЛЬНІ МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ:

- оплата праці;
- матеріальна допомога;
- 3) пільги на соцпакет;
- надбавка до окладу;
- оплата лікування, відпочинку, навчання;
- побутові послуги;
- премії і бонуси;
- знижки на товари компанії.

НЕМАТЕРІАЛЬНЕ СТИМУЛЮВАННЯ:

- Формалізовані стимули** – закріплюють існуюче положення (грамоти, почесні звання та ін.), орієнтують на зміни (підвищення у посаді, навчання та ін.).
- Неформалізовані стимули** – неформальні заходи, які підвищують лояльність до організації. Стиль управління керівника. Психологічний клімат

3. Розробка і оцінка системи мотивації персоналу підприємства



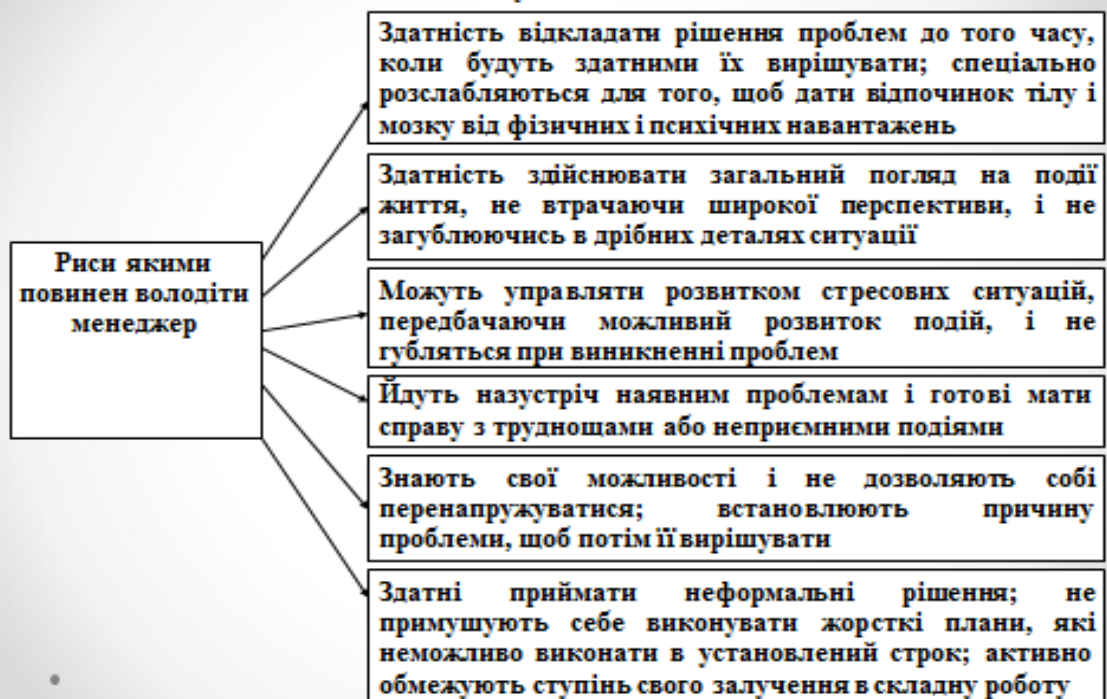
Рациональний розподіл сил впливає на збереження енергійності та активності особистості впродовж тривалого періоду життя. Енергійність людини може супроводжуватися позитивними емоціями, а саме:



•

• 37

Якими рисами повинні володіти менеджери, щоб впоратися зі стресом? Вони є наступними:



•

**Порівняльна характеристика
мотиваційної системи управління працею**

Країна	Основні фактори мотивації праці	Відмінні особливості мотивації праці
Японія	Професійна майстерність; вік; стаж; результативність праці	Пожиттєвий найм; одноразова допомога при виході на пенсію; принцип старшинства при оплаті і призначеннях; колективна відповідальність; управління «знизу-вгору»; узгоджені рішення; вербування нових випускників ЗВО

США	заохочення підприємницької активності; якість роботи; висока кваліфікація	поєднання елементів відрядної і погодинної систем оплати праці; підвищена увага до поточних результатів; участь в прибутку; технологічні надбавки; премії за безаварійну роботу, тривалу експлуатацію обладнання та інструменту; дотримання технологічної дисципліни; система подвійних ставок; управління «зверху-вниз»; спеціальні програми підвищення кваліфікації; вербування нових випускників та більш зрілих співробітників
-----	---	---

Франція	Кваліфікація; якість роботи; кількість раціоналізаторських пропозицій; рівень мобілізації	індивідуалізація оплати праці; бальна оцінка праці працівника за професійним рівнем майстерності, продуктивності праці, якості роботи, дотримання правил техніки безпеки, етики виробництва; ініціативність; додаткові винагороди (виховання дітей, надання автомобіля, забезпечення по старості)
---------	--	--

Англія	дохід	участь в прибутках; дольова участь в капіталі; трудова дольова участь, чисто трудова участь
Німеччина	якість	стимулювання праці; соціальні гарантії

• 42

Швеція	солідарна заробітна плата	диференціація системи оподаткування та пільг; сильна соціальна політика
Україна	оплата за тарифними ставками і окладами за рівнем кваліфікації	загальний опис робіт і чітке завдання при відрядній оплаті; робота за контрактом; колективна відповідальність; управління «зверху-вниз»; системна цільова підготовка

• 43

АЛГОРИТМ РОЗРОБКИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ:

1 етап «Діагностика цілей»:

- 1) уточнення цілей підприємства;
- 2) визначення використовуваних форм і умов стимулювання;
- 3) визначення потреб, мотивів і цілей працівників;
- 4) визначення особливостей організації, які будуть враховані у системі стимулювання.

2 етап «Проектування»:

- 1) вибір нових форм і методів стимулювання, які відповідають потребам, мотивам і цілям працівників;
- 2) визначення умов застосування стимулів, які будуть орієнтувати персонал на досягнення цілей організації.

3 етап «Запровадження програми»:

- 1) документацій не закріплення положень системи стимулювання;
- 2) навчання менеджерів новим методам стимулювання підлеглих;
- 3) розробка і впровадження засобів контролю економічної ефективності запровадженої системи мотивації.

Мотивувати інших людей – це не легка справа. Виконувати завдання та любити процес роботи – зовсім різні речі. Наприклад, деякі компанії проводять заохочення, в тому числі й матеріальне, робітників, які за рік жодного разу не брали відгулів та не брали лікарняних листів.

Постає доволі тривіальне запитання - **як правильно мотивувати самого себе?**

Свідомий вибір. У ситуаціях, коли необхідно прийняти рішення або подолати внутрішні протиріччя слід, перш за все проаналізувати переваги та недоліки ситуації, що склалася (наприклад, розкресливши лист на дві графи: «плюси» і «мінуси») і зробити усвідомлений та раціональний вибір.

Позитивне мислення. Необхідно в усьому, що відбувається, вміти знаходити позитивні аспекти, користуючись правилом: негативний результат – теж результат. Не таким важливим є те, що відбувається, а справді важливим є наше ставлення до того, що відбувається.

Чітка мета. На кожному новому етапі ставте перед собою мету більш вищу, ніж ви мали попередньо, проте досягнення цієї мети повинно бути реальним та ґрунтуватися на використанні наявних ресурсів.

Дружня підтримка. Якщо Ви потребуєте допомоги, не бійтеся звертатися до своїх однодумців та партнерів. Якщо ви вважаєте, що заслуговуєте на похвалу, то відкрито говоріть про це. Якщо ви потребуєте поради – запитуйте у компетентних людей у цій сфері.

ДО САМОВДОСКОНАЛЕННЯ НАС СПОНУКАЮТЬ ТАКІ ЧИННИКИ:

- а) наявність потреби до самоповаги і схвалення іншими;
- б) неузгодженість в образах свого «Я-ідеальне» і «Я-реальне»;
- в) самооцінка, що ґрунтується на цих чинниках.

Відсутність одного з цих чинників не сприятиме мотивації та прагненню до самовдосконалення. Навіть якщо людина себе буде оцінювати не дуже високо, то прагнення до самовдосконалення не буде, адже в цьому випадку не розвинена потреба в самоповазі, і людині байдужа думка про неї інших людей.

ВИРІЗНЯЮТЬ КІЛЬКА ВИДІВ САМОВДОСКОНАЛЕННЯ:

- 1) **Моральне самовдосконалення** – це самовиховання,
- 2) **інтелектуальне** – самоосвіта,
- 3) **фізичне** – саморозвиток.

Вибір спрямованості самовдосконалення залежить від здібностей людини та від життєвих ситуацій, що мають місце.

Виявлено найбільш типові мотиватори, котрі зачіпають три сфери відносин:

- 1) до життя,
- 2) до людей
- 3) до себе і показують, як людина може прагнути до самовдосконалення.

МОТИВАТОРИ, ЯКІ ПОВ'ЯЗАНІ З ВІДНОШЕННЯМ ДО ЖИТТЯ:

- матеріальне благополуччя;
- полегшене існування;
- краще жити;
- уникнення неприємностей.

МОТИВАТОРИ, ЯКІ ПОВ'ЯЗАНІ ЗІ СТАВЛЕННЯМ ДО ЛЮДЕЙ:

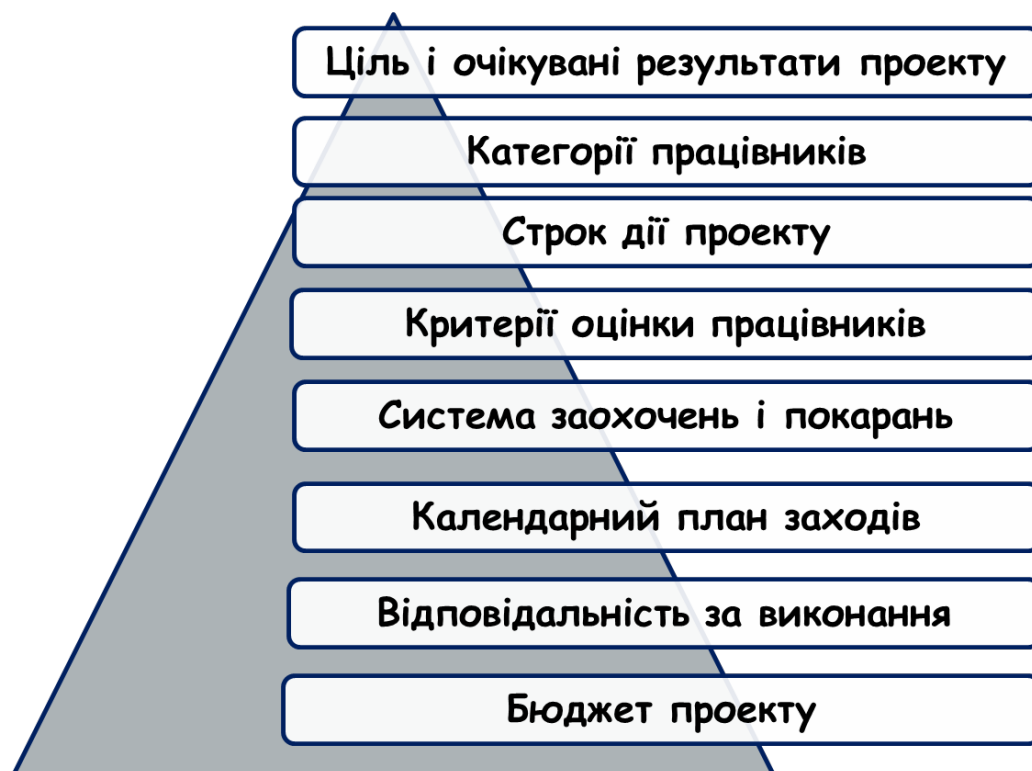
- хороші взаємини з людьми;
- альтруїзм (моральна солідарність з іншими людськими істотами», можливість допомагати іншим).

МОТИВАТОРИ, ЯКІ ПОВ'ЯЗАНІ ЗІ СТАВЛЕННЯМ ДО СЕБЕ:

- позитивне ставлення людей;
- постійне вдосконалення себе;
- самореалізація.

Мотиватори, що пов'язані зі ставленням до життя, зустрічаються дещо частіше, ніж установки, що характеризують відношення до себе.

Основні розділи проекту мотивації персоналу



ВИДИ МОТИВАЦІЙНОГО АУДИТУ

- СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ** - оцінка соціально-економічної ефективності управління мотивацією;
- ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНИЙ**-оцінка використовуваних в організації документів і процедур;
- СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ** - оцінка мотиваційного потенціалу працівників.

МЕТОДИ ПРОВЕДЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО АУДИТУ

- Настановні, експертні інтерв'ю;
- Аналіз діючої документації;
- Спостереження за роботою керівників;
- Анкетування і тестування персоналу;
- Формалізований опис процедур;
- Статистичні методи обробки результатів вивчення потреб працівників.

Література

1. Занюк С. С. Психологія мотивації: навч. посібник. К. : Либідь, 2022. 304 с.
2. Іллін Є. П. Мотивація і мотиви. Тернопіль: Навчальна книга – Богдан, 2018. 512 с.
3. Кісіль З.Р., Швець Д.В. Психологія управління : Навчальний посібник. Харків: видавництво «Університетська книга». 2022. 648 с.
4. Кісіль З.Р., Угрин О.Г. Психологія управління: навчально-методичний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2018. 508 с.
5. Кісіль З.Р. Основи управління: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 261 с.
6. Кроуплі Д. Х. Психологія інновацій в організаціях. Харків : Гуманіт. центр, 2019. 346 с.
7. Нижник В. М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: [монографія] / В. М. Нижник, О. А. Харун. Хмельницький: ХНУ, 2011. - 210 с.
8. Семиченко В.А. Психологія особистості / В.А.Семиченко. К.: Видавець Ешке О.М., 2001. 427с.
9. Якименко, Л. Ю. Мотивація-основа управління людськими ресурсами : навч.-практ. посібник. Київ : Центр навч. літ., 2018. 144 с.

Рекомендована література

1. Бабаян Ю.О. Соціальна психологія. Хрестоматія: навчальний посібник. Миколаїв: Іліон, 2017. 286 с.
2. Білошицький В.І., Бех С.М., Скуз Я.А., Стукан С.О. Основи соціальної психології. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2019. 126 с.
3. Гордієнко В, Копець Л. Психологія особистості. К.: Вид. дім «Киево - Могилянська академія», 2007.
4. Москалець В.П. Психологія особистості : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2013.
5. Матвійчук Т. Теорії особистості в зарубіжній та українській психології. Львів: Видавець Марченко Т., 2021.
6. Особистість у розвитку: психологічна теорія і практика: монографія. за ред. С. Д. Максименка, В. Л. Зливкова, С. Б. Кузікової. Суми : Вид-во СумДПУ імені А.С.Макаренка, 2015.
7. Панок В. Г. Практична психологія. Теоретико-методологічні засади розвитку : Монографія. Чернівці : Технодрук, 2010. 486 с.
8. Москаленко В. В. Психологія соціального впливу: навч. посібн. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 448 с.
9. Москаленко В.В. Соціальна психологія: підручник. Вид. 2-ге перероблене та доповнене. Київ: Центр навчальної літератури, 2008. 688 с.
10. Основи соціальної психології: підручник для закладів вищої освіти / П. П. Горностай та ін.; за ред. М. М. Слюсаревського. Київ: Талком, 2018. 580 с.
11. Психологія натовпу й управління ним при виконанні службово-бойових завдань: навч. посіб. / І. І. Приходько та ін. Харків: НА НГУ, 2015. 250 с.



ТЕМА 5

СИТУАТИВНА ДИНАМІКА МОТИВАЦІЇ ТА МЕХАНІЗМИ ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗАХИСТУ

ЗМІСТ

- 1. Поняття механізму психологічного захисту**
- 2. Історія становлення механізмів психологічного захисту. Класифікація захисних механізмів психологічного захисту**
- 3. Механізми порушення саморегуляції**

1. ПОНЯТТЯ МЕХАНІЗМУ ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗАХИСТУ

Найбільший банкрут у цьому світі людина, котра втратила свій життєвий ентузіазм.

Метью Арнолд

Механізм психологічного захисту - несвідомий психологічний механізм, який зменшує занепокоєння, що виникає з неприйнятних або потенційно шкідливих подразників. Це зазвичай неусвідомлюваний процес усунення або послаблення психікою людини негативних, травмуючих або неприйнятних емоційних переживань.

Механізми психологічного захисту є складними операціями і діями, за допомогою яких особистість прагне подолати і переробити зовнішні та вну-трішні чинники, що порушують стан її внутрішньої рівноваги.

ПСИХОЛОГІЧНИЙ ЗАХИСТ

основні механізми
психологічного захисту



психологічний захист- ситуативні дії і прийоми, що знижують душевну напругу, захищають від душевного болю чи інших неприємних переживань.

поняття ввів Зигмунд Фрейд

три види психологічних захистів

- 1** **розумні**
адекватні у ситуації (не вступати в конфлікт з хамом)
- 2** **проблемні**
вирішення проблем за рахунок інших ("жертва", "маніпулятор", "дитина")
- 3** **невротичні**
захист уявленень про власне "Я", щоб залишити його незмінним. Приводить до дезадаптації.

як працювати з психологічними захистами

- 1** зібрати інформацію
- 2** утриматись від критики
- 3** зауважувати опір
- 4** виявити механізм захисту
- 5** проговорювати з клієнтом почуття, думки, асоціації
- 6** поступово формувати способи подолання звичних механізмів захисту

заперечення

цього не може бути

витіснення

нічого не сталося, щоб пережити

проекція

я чесний, отже всі навколо-чесні

заміщення

не вдалося з цим, то вдається з іншим

ідентифікація

я такий же, як вони

знецінення

не дуже й хотілося

регресія

не хочу нічого вирішувати, хочу нове платтячко

сублімація

нема любові, але є мистецтво

раціоналізація

я можу все пояснити

компенсація

ви про мене ще почувте



© Психологічне центр с. Маринкой Карпенковой

НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ПОНЯТТЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗАХИСТУ:

Альфред АДЛЕР	«психологічний захист» – це почуття неповноцінності та породжуване ним прагнення до компенсацій.
Еріх ФРОМ	захист проявляється в автоматизованому і несвідомому конформізмі, спрямованому на подолання або попередження важкого для суб'єкта почуття самотності
Карен ГОРНІ	захисний механізм може проявлятися у перенесенні своїх конфліктів на зовнішню ситуацію, на інших людей і таким чином деструктивно впливати на процес спілкування
Фредерік ПЕРЛЗ	це система процесів і механізмів, спрямованих на збереження одного разу досягнутого (чи на відновлення втраченого) позитивного образу-Я суб'єкта

Виходячи з психоаналітичного підходу всі механізми захисту мають дві загальні характеристики:

- 1) вони відкидають, фальсифікують чи викривляють реальність;
- 2) діють несвідомо, адже людина не підозрює про їх існування

МЕХАНІЗМИ ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗАХИСТУ НАУКОВЦІ РОЗДІЛЯЮТЬ ЗА РІЗНИМИ ПАРАМЕТРАМИ:

1	за ступенем обробки внутрішнього конфлікту
2	за способом викривлення реальності
3	за кількістю енергії, яка затрачається суб'єктом на підтримку того чи іншого механізму
4	за ступенем інфантильності, тобто залежності людини від певної попередньої стадії розвитку

ЗОВНІШНІМИ ЧИННИКАМИ, ЩО ВКЛЮЧАЮТЬ МЕХАНІЗМИ ЗАХИСТУ, МОЖУТЬ БУТИ:

- психологічні стресори;
- фрустрації (тобто психологічно важкі для особистості ситуації і явища, які перешкоджають її самоактуалізації);
- різноманітні міжособистісні конфлікти

ВНУТРІШНІМИ ЧИННИКАМИ, ЩО ВКЛЮЧАЮТЬ МЕХАНІЗМИ ЗАХИСТУ, МОЖУТЬ БУТИ:

- Негативні емоційні стани** (напруження, душевний дискомфорт, пригніченість, відчуття провини, тривоги, страху, туги та ін.);
- Різні неприйнятні для особистості тенденції**, спонукання, потяги, нереалізовані прагнення і мотиви, потреба в самоактуалізації, внутрішні конфлікти, необхідність підтримки і збереження відчуття самоповаги в ситуаціях, що так чи інакше ображають особистість.

МЕХАНІЗМИ ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗАХИСТУ

1. Конструктивні

- Компенсація
- Сублимація

2. Деструктивні

- Витіснення
- Проекція
- Заміщення
- Регресія
- Раціоналізація
- Втеча
- Формування реакції

КОНСТРУКТИВНІ

КОМПЕНСАЦІЯ	СУБЛІМАЦІЯ
захисний механізм психіки, що полягає в несвідомій чи свідомій спробі подолання реальних і уявних недоліків, відновлення порушеної рівноваги психічних і психофізіологічних процесів шляхом створення протилежно спрямованої реакції або імпульсу.	один із захисних механізмів дорослої людини, що полягає у подоланні внутрішнього напруження через перенаправлення енергії на соціально прийнятні цілі

ІСНУЮТЬ ТАКОЖ ДЕСТРУТИВНІ МЕХАНІЗМИ ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗАХИСТУ:

1.	Витіснення одне з ключових понять в психоаналітичній теорії, процес відсторонення від свідомості і утримання поза його психічних змістів, один з механізмів захисту людини від конфліктів, що розігруються в глибинах його психіки.
2.	Проекція – психологічний процес, який відноситься до захисних механізмів психіки, в результаті якого внутрішнє помилково сприймається як таке, що відбувається ззовні
3.	Заміщення – це захист від тривожної або навіть нестерпної ситуації за допомогою перенесення реакції з «недосяжного» об'єкта на інший – «доступний» або заміна неприйнятної дії на прийнятну.
4.	Регресія – це захисний механізм психіки, процес, в ході якого людина повертається на попередню або менш зрілу стадію розвитку почуттів та поведінки.
5.	Раціоналізація – різновид психологічного захисту. Проявляється у спробах довести, що будь-які вчинки суб'єкта є єдино правильними, а тому — критиці не підлягають.
6.	Втеча – важливий захисний механізм людської психіки, характерними для якого є бажання ухилитися, втекти, сховатися від безрадісних фізичних і психічних аспектів реального життя в світі примарному, вигаданому. Може бути симптомом деяких психічних розладів.
7.	Формування реакцій захист від заборонених, неприйнятних імпульсів через думки чи поведінку зворотного характеру (при надмірній показовій люб'язності людина приховує неприязнь і навпаки).

2. ІСТОРІЯ СТАНОВЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗАХИСТУ. КЛАСИФІКАЦІЯ ЗАХИСНИХ МЕХАНІЗМІВ ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗАХИСТУ.

*Чим бездоганніша людина зовні, тим більше демонів у неї всередині.
Зигмунд Фрейд*

Термін «захисний механізм» був вперше впроваджений Зігмундом Фрейдом у 1894 році у роботі «Захисні нейропсихози» і був використаний у ряді його робіт для опису боротьби «Я» проти афектів і хворобливих думок. Спочатку Фрейд мав на увазі тільки витіснення, але у 1926 році, у додатку до роботи «Гальмування, симптоми, тривожність», він повертається до попереднього поняття захисту, стверджуючи, що його застосування має переваги.

«Оскільки ми застосовуємо його для загального позначення всіх технік, які «Я» використовує у конфлікті і які можуть призвести до неврозу, залишаючи слово витіснення для окремого засобу захисту, краще всього вивченому нами на попередньому етапі наших досліджень».

Найбільш повна концепція механізмів психологічного захисту, с позиції класичного психоаналітичного підходу, була представлена в 1936 р. А. Фрейд, в монографії «Психологія «Я» і захисні механізми», в якій вона детально описала, узагальнила і систематизувала знання про механізми психологічного захисту.

**КЛАСИФІКАЦІЯ ЗАХИСНИХ МЕХАНІЗМІВ ПСИХОЛОГІЧНОГО
ЗАХИСТУ (АННА ФРЕЙД):**

1.	Витіснення це довільне придушення, яке призводить до істинного забування відповідних психічних змістів
2.	Регресія - захисний механізм психіки, процес, в ході якого людина повертається на попередню або менш зрілу стадію розвитку почуттів та поведінки.
3.	Інтроекція – захисний механізм психіки, при якому людина переймає судження, властивості, способи поведінки оточуючих (най- частіше – значимих близьких, батьків).
4.	Звернення на власну особистість – процес, при якому бажання, спрямоване на зовнішній об’єкт звертається на власну персону.
5.	Проекція – психологічний процес, в результаті якого внутрішнє помилково сприймається як зовнішнє
6.	Сублімація – психічний процес перетворення і перенаправлення енергії на інший вид діяльності.
7.	Ізоляція це механізм захисту, який починається з прояви нав’язливості й призводить до вироблення послідовної, внутрішньо узгодженої установки на розрив асоціативних зв’язків думки і дії, особливо з тим, що безпосередньо передує або слідує за ними в часі.
8.	Заперечення це спроба не приймати за реальність небажані для себе події, ще один спосіб впоратися з неприємностями – відмова прийняти їх існування.
9.	Ідентифікація – це форма захисного механізму психіки у вигляді перенесення образу іншої людини на себе.

**НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ОСНОВНИХ ХАРАКТЕРИСТИК
ЗАХИСНИХ МЕХАНІЗМІВ ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗАХИСТУ:**

<p>Роберт Плутчек</p> <p>Джонатан Келлерман</p> <p>Г.Конте</p>	<p>однією з головних характеристик захисних механізмів визнають полярність.</p>
	<p>Біполярним, на їх думку, є:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. витіснення 2. заміщення 3. формування реакції 4. компенсація, 5. проєкція 6. заперечення, 7. інтелектуалізація 8. регресія
<p>Фредерік ПЕРЛЗ</p>	<p>в основу своєї типології захистів поклав так звану плюс-мінус функцію.</p>
	<p>Мінус-функція:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. вибірковість, яка не пов'язана з справжніми потребами, 2. витіснення, 3. втеча у хворобу чи фантазії 4. заперечення.
	<p>Плюс-функція:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. надкомпенсація 2. м'язовий панцир 3. нав'язливі уявлення 4. проєкції 5. галюцинації та інтелектуалізація
<p>Олександр КОЧАРЯН</p>	<p>розглядає два блоки захисних механізмів (своєрідні мета-типи) –</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) проєктивні 2) дефензивні. <p>Якщо діють проєктивні механізми, інформація просто не сприймається, не допускається у свідомість (витіснення, регресія, заперечення).</p> <p>При дії дефензивних механізмів інформація сприймається, але у трансформованому, перекрученому вигляді, не відповідаючи реальності (раціоналізація, ізоляція тощо).</p>

**НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ОСНОВНИХ ХАРАКТЕРИСТИК
ЗАХИСНИХ МЕХАНІЗМІВ ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗАХИСТУ:**

<p>ДЖОРДЖ ВАЙЛЛЕНТ</p>	<p>всі захисні механізми виконують п'ять важливих функцій у дорослому житті:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) утримують емоції в прийнятних межах в період надзвичайного емоційного напруження; 2) підтримують постійність, спрямовуючи в потрібне русло біологічні потяги; 3) дозволяють вносити корективи в образ-Я після таких важливих життєвих змін, як успіхи в навчанні, важка операція і т.д.; 4) допомагають розв'язувати конфлікти в найближчому оточенні людини; 5) забезпечують можливість раціоналізації серйозних конфліктів у згоді в власною совістю.
<p>НЕНСІ МАК- ВІЛЬЯМС</p>	<p>виділяла 2 рівня захисних механізмів за ступенем їх «примітивності»: 1) примітивні (первинні) та 2) зрілі (вищого порядку)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ДО ПРИМІТИВНОГО ЗАХИСТУ ВІДНОСЯТЬ - дисоціацію, всемогутній контроль, знецінювання, заперечення, ізоляцію, ідентифікацію з агресором тощо. 2) ДО ЗРІЛИХ МЕХАНІЗМІВ ЗАХИСТУ ВІДНОСЯТЬ: витискання, регресію, ізоляцію, інтелектуалізацію, раціоналізацію, моралізацію, компартменталізацію, анулювання, поворот проти себе, зсув, реактивне формування, реверс, ідентифікацію, відреагування, сексуалізацію, сублімацію і гумор.

**ІЗ ЗАХИСНИХ РЕАКЦІЙ, ПОМІЧЕНИХ У ДІТЕЙ І ПІДЛІТКІВ,
НАЙТИПОВІШІ, ЯК ВВАЖАЄ АНДРІЙ ЛІЧКО, ТАКІ: ПАСИВНИЙ
ПРОТЕСТ, ОПОЗИЦІЯ, ІМІТАЦІЯ, ЕМАНСИПАЦІЯ І
КОМПЕНСАЦІЯ.**

1) **Пасивний протест** - це рання форма захисної поведінки. Вона виявляється у відмові від спілкування навіть з близькими людьми, від їжі, від ігор. Така реакція найчастіше виникає в дитини, якщо її раптово відірвали від матері, сім'ї, звичної групи однолітків.

2) **Опозиція** - це форма активного протесту проти норм і вимог дорослих. Коли батьки або вихователі висувають до дитини надмірні вимоги, вони провокують опозицію. Часті претензії, непосильне навантаження (несумісне з реальними можливостями дитини) породжують у неї внутрішнє напруження. Опозиція завжди активується у разі втрати або зниження уваги близьких.

3) **Імітація** - це реакція, яка виражається в прагненні у всьому наслідувати певну особу, улюблену людину, героя. У дорослого наслідування вибіркоче. Він виокремлює в іншого щось і здатний наслідувати тільки ці риси, не поширюючи свою позитивну реакцію на решту рис цієї людини

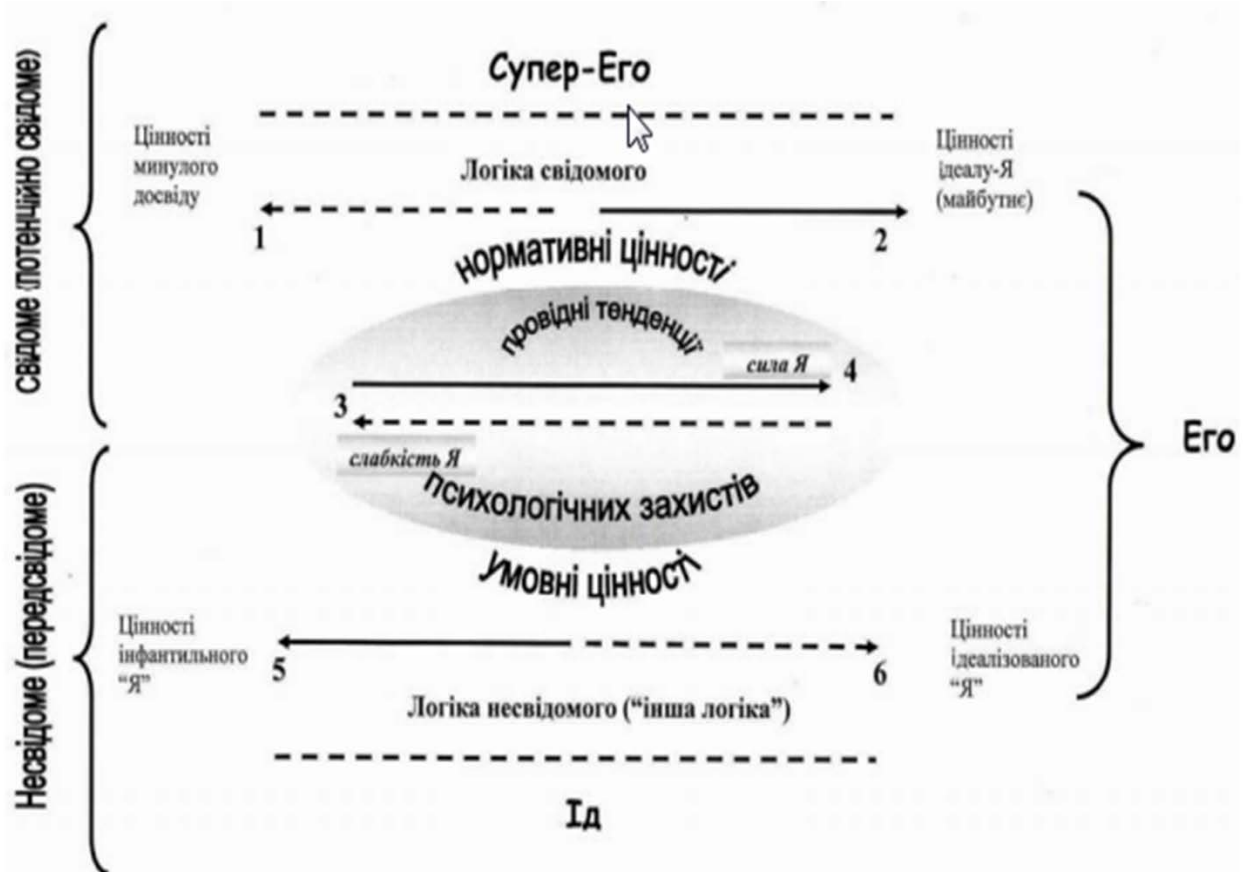
4) **Емансипація** - це боротьба дітей за самоствердження, самостійність, свободу і навіть за майнові права. Загалом це вивільнення з-під контролю і заступництва дорослих.

5) **Компенсація** - реакція, за допомогою якої дитина прагне заповнити слабкість і невдачі в одній сфері успіхами в іншій. Наприклад, кволий підліток утішає себе тим, що «зате» він відмінно вчиться, а поганий учень - тим, що він «зате» перемагає у бійках.

3. МЕХАНІЗМИ ПОРУШЕННЯ САМОРЕГУЛЯЦІЇ

Цікавий парадокс полягає в тому, що, коли я сприймаю самого себе таким, який я є, я набуваю можливість змінитися.

Карл Роджерс



Іноді наш організм дає збій, несвідомі механізми відключаються, свідомі, виявляється, недостатньо освоєні, що виражається зацикленістю на конфлікті (проблеми), глибокими переживаннями і неможливістю адекватного вирішення ситуації. Що це за механізми?

- Інтроекція.** Виділення небажаних зразків в окрему категорію особистості, яка самою людиною не сприймається.
- Ретрофлексія.** Неможливість задоволення потреб, спрямованих у зовнішнє середовище, проявляється перенаправленням енергії на себе.
- Дефлексія.** Це відхід від тісного міжособистісного взаємодії на поверхневе: балаканина, блазнювання, умовності.
- Злиття.** Передбачає усунення кордонів між зовнішнім і внутрішнім світом.
- В результаті кожного з цих порушень людина відмовляється від частини свого Я або зовсім втрачає індивідуальність

ПОВЕРНЕННЯ СЕБЕ

ПРИ КОРЕКЦІЇ ПОВЕДІНКИ ЛЮДИНА ПРОХОДИТЬ НИЗКУ ЕТАПІВ:

- гра в образ;
- усвідомлення своєї фальші (страх);
- невизначеність (втрата звично і відсутність орієнтирів);
- усвідомлення реального жаху ситуації (придушив себе і сам же обмежив);
- повернення собі себе і своїх емоцій.

На жаль, самому пройти цей шлях практично не можливо. Рекомендовано звернутися до фахівця.

Залежно від ситуації психологи віддають перевагу гештальт-терапії, арт-терапії, психодрамі, індивідуальному консультування або іншого методу психокорекції.

ЧАСТО ВИКОРИСТОВУВАНІ МЕХАНІЗМИ ЗАХИСТУ (ЗАПРОПОНОВАНИЙ З.ФРЕЙДОМ)

1) Витіснення — це усунення із свідомості неприємних переживань. Воно проявляється в забуванні того, що заподіює психологічний дискомфорт. Витіснення можна порівняти з греблею, яку може прорвати — завжди є ризик, що спогади про неприємні події вирвуться назовні. І психіка витрачає величезну кількість енергії на їх придушення.

2) Проекція виявляється в тому, що людина несвідомо приписує свої почуття, думки, бажання і потреби оточуючих людей. Цей механізм психологічного захисту дає можливість зняти з себе відповідальність за власні риси характеру та бажання, які здаються неприйнятними.

3) Інтроекція - це схильність нерозбірливо привласнювати чужі норми, установки, правила поведінки, думки і цінності без спроби розібратися в них і критично переосмислити.

У злитті відсутня межа між «я» й «не-я». Є тільки одне тотальне «ми».

4) Раціоналізація — це спроба підібрати розумні і прийнятні причини виникнення неприємної ситуації, ситуації провалу. **Метою цього захисного механізму є 1) збереження високого рівня самооцінки і 2) переконання себе в тому, що ми не винні, що проблема не в нас.**

5) Заперечення Цей захисний механізм дозволяє ігнорувати (заперечувати) очевидні факти, захищаючи психіку від травм. Це повна відмова від неприємної інформації. Заперечення часто стає першою реакцією на біль втрати.

6) Регресія дозволяє пристосуватися до ситуації, що травмує за рахунок неусвідомленого повернення до звичних з дитинства форм поведінки: плачу, капризів, емоційним проханням та ін. Ми на несвідомому рівні засвоїли, що такі форми поведінки гарантують підтримку, безпеку.

7) Сублімація проявляється в тому, що в спробі забути про травмуючу подію ми перемикаємося на діяльність, прийнятну для нас і оточуючих: починаємо займатися творчістю або спортом. **Сублімація** — це продуктивний захисний механізм, який дав світові величезну кількість творів мистецтва.

8) Реактивна освіта. У випадку з реактивним утворенням нашу свідомість захищається від заборонених імпульсів, висловлюючи в поведінці та думках протилежні спонукання. Цей захисний процес здійснюється у два етапи: 1) спочатку неприйнятний імпульс пригнічується, а потім 2) на рівні свідомості виявляється зовсім протилежний, при цьому досить гіпертрофовано і негнучке.

А ЩО МОЖНА САМОСТІЙНО ЗРОБИТИ СВІДОМОГО?

Механізми психологічного захисту включаються на несвідомому рівні, тобто сама людина може використовувати інші методи вирішення конфліктів.

Перш за все, важливо знати особливість трансформації інформації, власне, чому виникає так багато конфліктів.

Таким чином, важливо добре управляти своїми емоціями, максимально точно визначати почуття. Але разом з цим потрібно вчитися висловлювати ці почуття, тобто розвивати комунікативні навички і самоконтроль. Пропоную вам познайомитися з деякими способами саморегуляції і оптимізації психічного стану.

САМОМАСАЖ

Ідеально підійде для зняття напруги. Пройдіться тильними сторонами рук по своєму тілу від чола до п'ят. Ви розслабите м'язи, за рахунок чого знизиться тривога і стрес, зменшиться збудження.

РОЗСЛАБЛЕННЯ

Щодня відводите собі 15 хвилин для розслаблення тіла і вивільнення думок.

Проводити заняття рекомендується при тьмяному світлі, в кріслі, максимально звільнивши себе від одягу і інших аксесуарів (в тому числі контактних лінз). За 2 рази на 5 секунд напружуйте по черзі групи м'язів.

Виконуйте будь-яку дію, наприклад, максимально високо піднімайте ногу, а потім відпускайте. Дихання зберігайте рівним.

ДИХАЛЬНА ГІМНАСТИКА

Видихніть максимально глибоко, повільно вдихніть все повітря в приміщенні, затримайтеся на 5 секунд. Тепер плавно видихніть. Ви відчуваєте зміну свідомості і думок? Повторіть вправу. Після кількох повторень заспокойтеся, порахуйте до десяти, відчуєте, як з кожним рахунком вашу свідомість стає все більш ясним.

НЕЙРОЛІНГВІСТИЧНЕ ПРОГРАМУВАННЯ ПРИ ТРИВОЗІ

НЛП (нейролінгвістичне програмування) — популярний напрям в психології корекції свідомості. Пропоную вам методику, що знижує тривожність, що так важливо, адже саме вона провісник включення захисних механізмів.

1. Детально опишіть свою тривогу: її суть, форму, зміст або навіть зовнішність.

2. Скільки разів за день (тиждень, місяць) і як довго ви їй надають?

3. Визначте місце і час, коли і де тривога ніколи не відвідує вас.

4. В цей час пропонуйте мозку жартівливу гру «давай потривожимось». Так, ось так, клин клином. Думайте тільки про негативне, але саме в цей час і в цьому місці. Поступово ви забороните свою тривогу саме тут.

5. На завершення подякуйте свій розум: «Спасибі тобі, мозок, ми непогано попрацювали. Я знав, що ти мене не підведеш».

В результаті таких регулярних занять підвищиться ваша стресостійкість і зміниться ставлення до невдач. Ви не будете переживати їх так емоційно і важко, як раніше.

Техніка НЛП не має однозначного ставлення до неї фахівців і клієнтів, хтось вважає її сумнівною, хтось — оптимальним методом корекції свідомості. Я вважаю, що сам метод непоганий, але підходить не всім.

ВООБРАЖАРІУМ

Уявіть своє найсильніше і актуальне негативне почуття на даний момент або те, від чого ви хочете позбутися.

Уявіть себе у вигляді персонажа мультфільму (фільму). Не обмежуйте себе. Єдине, що у вас з ним повинно бути спільного - емоції та почуття, а решта - на ваш розсуд.

Придивіться тепер до оточення. Що і (або) кого ви бачите?

Тепер уявіть такий сюжет, де емоції вашого героя змінюються в кращу сторону. Не обмежуйтеся реальністю. У Воображаріумі можна все.

Ця вправа розкриває ваші внутрішні резерви, підказує відповіді, розвиває здатність відчувати і виражати свої почуття.

ЗАГАЛЬНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Для самостійного і здорового подолання конфліктних ситуацій рекомендую вам засвоїти низку нескладних принципів і правил.

Вмійте приймати критику і отримувати від неї користь.

Завжди пам'ятайте, що критикують не вас, а ваші вчинки або окремі риси, навіть якщо неправильно формулюють свою думку.

Вмійте відповідати за свої вчинки.

Вмійте розмовляти.

Психологічний захист — реакція людини на конфліктну ситуацію. Водночас, механізми психологічного захисту включаються тоді, коли людина не усвідомлює протиріччя свого Я-реального та Я-ідеального.

Механізм включається, але саморозвитку і змін особистості не відбувається.

Коли ж до свідомості доходить невідповідність поведінки індивіда його ж переконанням (або інших людей, але значущих для нього), то починається шлях саморегуляції.

Психологічний захист – це окрема стратегія поведінки, що є водночас адаптаційним механізмом психічної саморегуляції в конфліктній ситуації. Вивчення їх має велике значення для прогнозування психоемоційних розладів.

Література

1. Занюк С. С. Психологія мотивації: навч. посібник. К. : Либідь, 2022. 304 с.
2. Іллін Є. П. Мотивація і мотиви. Тернопіль: Навчальна книга – Богдан, 2018. 512 с.
3. Кісіль З.Р., Швець Д.В. Психологія управління : Навчальний посібник. Харків: видавництво «Університетська книга». 2022. 648 с.
4. Кісіль З.Р., Угрин О.Г. Психологія управління: навчально-методичний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2018. 508 с.
5. Кісіль З.Р. Основи управління: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 261 с.
6. Кроуплі Д. Х. Психологія інновацій в організаціях. Харків : Гуманіт. центр, 2019. 346 с.
7. Нижник В. М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: [монографія] / В. М. Нижник, О. А. Харун. Хмельницький: ХНУ, 2011. - 210 с.
8. Семиченко В.А. Психологія особистості / В.А.Семиченко. К.: Видавець Ешке О.М., 2001. 427с.
9. Якименко, Л. Ю. Мотивація-основа управління людськими ресурсами : навч.-практ. посібник. Київ : Центр навч. літ., 2018. 144 с.

Рекомендована література

1. Бабаян Ю.О. Соціальна психологія. Хрестоматія: навчальний посібник. Миколаїв: Іліон, 2017. 286 с.
2. Білошицький В.І., Бех С.М., Скуз Я.А., Стукан С.О. Основи соціальної психології. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2019. 126 с.
3. Гордієнко В, Копець Л. Психологія особистості. К.: Вид. дім «Києво - Могилянська академія», 2007.
4. Москалець В.П. Психологія особистості : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2013.
5. Матвійчук Т. Теорії особистості в зарубіжній та українській психології. Львів: Видавець Марченко Т., 2021.
6. Особистість у розвитку: психологічна теорія і практика: монографія. за ред. С. Д. Максименка, В. Л. Зливкова, С. Б. Кузікової. Суми : Вид-во СумДПУ імені А.С.Макаренка, 2015.
7. Панок В. Г. Практична психологія. Теоретико-методологічні засади розвитку : Монографія. Чернівці : Технодрук, 2010. 486 с.
8. Москаленко В. В. Психологія соціального впливу: навч. посібн. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 448 с.
9. Москаленко В.В. Соціальна психологія: підручник. Вид. 2-ге перероблене та доповнене. Київ: Центр навчальної літератури, 2008. 688 с.
10. Основи соціальної психології: підручник для закладів вищої освіти / П. П. Горностай та ін.; за ред. М. М. Слюсаревського. Київ: Талком, 2018. 580 с.
11. Психологія натовпу й управління ним при виконанні службово-бойових завдань: навч. посіб. / І. І. Приходько та ін. Харків: НА НГУ, 2015. 250 с.



ТЕМА 6

КОНФЛІКТИ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

ЗМІСТ

- 1. Типологія конфлікту та причини його виникнення**
- 2. Основні стилі поведінки в конфліктній ситуації**
- 3. Аналіз та техніка вирішення конфлікту**
- 4. Чинники конструктивного вирішення конфлікту**
- 5. Застосування стратегій і методів для створення моделі поведінки у конфліктній ситуації**
- 6. Керівник і конфлікт. Очікування та реальність.**

Всі конфлікти в світі і в душі
людини проходять через його серце
і повертаються до нас
осмисленими і зрозумілими. А те,
що зрозуміло, вже не так страшно

Еріх Фромм

Мудра людина завжди знайде
спосіб, щоб не почати війну

Ісороку Ямамото

1. ТИПОЛОГІЯ КОНФЛІКТУ ТА ПРИЧИНИ ЙОГО ВИНИКНЕННЯ

Якщо у вашому житті немає
конфліктів, перевірте, чи є у вас
пульс

Чарльз Діксон

У літературі термін «конфлікт» вживається в декількох
значеннях:

1. Термін «конфлікт» (від лат. *conflicte* – зіткнення) за своїм
смісловим змістом означає зіткнення протилежних інтересів, поглядів,
думок, серйозні розбіжності; гостра суперечка.

2. Конфлікт – це протиріччя, що виникають між людьми у зв'язку з
вирішенням тих чи інших питань соціального і особистого життя.

3. Конфлікти – явища досить складні і часто важко керовані, тому не
можна запропонувати універсальної методики їх розв'язання.

4. Конфлікт можна розглядати у вузькому і в широкому значеннях. У
вузькому – це безпосереднє зіткнення сторін. У широкому – тривалий
процес, який складається з кількох етапів, в рамках якого саме зіткнення
є лише одним з них

ОСНОВНІ СТРУКТУРНІ ЕЛЕМЕНТИ КОНФЛІКТУ	
СТОРОНИ КОНФЛІКТУ	Це суб'єкти соціальної взаємодії, котрі перебувають у стані конфлікту або ж такі, що явно чи неявно підтримують конфліктуючих
ПРЕДМЕТ КОНФЛІКТУ	Це те, через що виник конфлікт
ОБРАЗ КОНФЛІКТНОЇ СИТУАЦІЇ	Це відображення предмету конфлікту у свідомості суб'єктів конфліктної взаємодії
МОТИВИ КОНФЛІКТУ	Це внутрішні спонукальні сили, що підштовхують суб'єктів соціальної взаємодії до конфлікту (мотиви виступають у формі потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань)
ПОЗИЦІЇ КОНФЛІКТУЮЧИХ СТОРІН	Це те, про що вони заявляють один одному в ході конфлікту чи переговорному процесі

ЗОВНІШНІМИ ОЗНАКАМИ КОНФЛІКТНОЇ СИТУАЦІЇ МОЖНА ВВАЖАТИ
<i>Перший етап</i>
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> дискомфорт, тобто об'єктивне відчуття, що щось не так, яке важко передати словами; <input type="checkbox"/> напруженість відносин під впливом негативних установок; <input type="checkbox"/> непорозуміння, яке виникає на основі неправильних висновків із ситуації або висловленого в зв'язку з відсутністю взаєморозуміння, <input type="checkbox"/> надмірні емоції, <input type="checkbox"/> нечітке вираження думки, <input type="checkbox"/> незадоволеність станом справ.
Другим етапом розвитку конфлікту є криза і розрив стосунків між опонентами.
На третьому етапі розвитку відбувається завершення конфлікту.

Конфліктні ситуації в організації можна умовно розділити на:			
внутрішні і зовнішні	природні і штучні	міжособистісні	внутрішньо-особистісні

Конфлікти розрізняють	
1	Відкриті і закриті (латентні)
2	Конфлікти, що переслідують особисті, групові чи громадські цілі.
3	Внутрішні конфлікти мають місце тоді, коли виникають між суб'єктом і об'єктом управління, між керівниками і підлеглими, між працівниками-колегами.
4	Зовнішні – між працівниками і громадянами, між працівниками і представниками влади, органами місцевого самоврядування, представниками виробничих і громадських організацій.
5	Міжособистісний конфлікт – це активне зіткнення різних принципів, думок, оцінок, позицій, характерів, яке супроводжується емоціональним збудженням людей, викривленим уявленням один про одного, розвитком відносин неприязні, ворожості, суперництва.
6.	Внутрішньо-особистісний конфлікт - конфлікт між мотивами поведінки, між обов'язком, служінням громадським ідеалам і природним почуттям самозбереження й страху
7.	закономірними
8.	необхідними, вимушеними
9.	функціонально невиправданими
10.	залежно від емоційного стану учасників конфлікту вони можуть бути з високою, помірною емоціональною напругою і без неї
11.	стихійні, заплановані
12.	спровоковані й ініціативні
13.	вони можуть бути короткочасні, довготривалі й затяжні (тупикові)
14.	залежно від процесу перебігу та наслідків розв'язання конфлікту розрізняють керовані, слабкеровані і некеровані (стихійні).

Конфлікт – це складне, багатостороннє явище в системі людських відносин, що виникає в процесі службової діяльності організацій, а тому різноманітність конфліктів залежить від:

- 1) причин їх виникнення,
- 2) динаміки їх розвитку,
- 3) кількості сторін, які беруть в ньому участь.

СТАДІЇ ПЕРЕБІГУ КОНФЛІКТІВ

1	потенційного формування суперечливих інтересів, цінностей норм
2	переходу потенційного конфлікту в реальний, тобто стадію усвідомлення конфлікту своїх вірно або хибно витлумачених інтересів
3	безпосередніх конфліктних дій
4	зняття напруженості або вирішення конфлікту

ПРИЧИНИ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ЗУМОВЛЕНІ

1	НЕДОЛІКАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ , викликаними специфікою діяльності. Серед них висока перевантаженість, неритмічність роботи, невизначеність компетенції і функціональних обов'язків, постійна відповідальність і готовність завжди приступити до виконання своїх обов'язків, недосконалість морального і матеріального стимулювання працівників
2	НЕДОСКОНАЛІСТЮ УПРАВЛІННЯ , тобто невмінням розставити людей відповідно до їх кваліфікації і психологічних особливостей, надмірне адміністрування з боку керівництва
3	МІЖСОБИСТІСНИМИ СТОСУНКАМИ В КОЛЕКТИВІ між тими працівниками, які встигають, і тими, що відстають, між молодими і працівниками старшого віку, психологічною несумісністю людей, недостатньою вихованістю, слабкою підготовленістю працівника до виконання своїх функціональних обов'язків, психологічним і соціальним бар'єром між колегами.

ОСНОВНІ ПРИЧИНИ КОНФЛІКТІВ, ЯКІ ЗУМОВЛЕНІ ОСОБИСТІСТЮ І СТИЛЕМ РОБОТИ КЕРІВНИКА

- недостатня робота з кадрами у вирішенні службових завдань, що приводить до негативних наслідків в організації роботи колективу;
- недоліки виховання, що проявляються у брутальності, черствості, нечесності, непослідовності;
- негативні риси характеру і, перш за все, невірноваженість, надмірна владність, неповага в спілкуванні з підлеглими;
- неадекватність стилю управління рівневі підготовленості колективу.
- зіткнення протилежних інтересів, поглядів, устремлінь, суперечки, що породжують ускладнення

Конфлікти за своїм характером і походженням, як бачимо, можуть бути різними, але всі вони відповідають певній структурі та динаміці.

ФАКТИЧНО ДЛЯ ВСІХ ВИДІВ КОНФЛІКТІВ ХАРАКТЕРНИМ Є НАСТУПНЕ:

- наявність не менше двох сторін, які контактують між собою;
- взаємнесумісність цінностей і намірів сторін;
- протиставлення діянь одної сторони іншій і навпаки;
- поведінка, скерована на ліквідацію планів і руйнування намірів іншої сторони, щоб придбати, здобути щось за її рахунок;
- застосування сили, примусу з метою вплинути на поведінку іншої сторони в бажаному напрямку;
- наявність емоціональної напруги в стосунках між партнерами.

КОНСТРУКТИВНЕ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТУ ЗАЛЕЖИТЬ ВІД НАСТУПНИХ ЧИННИКІВ:

- Адекватності сприйняття конфлікту, тобто досить точної, не перекрученої особистими пристрастями, оцінки вчинків, намірів, бажань як супротивника, так і своїх власних;
- Відкритості й ефективності спілкування, готовності до всебічного обговорення проблем, коли учасники чесно висловлюють своє бачення того, що відбувається, і цілях виходу з конфліктної ситуації;
- Створення атмосфери взаємної довіри й співробітництва.

ОСОБЛИВОСТІ ПОВЕДІНКИ ЛЮДИНИ ХАРАКТЕРНІ ДЛЯ КОНФЛІКТНОЇ ОСОБИСТОСТІ:

- Неадекватна самооцінка своїх можливостей і спроможностей, що може бути як завищеною, так і заниженою (і в тому, і в іншому випадку вона може суперечити адекватній оцінці оточуючих – і ґрунт для виникнення конфлікту готовий);
- Консерватизм мислення, поглядів, переконань, небажання перебороти застарілі традиції (що утруднює взаємодію з представниками старшого покоління);
- Надмірна принциповість і прямолінійність у висловах і судженнях, прагнення будь-що сказати правду в очі;
- Певний набір емоційних якостей особистості, серед яких провідними є тривожність, агресивність, упертість, дратівливість.

2. ОСНОВНІ СТИЛІ ПОВЕДІНКИ В КОНФЛІКТНІЙ СИТУАЦІЇ

**Якщо в житті є можливість
зробити крок назад, щоб
уникнути конфлікту –
краще його зробити**

Расим Мусабеков

АНАЛІЗ ТА ТЕХНІКА ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТУ

1. Визначення сутності конфлікту. Чітке визначення істотних елементів конфлікту дозволяє легше знайти засоби щодо формування ефективної поведінки. Бажано, щоб партнери зуміли погодити свої уявлення про ситуацію конфлікту. Послідовна поведінка, спрямована на подолання конфлікту в цілому, включає декілька етапів.

2. Визначення основної проблеми. Дуже важливо усвідомити точки зіткнення сторін, що конфліктують, та виявити розбіжності між ними, що у більшості випадків по-справжньому не усвідомлюються, часто є прихованими. Тому бажано з'ясувати: як я розумію проблему? Які мої дії і вчинки партнера призвели до виникнення і закріплення конфлікту? Як мій партнер бачить проблему? Які, на його думку, мої і його власні дії лежать в основі конфлікту? Чи відповідає поведінка кожного з нас наявній ситуації? Як можна лаконічно і вичерпно викласти нашу загальну проблему? У яких питаннях ми з партнером розходимося? У яких питаннях ми солідарні і розуміємо один одного?

3. Визначення причин конфлікту.

Конфлікти часто породжуються прихованими проблемами і бажаннями, що не задовольняються, такими, наприклад, як прагнення безпеки, незалежності або причетності.

1. Конфлікти також виникають через побоювання, втратити щось значиме. При поверховому розгляді конфлікту може здатися, що ситуація, яка склалася, не пов'язана з цими проблемами і бажаннями.

3. Однак якщо ж основні причини не розкриті, конфлікт може продовжуватися, доки ситуація, що його обумовила, не зміниться з інших причин (наприклад, від'їзд людини, з якою ви конфліктуєте). Примирення інтересів може дати кращі результати в порівнянні з примиренням позицій, оскільки за протилежними позиціями можуть бути як протилежні, так і спільні інтереси. Отже, рішення можна знайти, відшукавши спільні інтереси.

Таким чином, ключем до вирішення конфлікту, що стане ефективним для усіх, є розпізнання прихованих бажань або страхів (іншої людини або ваших власних), які виявились мотивами вчинків у конфліктних ситуаціях.

КЛЮЧ ДО ВИРІШЕННЯ БУДЬ-ЯКОГО КОНФЛІКТУ ПОЛЯГАЄ В ТОМУ, ЩОБ, У ПЕРШУ ЧЕРГУ, ВИЗНАЧИТИ ПРИЧИНУ КОНФЛІКТУ, А ПОТІМ ВЖЕ ЗАСТОСОВУВАТИ ВІДПОВІДНУ ТЕХНІКУ ВИРІШЕННЯ.

Наприклад:

- метод творчої візуалізації можна використати для аналізу причин конфлікту;
- метод мозкового штурму може бути корисним при пошуку альтернатив;
- метод автоматичного запису можна використати для з'ясування власних реакцій на ті або інші можливості;
- метод уявлення спроможний допомогти з'ясувати власні прагнення та зробити свідомий вибір;
- метод уявного контролю або техніка вольового мислення може використовуватись для формування внутрішньої мотивації або контролю з метою реалізації нових рішень.

МЕТОДИ КОНТРОЛЮ ЗА КОНФЛІКТНОЮ СИТУАЦІЄЮ

Техніка охолодження емоцій обох сторін така:

- співчутливе вислуховування, надання можливості виходу гніву;
- переконання, з метою пом'якшення негативних емоцій або усунення непорозуміння внаслідок розпитування,
- подолання недовіри або відкрите і продуктивне обговорення;
- зменшення страху, відкритого і продуктивного його обговорення;
- самозаспокоєння і заспокоєння інших людей;
- розгляд реальних потреб і бажань;
- подолання непорозуміння за допомогою налагоджування спілкування;
- визначення відповідальної сторони;
- розробка угоди про ступінь відповідальності.

4. ЧИННИКИ КОНСТРУКТИВНОГО ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТУ

Конфліктні ситуації
неминучі, але розумний
шукає вихід з них, а
дурень — вхід».

Віктор Губарєв

Адекватне сприйняття конфлікту.

Дуже часто в ситуації конфлікту ми невірно сприймаємо власні дії, наміри і позиції, так само, як і вчинки та точки зору опонента.

ДО ТИПОВИХ СПОТВОРЕНЬ СПРИЙНЯТТЯ НАЛЕЖАТЬ:

1. *«Ілюзії власної шляхетності».* У конфліктній ситуації ми нерідко думаємо, що стали жертвою нападок злісного супротивника, моральні принципи якого дуже сумнівні. Нам здається, що істина і справедливість цілком на нашій стороні і свідчить на нашу користь.

2. *«Подвійна етика».* Навіть тоді, коли учасники усвідомлюють, що однаково діють один щодо іншого, власні дії сприймаються кожним з них як припустимі і законні, а дії опонента – як нечесні та недозволені.

3. *«Все зрозуміло...»* Дуже часто кожен з партнерів надмірно спрощує ситуацію конфлікту, причому так, щоб це підтверджувало уявлення про гідність і правильність його позиції і, навпаки, про неадекватність дій партнера.

Ці й подібні помилки властиві кожному у конфліктній ситуації і, як правило, збільшують напругу конфлікту та перешкоджають пошуку конструктивного рішення. Якщо перекручування сприйняття під час конфлікту є надмірно значним, виникає реальна небезпека опинитися в пастці власної упередженості. В результаті чого можна припустити, що партнер настроєний винятково вороже, тому й ми починаємо оборонятися від нього, дотримуючись наступальної позиції. Відтак партнер відчуває ворожість до нас, і наше попереднє припущення, хоча воно й було, можливо, помилковим, негайно підтверджується. Тому у кожному конкретному випадку намагайтеся уважніше аналізувати свої відчуття.

СУТНІСТЬ ВІДКРИТОГО ТА ЕФЕКТИВНОГО СПІЛКУВАННЯ СТОРИН, ЩО КОНФЛІКТУЮТЬ

1. СПІЛКУВАННЯ – це основна умова конструктивного вирішення конфліктів. Однак, на жаль, у конфліктній ситуації комунікація, як правило, погіршується. Супротивники в основному намагаються зробити один одному боляче, а самі дотримуються оборонної позиції, приховуючи будь-яку інформацію про себе. Між іншим, комунікація може допомогти тільки тоді, коли обидві сторони шукають спосіб досягти взаєморозуміння.

2. КОНТРОЛЬ ЕМОЦІЙНОЇ СФЕРИ. Коли людину «опанували» емоції і захопив конфлікт, їй важко висловлювати свої думки й уважно вислуховувати супротивника. Один з ефективних способів подолання гніву полягає в тому, щоб допомогти один одному звільнитися від цих почуттів.

Люди стають психологічно вільними, якщо просто почнуть розповідати про свої образи. Так, іноді має сенс на самому початку конфлікту піти на ризик і якомога повніше, нехай навіть у різкій формі, розповісти один одному про свої відчуття. Проте інколи ризиковано виявляти свої почуття, якщо це призводить до емоційної реакції. Тому якщо ви відчуваєте, що роздратовуєтеся все більше і при цьому виявляєте, що ваша поведінка тільки розпалює негативні емоції опонента, необхідно дати йому зрозуміти, що бажаєте зупинити кипіння пристрастей. Варто пояснити, що ви не збираєтеся зневажати емоції опонента або заперечувати їхню обґрунтованість, а хочете тільки стримати їх. Це може бути особливо корисним, якщо ви конфліктуєте з особою, з якою вам необхідно й надалі продовжувати спілкування.

3. ПОДОЛАННЯ КОНФЛІКТІВ ІЗ ДОПОМОГОЮ СПІЛКУВАННЯ.

Будь-яке порушення у спілкуванні може спричинити конфлікт. Іноді людина висловлюється недостатньо виразно і ясно, тому її слова можуть бути витлумачені неправильно. Іноді хтось слухає не уважно. І коли людина бачить, що її не слухають, у неї можуть виникнути почуття ворожості або осуду. Часто виникає непорозуміння щодо тлумачення, стосовно того, що мається на увазі. Перешкодою можуть також стати приховані припущення. Іноді в результаті нерозуміння, ворожості або образи спілкування взагалі припиняється.

Якщо ви використовуєте в конфліктній ситуації ключові елементи спілкування, то робите крок до їх подолання. Отже, приділяйте увагу невербальним свідченням того, що слова особи, яка говорить, інколи не співпадають з її думками і почуттями. У такому разі виносьте це протиріччя на відкрите обговорення, слідкуючи, щоб у вас або у іншої людини не було прихованих помилкових припущень або установок. Обговорюйте їх публічно, так, щоб помилки можна було виправити, намагайтеся робити спілкування якомога відкритим. Дипломатично кажіть про те, що думаєте або відчуваєте, запитайте самого себе, чи відповідає сказане вашим щирим бажанням, потребам або почуттям? Якщо не відповідає, то ваші інтереси можуть

залишитись незадоволеними. Висловлюйте чітко свої думки, розтлумачуйте, що ви мали на увазі. Якщо ви не впевнені, що ваше повідомлення зрозуміли, попросіть конфліктну сторону повторити те, що ви сказали, щоб переконатися в точності сприйняття. Якщо ж ви щось не зрозуміли, відразу не заперечуйте. Визнавши, що ви чогось не зрозуміли, ви зберігаєте гідність і доводите свою відвертість і бажання робити все правильно. І найголовніше – навчіться слухати іншого.

Для цього притримуйтеся наступних правил:

- слухайте зі співчуттям;
- зосередьтеся на предметі розмови;
- ставтеся до співрозмовника з повагою;
- слухайте уважно, не роблячи поспішних оцінок;
- висловлюйте думку про почуте, щоб показати людині, що її дійсно слухають;
- відзначте те, що ви не зрозуміли або в чому не впевнені;
- використовуйте для підтримки розмови невербальні засоби (посміхайтесь, кивайте головою, дивіться в очі).

4. СТВОРЕННЯ АТМОСФЕРИ ВЗАЄМНОЇ ДОВІРИ І СПІВРОБІТНИЦТВА. Цьому може сприяти прояв довіри до партнера шляхом готовності відкрити йому своє прагнення згоди і порозуміння, небажання використовувати слабкі й уразливі місця супротивника, своє службове становище.

Конфлікт вирішується з більшим успіхом, якщо обидві сторони зацікавлені в досягненні спільного результату. Це – важливий момент, оскільки люди часто навіть не уявляють собі можливості співпрацювати з особою, з якою склалися конфліктні стосунки.

5. ПЕРЕГОВОРНА СТРАТЕГІЯ В СЛУЖБОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ. Дуже важливий такий механізм вирішення проблемних ситуацій, що виникають у службовій діяльності, як переговори. Цей метод корисний при вирішенні побутових конфліктів, у налагодженні стосунків між сторонами, що конфліктують тощо.

У наш час усе частіше доводиться вдаватися до переговорів. Перед початком будь-яких переговорів дуже важливо добре підготуватися до них.

СТАДІЇ ПЕРЕГОВОРІВ

Перша стадія переговорів

- 1) провести діагностику стану справ;
- 2) визначити сильні і слабкі сторони учасників конфлікту;
- 3) спрогнозувати розстановку сил,
- 4) з'ясувати, хто буде вести переговори та інтереси яких груп представлятиме.

Крім збору й інформації на цій першій стадії необхідно чітко сформулювати мету участі в переговорах.

Друга стадія переговорів – початковий вибір позиції (заяви учасників переговорів) – дозволяє реалізувати дві мети учасника переговорного процесу:

- 1) показати опонентам, що їхні інтереси вам відомі і ви їх враховуєте;
- 2) визначити поле для маневру і спробувати залишити в ньому якомога більше місця для себе.

Звичайно, переговори починаються із заяви обох сторін про їхні бажання та інтереси, прагнення зміцнити свої позиції.

Якщо переговори проводяться за участю працівника організації, то він повинен кожній стороні дати можливість висловитися і зробити все від нього залежне, щоб опоненти

- 1) не перебивали один одного.
- 2) ведучий визначає фактори стримування сторін і керує ними, дотримуючись відведеного часу на питання, що обговорюються, враховуючи наслідки щодо неможливості прийти до компромісу,
- 3) пропонує способи відпрацювання рішення (звичайна більшість, консенсус),
- 4) визначає процедурні питання.

Третя стадія переговорів складається з пошуку спільного прийняття рішення, за умови психологічної боротьби.

Сторони визначають

- 1) свої можливості,
- 2) реальність вимог і те, як їх виконання може відбитися на інтересах інших учасників переговорів,
- 3) чи прийнятні вони з точки зору закону, моралі
- 4) й існуючого стану справ.

Опоненти представляють 1) факти, вигідні тільки їм, 2) заявляють про наявність альтернатив. При цьому можливі різні маніпуляції і психологічний тиск на ведучого з метою захоплення всіма можливими способами ініціативи.

Ціль кожного з учасників – домогтися рівноваги або невеликого домінування. **Задача працівника на даному етапі** – виявити і застосувати можливі комбінації інтересів учасників, сприяти внесенню великої кількості варіантів рішень, скерувати переговори в бік пошуку конкретних пропозицій.

Якщо переговори починають набувати гострого характеру, що зачіпає одну зі сторін, ведучий повинен терміново знайти якийсь вихід.

Четверта стадія – завершення переговорів або вихід із глухого кута.

Це означає, що до цього моменту вже існує значна кількість різних варіантів і пропозицій, але угода ще не досягнута. Час починає підганяти, зростає напруга та конче виникає потреба у прийнятті якогось рішення. Саме зараз декілька поступок, здійснених обома сторонами, можуть врятувати справу. Проте тут слід пам'ятати, що певні поступки не впливають на досягнення основної мети сторін, що конфліктують а деякі зводять нанівець усю попередню роботу.

5. ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЙ І МЕТОДІВ ДЛЯ СТВОРЕННЯ МОДЕЛІ ПОВЕДІНКИ У КОНФЛІКТНІЙ СИТУАЦІЇ

При діловому конфлікті йде обговорення проблеми. У психологічному конфлікті обговорюються особистості. Психологічний конфлікт йде до взаємного знищення, а діловий вирішує проблему і зближує партнерів

Михайло Литвак

В залежності від виду конфлікту пошуком рішень можуть займатися керівництво, служба психологічного забезпечення, самі співробітники. Вирішенням конфлікту буде цілковите чи часткове усунення причин, що призвели до його виникнення, або зміна мети учасників конфлікту.

Керування конфліктами – це цілеспрямований вплив з метою усунення (мінімізації) причин, або корекція поведінки учасників конфлікту. В залежності від виду конфлікту пошуком рішень можуть займатися керівництво, служба психологічного забезпечення, самі співробітники.

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КОЛЕКТИВІ

- | | |
|----|---|
| 1. | <p>ВНУТРІШНЬО-ОСОБИСТІСНІ, тобто методи впливу на окрему особистість. Полягають в умінні правильно організувати свою власну поведінку, висловити свою точку зору, не викликаючи захисної реакції з боку іншої людини.</p> <p>Чітке аргументування, чому вас дратують саме такі вчинки оточуючих, допомагає їм зрозуміти вас, коли ви висловлюєтесь у спокійному тоні, не нападаючи на них, власне така реакція може підштовхнути оточуючих змінити свою поведінку. Реакція може бути емоційною: «я ображений на вас...», «я буду вважати, що ви мене не розумієте...», «я вирішив усе робити сам...». Коли індивід висловлює бажання вийти з конфлікту, бажано запропонувати декілька варіантів.</p> |
| 2. | <p>СТРУКТУРНІ, тобто методи впливу переважно на організаційні конфлікти, що виникають через неправильний розподіл повноважень, організацію праці, діючу систему стимулювання тощо. До таких методів належать:</p> <ol style="list-style-type: none">1) роз'яснення вимог до роботи,2) координаційні й інтеграційні механізми,3) загальна, організаційна мета, використання систем заохочення. <p>Роз'яснення вимог до роботи є одним з ефективних</p> |

	<p>методів управління і запобігання конфліктів. Кожний працівник повинен чітко уявляти, що від нього вимагається, в чому полягають його обов'язки, відповідальність, межі повноважень, етапи роботи.</p> <p>Метод реалізується у вигляді упорядкування відповідних посадових інструкцій (функціональних обов'язків), розподіл прав і відповідальності за рівнями управління.</p>
3.	<p>МІЖОСОБИСТІСНІ МЕТОДИ АБО СТИЛІ ПОВЕДІНКИ В ХОДІ КОНФЛІКТУ.</p> <p>Роз'яснення вимог до роботи є одним з ефективних методів управління і запобігання конфліктів. Кожний працівник повинен чітко уявляти, що від нього вимагається, в чому полягають його обов'язки, відповідальність, межі повноважень, етапи роботи. Метод реалізується у вигляді упорядкування відповідних посадових інструкцій (функціональних обов'язків), розподіл прав і відповідальності за рівнями управління.</p> <p>Стимулювання також може бути використане як метод управління конфліктною ситуацією. Важливо, щоб система винагороди не заохочувала неконструктивну поведінку окремих осіб або груп. Однак доводиться вирішувати конфлікти не тільки в діловій формі, але й в індивідуально-емоційній сфері.</p> <p>При їх вирішенні застосовуються інші методи, оскільки в них, як правило, важко виділити об'єкт розбіжностей, відсутнє також протиріччя інтересів. Як же себе поводити з «конфліктною особистістю»? Існує єдиний засіб – спробувати побачити її кращі риси (якості), оскільки ви вже не зможете змінити ні систему її поглядів і цінностей, ні психологічні особливості та особливості нервової системи. Якщо ж не змогли підібрати до такої особи ключ, то залишається один-єдиний засіб перевести таку людину до розряду спонтанної дії.</p>
4.	переговори
5.	відповідні агресивні дії (цю групу методів застосовують у крайніх випадках, коли вичерпані можливості всіх попередніх груп).

Таким чином, у конфліктній ситуації або в спілкуванні з неприємною людиною варто використовувати підхід, який би відповідав конкретним обставинам, за яких ви могли б почувати себе комфортно.

6. КЕРІВНИК І КОНФЛІКТ. ОЧІКУВАННЯ ТА РЕАЛЬНІСТЬ

*Будь-яка система руйнується
зсередини некерованими
конфліктами*

Управлінська і службова діяльність завжди пов'язана з конфліктами. І хоча в кожному випадку причина скарги, конфлікту конкретна, своя, при аналізі виявляється, що усі вони ґрунтуються на спільній основі, коли фактичний стан справ суперечить очікуванням людей, які й стають до лав тих, хто конфліктує.

Конфлікти небезпечні передусім тим, що колективи, де не приділяють належної уваги своєчасному їх вирішенню, як наслідок стають цілком непрацездатними. Також необхідно враховувати й руйнівний вплив конфліктів на здоров'я їх учасників.

Одним із проявів недовіри підлеглих до адміністрації є приховування ними інформації від керівника.

Дослідження показали, що до 80% інформації про підлеглих керівник одержує у вигляді скарг і під час конфліктів.

Найбільшої похвали гідний той керівник, який попереджає конфлікти або, принаймні, вирішує їх заздалегідь. Тому керування конфліктами розпочинається на стадії передбачення. А щоб передбачати їх, необхідно знати **причини, які найчастіше призводять до конфліктних ситуацій:**

ПРИЧИНИ, ЯКІ НАЙЧАСТІШЕ ПРИЗВОДЯТЬ ДО КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ

1.	<p>Недоліки в організації службової діяльності та управління. Відзначимо ті з них, що найчастіше призводять до конфліктів:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> невдоволення оплатою праці;<input type="checkbox"/> несприятливі умови праці;<input type="checkbox"/> недоліки в організації службової діяльності;<input type="checkbox"/> невідповідність прав і обов'язків;<input type="checkbox"/> неритмічність роботи (штурмівщина, компанійщина);<input type="checkbox"/> незручний графік роботи;<input type="checkbox"/> незабезпеченість матеріальними ресурсами;<input type="checkbox"/> відсутність чіткості у розподілі обов'язків, зокрема, неефективні, занадто розпливчасті або застарілі посадові інструкції;<input type="checkbox"/> низький рівень службової та виконавчої дисципліни
2.	<p>конфліктогенні – тобто ті, що сприяють виникненню конфліктів</p>

ПОЗИТИВНЕ ВИРІШЕННЯ КОНСТРУКТИВНОГО КОНФЛІКТУ

Це насамперед усунення недоліків, та причин, що його спричинили.

А оскільки причини є об'єктивними, що відбивають недосконалість організації службової діяльності та управління, то їх усунення означає удосконалення також і системи керівництва. Тому позитивне вирішення конструктивних конфліктів іде на користь справі. Отже, керівник не повинен ухилятися від цих конфліктів, а має постійно працювати над їх вирішенням, усуваючи їх причини. Спроба ухилитися від вирішення проблем призводить до їх загострення, падіння авторитету керівника, виникнення відчуження між ним і підлеглими, погіршення ситуації у колективі, плинності кадрів тощо.

ДЕСТРУКТИВНІ КОНФЛІКТИ ПОРОДЖУЮТЬСЯ ЧАСТІШЕ ЗА ВСЕ СУБ'ЄКТИВНИМИ ПРИЧИНАМИ, А САМЕ:

- 1) неправильними діями керівника;
- 2) неправильними діями підлеглих;
- 3) неправильними діями керівника і підлеглих.

Як правило, деструктивні конфлікти виникають при неправильних діях і підлеглих, і керівника. Ми насамперед бачимо помилки інших, але не власні. Керівникові належить допомагати підлеглим виправляти їхні помилки у службовій діяльності. Тому зупинимося саме на **помилкових діях керівників**.

На жаль, їх досить багато. **Серед них можна виділити три основні напрямки:**

- порушення службової етики;
- порушення трудового законодавства;
- несправедлива оцінка керівником підлеглих і результатів їхньої праці.

ПОМИЛКОВІ ДІЇ КЕРІВНИКІВ

1	<p style="text-align: center;">ПОРУШЕННЯ СЛУЖБОВОЇ ЕТИКИ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> прояви брутальності, зверхності, зневаги до підлеглих; <input type="checkbox"/> невиконання обіцянок; <input type="checkbox"/> нетерпимість до думок, відмінних від власної; <input type="checkbox"/> утиск критики; <input type="checkbox"/> обмеження прав підлеглих; <input type="checkbox"/> зловживання керівним становищем (наприклад, нав'язування підлеглим доручень неслужбового характеру); <input type="checkbox"/> доручення виконавцю «через голову» безпосереднього керівника; <input type="checkbox"/> приховування інформації (особливо в умовах скорочення штатів або реорганізації); <input type="checkbox"/> критика, що принижує гідність людини; <p>свідоме провокування конфлікту між підлеглими – управління за принципом «розділяй і пануй».</p>
2	<p style="text-align: center;">ПОРУШЕННЯ ТРУДОВОГО ЗАКОНОДАВСТВА</p> <p>Йдеться про порушення як духу, так і букви законодавства про працю і про спробу діяти самовладно, незважаючи на закони. Відбувається це від правового нігілізму керівників.</p>
3	<p style="text-align: center;">НЕСПРАВЕДЛИВА ОЦІНКА КЕРІВНИКОМ ПІДЛЕГЛИХ І РЕЗУЛЬТАТІВ ЇХНЬОЇ ПРАЦІ:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Помилки в застосуванні заохочень і покарань. 2) Недоліки у розподілі завдань між виконавцями. 3) Встановлення розміру посадового окладу, що порушує баланс «внесок – оклад». 4) Запрошення працівника «зі сторони», коли на посаду є

	претендент «із своїх». 5) Керівник болісно ставиться до авторитету підлеглого. 6) Неконкретна критика групи підлеглих. 7) Нечітке формулювання. 8) Відсутність інформації. 9) Недооцінка переконання як засобу управління людьми. 10) Психологічна несумісність.
--	--

ПРОЯВИ ЗНЕВАГИ КЕРІВНИКА ДО ПІДЛЕГЛОГО	
1.	<input type="checkbox"/> не цінувати час працівника, тобто змушували його «ловити» себе, або довго очікувати; <input type="checkbox"/> розмовляти з підлеглим не відриваючись від паперів; <input type="checkbox"/> не пропонувати підлеглому сісти, тощо.
2.	Нетерпимість керівника до відмінної від власної точки зору підлеглих та утиск критики йдуть поруч.
3.	До зловживань службовим становищем можна віднести і висміювання підлеглого, глузування з нього.

ЕСКАЛАЦІЯ КОНФЛІКТУ ВІДБУВАЄТЬСЯ ЗА СХЕМОЮ:

ЗАГАЛЬНО-КОЛЕКТИВНИЙ КОНФЛІКТ – МІЖГРУПОВИЙ КОНФЛІКТ – МІЖСОБИСТІСНИЙ КОНФЛІКТ.

Подібна ескалація пояснюється тим, що учасник конфлікту шукає підтримки, вербує прихильників, намагається схилити на свій бік керівника.

При поширенні (ескалації) конфлікту вихідний конфлікт обростає новими, що відбивають інтереси нових учасників і протиріччя між ними, зростає розпалювання емоцій. Усе це переконує в тому, що, отримавши інформацію про конфлікт, керівник повинен негайно діяти, не чекаючи його розростання, оскільки позиція невтручання розцінюється в колективі як байдужість, а інколи як малодушність, що не сприяє авторитету керівника.

Деякі керівники схильні займати в конфлікті вичікувальну позицію, боячись бути втягненими в конфлікт або ж ескалації конфлікту, сподіваючись, що все це владнається саме собою. Бувають ситуації, коли все це виправдано, але навіть у цьому випадку керівник, дізнавшись про конфлікт, може допомогти відновленню нормальних стосунків уже тим, що створить умови для примирення. Наприклад, дасть тим, хто конфліктує, такі доручення (відрядження), що вони певний час не будуть контактувати, заспокояться, одумаються, і конфлікт таким чином згасне.

ЗАСОБИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТУ

- 1) вирішення проблеми, що стала причиною його виникнення
- 2) компроміс, що базується на взаємних розумних поступках
- 3) поступове згладжування протиріч
- 4) відсторонення конфліктуючих від безпосереднього спілкування на певний час, повне припинення стосунків між ними.

У СПІЛКУВАННІ З КОНФЛІКТУЮЧИМИ НЕОБХІДНО ДОТРИМУВАТИСЬ НАСТУПНИХ ПРАВИЛ:

- виявляйте витримку, з огляду на те, що в конфліктах «виливається» наболіле, ведіть справу тактовно, з максимальною обережністю, щоб не дати втягнути себе в конфлікт або посилити його;
- вислухайте тих, хто до вас звертається, дайте їм висловитися до кінця, цілком використовуючи ефект можливості «поплакатись»;
- не поспішайте з висновками й обіцянками, не «рубайте з плеча»;
- тільки вислухавши іншу сторону, перевіривши всі факти й твердження, осмислюйте ситуацію і приймайте відповідне рішення. Не переоцінюйте ступінь своєї інформованості, пам'ятаєте, що ефективність комунікації від підлеглих до керівників становить в середньому усього лише 10%.

СПОСОБИ ПОПЕРЕДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ

1.	<p><i>Мистецтво керувати.</i></p> <p>Робота керівника значною мірою складається з протиріч, що постійно виникають. Однак далеко не всі вони ведуть до конфліктів, багато з них керівник устигає вчасно вирішити. Саме в цьому і полягає мистецтво керувати–передбачати конфлікти і вирішувати їх завчасно.</p>
2.	<p><i>Ставлення до конфліктів.</i></p> <p>Стосовно деструктивних конфліктів, породжених незадовільними взаєминами, потрібна установка на те, що їх повинно бути якнайменше.</p> <p>Там, де без конфлікту неможливо вирішити наболілі питання, керівник не повинен «ховатися» від нього</p>
3.	<p><i>Заходи, що рекомендуються.</i></p> <p>Постійна робота має вестись щодо покращення умов служби, удосконалення її оплати, поліпшення організації службової діяльності, побутових умов працівників. З огляду на складність цих питань, потрібно знаходити можливість інформувати підлеглих про вжиті заходи.</p>

КОЖНОМУ КЕРІВНИКОВІ СЛІД ПАМ'ЯТАТИ, ЩО:

- керування людьми починається з керування собою;
- не шануючи підлеглого, не можна отримати поваги з його боку, а відсутність поваги – це вже передконфліктна ситуація;
- ніщо не цінується так дорого і не коштує так дешево, як ввічливість;
- вивчення підлеглих, інтерес до них як до особистостей конче необхідні для успішної роботи з ними;
- індивідуальний підхід є головним шляхом до взаєморозуміння з підлеглими;
- приховування інформації створює напруженість у взаємовідносинах.

ОЧІКУВАННЯ ПІДЛЕГЛИХ ВІД КЕРІВНИКА:

- доброго знання справи;
- вміння належно налагодити роботу;
- бачення перспективи;
- забезпечення достатнього грошового утримання;
- ввічливого ставлення й поваги до себе.

Як показали дослідження, саме в такому порядку частіше за все називають бажані якості керівника працівники-чоловіки.

Жінки називають ці ж якості, але на перше місце ставлять ввічливе ставлення до себе. Вони переживають, коли в них не бачать жінку, тобто особу, яка потребує підтримки, гостріше від чоловіків вони реагують на заохочення й покарання.

З ростом освітнього й культурного рівня працівників зростає їх очікування більш демократичного стилю керівництва.

Усе це потрібно пам'ятати керівникові, який бажає підвищити ефективність роботи колективу, знизити конфліктність ділового спілкування.

Література:

1. Занюк С. С. Психологія мотивації: навч. посібник. К. : Либідь, 2022. 304 с.
2. Іллін Є. П. Мотивація і мотиви. Тернопіль: Навчальна книга – Богдан, 2018. 512 с.
3. Кісіль З.Р., Швець Д.В. Психологія управління : Навчальний посібник. Харків: видавництво «Університетська книга». 2022. 648 с.
4. Кісіль З.Р., Угрин О.Г. Психологія управління: навчально-методичний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2018. 508 с.
5. Кісіль З.Р. Основи управління: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 261 с.
6. Кроуплі Д. Х. Психологія інновацій в організаціях. Харків : Гуманіт. центр, 2019. 346 с.
7. Нижник В. М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: [монографія] / В. М. Нижник, О. А. Харун. Хмельницький: ХНУ, 2011. - 210 с.
8. Семиченко В.А. Психологія особистості / В.А. Семиченко. К.: Видавець Ешке О.М., 2001. 427с.
9. Якименко, Л. Ю. Мотивація-основа управління людськими ресурсами : навч.-практ. посібник. Київ : Центр навч. літ., 2018. 144 с.

Рекомендована література

1. Бабаян Ю.О. Соціальна психологія. Хрестоматія: навчальний посібник. Миколаїв: Іліон, 2017. 286 с.
2. Білошицький В.І., Бех С.М., Скуз Я.А., Стукан С.О. Основи соціальної психології. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2019. 126 с.
3. Гордієнко В, Копець Л. Психологія особистості. К.: Вид. дім «Києво - Могилянська академія», 2007.
4. Москалець В.П. Психологія особистості : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2013.
5. Матвійчук Т. Теорії особистості в зарубіжній та українській психології. Львів: Видавець Марченко Т., 2021.
6. Особистість у розвитку: психологічна теорія і практика: монографія. за ред. С. Д. Максименка, В. Л. Зливкова, С. Б. Кузікової. Суми : Вид-во СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2015.
7. Панок В. Г. Практична психологія. Теоретико-методологічні засади розвитку : Монографія. Чернівці : Технодрук, 2010. 486 с.
8. Москаленко В. В. Психологія соціального впливу: навч. посібн. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 448 с.
9. Москаленко В.В. Соціальна психологія: підручник. Вид. 2-ге перероблене та доповнене. Київ: Центр навчальної літератури, 2008. 688 с.
10. Основи соціальної психології: підручник для закладів вищої освіти / П. П. Горностаї та ін.; за ред. М. М. Слюсаревського. Київ: Талком, 2018. 580 с.
11. Психологія натовпу й управління ним при виконанні службово-бойових завдань: навч. посіб. / І. І. Приходько та ін. Харків: НА НГУ, 2015. 250 с.



ТЕМА 7

МОТИВАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ЗМІСТ

- 1. Мотиви трудової діяльності, їх характеристика**
- 2. Деякі напрями дослідження мотивів трудової діяльності у США**
- 3. Психічні стани в трудовій діяльності. Особливості, класифікація, характеристика.**

1. МОТИВИ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, ЇХ ХАРАКТЕРИСТИКА

Праця – одне з найчистіших і найшляхетніших джерел емоційного стану, радості і діяння, творення. Думка, що народжена, збуджена, витончена в праці, стає радісною, оптимістичною

Ефективне управління діяльністю людини та її поведінка будуть ефективні тільки в тому випадку, якщо керівник знає, що являє собою та чи інша людина, які внутрішні мотиви і зовнішні стимули її поведінки та діяльності. МОТИВ - це те, що спонукає людину до діяльності, а МЕТА - те, чого людина намагається досягнути у результаті діяльності. У мотивах виражаються потреби людини, тобто її необхідність у чомусь.

МОТИВАЦІЮ ЯК СКЛАДНУ БАГАТО АСПЕКТНУ КАТЕГОРІЮ МОЖНА РОЗГЛЯДАТИ З РІЗНИХ ПОЗИЦІЙ:

1.	МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ: 1) розробка систем мотивації, 2) вироблення систем оплати праці, 3) участі персоналу в прибутках і капіталі підприємства, 4) розробка форм морального стимулювання персоналу.
2.	МОТИВАЦІЯ - це процес свідомого вибору людиною того або іншого типу поведінки, обумовленої комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників.
3.	МОТИВАЦІЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОСОБИСТОСТІ - безперервний процес, який відбувається під впливом об'єктивних та суб'єктивних чинників. До об'єктивних чинників потрібно віднести вплив соціального макросередовища, особливості суспільства в цілому і особливості тих змін, які в ньому відбуваються. Суб'єктивні чинники - це внутрішні потреби особистості.
4.	СУТНІСТЬ ТЕОРІЙ МОТИВАЦІЇ ПОЛЯГАЄ в тому, що людина, усвідомлюючи завдання, що ставляться перед нею, і знаючи ту винагороду, яку вона може одержати за їхнє вирішення, зіставляє це зі своїми потребами, можливостями і здійснює певну діяльність

ТИП МОТИВАЦІЇ - це переважна спрямованість діяльності індивіда на задоволення визначених потреб. Таких типів може бути багато залежно від мети дослідження

НАЙПОШИРЕНІШІ ТАКІ ТРИ ТИПИ МОТИВАЦІЇ:

1 ТИП	<input type="checkbox"/> працівники, орієнтовані переважно на змістовність і суспільну значимість праці
2 ТИП	<input type="checkbox"/> працівники, переважно орієнтовані на оплату праці й інші нетрудові цінності
3 ТИП	<input type="checkbox"/> працівники, у яких значимість різних цінностей збалансована

Процес мотивації неоднозначний. Його умовно поділяють на шість послідовних стадій, але в реальному житті немає чіткого розмежування стадій і відокремлених процесів мотивації.

1 СТАДІЯ	<input type="checkbox"/> пов'язана з наявністю чи виникненням певних фізіологічних, психологічних або соціальних потреб
2 СТАДІЯ	<input type="checkbox"/> пов'язана з пошуком можливих шляхів задоволення певної потреби
3 СТАДІЯ	<input type="checkbox"/> визначення напрямку дій людини
4 СТАДІЯ	<input type="checkbox"/> витрачаються зусилля на виконання дії, що задовольняє певні потреби. На цій стадії може відбуватися коригування цілей
5 СТАДІЯ	<input type="checkbox"/> одержання винагороди за виконання дії
6 СТАДІЯ	<input type="checkbox"/> людина або припиняє діяльність до появи нової потреби, або продовжує шукати можливості задоволення потреби

НА ТРУДОВУ МОТИВАЦІЮ ВПЛИВАЮТЬ РІЗНОМАНІТНІ СТИМУЛИ

- система економічних нормативів і пільг
- рівень заробітної плати і справедливість розподілу прибутків
- умови праці, стосунки в колективі
- кар'єрний розвиток
- творчий порив і цікава робота
- бажання самоствердитися
- постійний ризик
- жорсткі зовнішні команди
- внутрішня культура тощо

Портфель людських ресурсів підприємства, що дозволяє диференційовано визначити рівень діяльності й потенціалу працівників.

МЕТОДИ ЗАДОВОЛЕННЯ ПОТРЕБ ВИЩИХ РІВНІВ

1.	СОЦІАЛЬНІ ПОТРЕБИ 1. Давайте працівникам таку роботу, яка б дозволяла їм спілкуватися. 2. Створюйте на робочих місцях дух єдиної команди. 3. Проводьте з підлеглими періодичні наради. 4. Не намагайтесь зруйнувати неформальні групи, що виникли, якщо вони не створюють для організації реальної шкоди. 5. Створюйте умови для соціальної активності членів організації за її межами.
2.	ПОТРЕБИ В ПОВАЗІ 1. Пропонуйте підлеглим більш змістовну роботу. 2. Забезпечуйте їм позитивний зворотний зв'язок. 3. Високо оцінюйте і заохочуйте досягнення позитивних результатів. 4. Заохочуйте підлеглих до процесу формулювання цілей і прийняття рішень. 5. Делегуйте підлеглим додаткові права і повноваження. 6. Просувайте підлеглих службовими сходами. 7. Забезпечуйте навчання і перепідготовку, які підвищують рівень компетентності

3.

ПОТРЕБИ В САМОРЕАЛІЗАЦІЇ

1. Забезпечуйте підлеглих можливістю для навчання і розвитку, які дозволили б повністю використати їх потенціал.
2. Давайте підлеглим важливу і складну роботу, що вимагає від них повної віддачі.
3. Заохочуйте і розвивайте у підлеглих творчі здібності.

ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ діяльністю людини та її поведінка *будуть ефективні тільки тоді*, коли керівник знає, що являє собою та чи інша людина, які *внутрішні мотиви і зовнішні стимули її поведінки та діяльності*.

Ці *мотиви* виявляються у ставленні до праці взагалі та до конкретної професії, до своїх професійних обов'язків і в кінцевому результаті визначають ефективність діяльності людини.

Л. Рубінштейн писав: *"Перше запитання, на яке ми хочемо одержати відповідь, коли хочемо дізнатися, що являє собою та чи інша людина, це те, чого хоче людина, що її приваблює, до чого вона прагне?"*. Це питання про її спрямованість, про її установки і тенденції, потреби, інтереси, ідеали. **І лише потім**, продовжує Л. Рубінштейн, **цікавить, що вона може** (здібності як потенційні можливості) **і хто вона є** (характер).

Потреби та їх похідні (бажання, інтереси тощо) є вирішальними чинниками, які передусім визначають лінію індивідуальної поведінки людини.

Усвідомлені й неусвідомлені потреби, схильності, бажання та інші форми відображення суспільного буття є внутрішніми чинниками, які визначають соціальну поведінку людей, їхні мотиви.

Отже, будь-яка діяльність (ігрова, навчальна, трудова) виходить з певних мотивів і спрямована на досягнення певних цілей. У загальному вигляді **МОТИВ** - це те, що спонукає людину до діяльності, а **МЕТА** - те, чого людина намагається досягнути у результаті діяльності.

Відношення "мотив-ціль" створює своєрідний "вектор", який задає напрям діяльності.

Є багато класифікацій мотивів трудової діяльності.

Відповідно до різних людських потреб, які лежать в основі мотивів (матеріальні і духовні потреби), виділяють і відповідні групи мотивів. До цих груп додають ще мотиви соціальні, розуміючи спонукання соціального характеру.

ДО СОЦІАЛЬНИХ ПОТРЕБ НАЛЕЖАТЬ ТАКІ:

- потреби у спілкуванні
- у відповідному соціальному становищі
- у визнанні іншими
- у самоствердженні
- у самореалізації та ін.

У західній психології дуже поширена теорія мотивації Абрахам Маслоу.

А. Маслоу виділяє п'ять рівнів потреб людини.

- Основні фізіологічні потреби (голод, спрага, житло тощо).
- Потреба в безпеці (виживання, захист, стабільність).
- Потреба у приналежності й любові.
- Потреба у повазі і самоповазі (значення, компетентність, визнання).
- Потреба у самоактуалізації та самореалізації.

Лише тоді, стверджує А. Маслоу, коли людина задовольнить потреби нижчого рівня, вона переходить до задоволення потреб вищого рівня.

КЛАСИФІКАЦІЯ ГРУП МОТИВІВ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАПРОПОНУВАВ ТАДЕУШ ТОМАШЕВСЬКИЙ:	
ПЕРША ГРУПА МОТИВІВ – МОТИВИ ВИГОДИ	
1.	<ul style="list-style-type: none"> - матеріальна вигода (зарплата, задоволення матеріальних потреб, житло тощо). - соціальна вигода (професійна гордість)
ДРУГА ГРУПА МОТИВІВ – МОТИВИ БЕЗПЕКИ	
2.	<ul style="list-style-type: none"> — фізична небезпека, яка загрожує здоров'ю чи життю працівника — матеріальна небезпека, пов'язана із можливими грошовими втратами — загроза громадських заходів впливу, в результаті чого може змінитися соціальне положення або професійний престиж, коли працівник може втратити повагу товаришів по роботі.
ТРЕТЯ ГРУПА МОТИВІВ – МОТИВ ЗРУЧНОСТІ	
3.	<p>Людина має природне намагання вибирати серед доступних їй способів виконання завдання найпростіший спосіб, який потребує мінімальних фізичних і розумових зусиль. Як виявили дослідження, найбільш прийнятною є така робота, рівень складності якої відповідає індивідуальним можливостям працівника. А вже в межах цих можливостей людина намагається уникнути непотрібних зусиль</p>
ЧЕТВЕРТА ГРУПА МОТИВІВ – МОТИВИ ЗАДОВОЛЕНОСТІ	
4.	<p>Відомо, що людина виконує види робіт або виконує завдання тому, що сам процес їх виконання приносить їй задоволення. Така схильність до задоволеності може змінюватись, люди можуть набувати цієї схильності або втрачати її під час виконання певних дій.</p>

2. ДЕЯКІ НАПРЯМИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВІВ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У США

Вивчення мотивів діяльності людини — дуже складне завдання. *По-перше*, тому, що складні види активності особистості (наприклад, трудова) зумовлюються не однією потребою, а декількома і спонукаються різними мотивами. *По-друге*, мотиви можуть бути не тільки усвідомленими, але й неусвідомленими.

Як бачимо, **мотивація трудової діяльності** - складне психічне явище. Спонування людини до тієї чи іншої роботи переважно пов'язане з намаганням задовольнити не одну, а декілька потреб.

Зауважимо, що наявні великі індивідуальні розбіжності у потребах людей. Одна і та ж потреба особистості може набувати для неї різного значення залежно від конкретної ситуації. Крім того, характер спонувань до праці безперервно змінюється з віком, а також з інтелектуальним, моральним та емоційним розвитком.

Отже, **мотивація трудової діяльності особистості** — безперервний процес, який відбувається під впливом

1) об'єктивних та 2) суб'єктивних чинників.

До об'єктивних чинників потрібно віднести

вплив соціального макросередовища,

особливості суспільства в цілому

особливості тих змін, які в ньому відбуваються.

Суб'єктивні чинники — це внутрішні потреби особистості.

**ВІКТОР ВРУМ І Е. ДІСІ ВИДІЛЯЮТЬ ТРИ РІЗНІ КОНЦЕПЦІЇ
МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ:**

ПЕРША КОНЦЕПЦІЯ – ПАТЕРНАЛІСТСЬКА

(лат. "paternus" — батьківський; благодійне, батьківське піклування про працівників)

По-перше, передбачається, що людей спонукає ефективно виконувати свою роботу відчуття задоволення цією роботою

По-друге, чим більша винагорода, тим старанніше вони працюватимуть
Як виявили дослідження, ці "безумовні" винагороди дають певний ефект: вони роблять привабливішою роботу в певній фірмі і сприяють зменшенню плинності кадрів.

ДРУГА КОНЦЕПЦІЯ – зовнішні чинники мотивації праці

Базується на припущенні, що індивід працюватиме ефективно, якщо винагорода і штрафні санкції безпосередньо пов'язані з ефективністю його праці.

Відповідно до теорії "X", яка являє собою традиційний підхід до управління, пересічна людина за своєю природою є лінивою, хоче уникнути роботи, не любить відповідальності. Тому необхідно постійно її змушувати, заставляти, залякуючи покаранням. Отже, в основі цієї концепції лежить система зовнішнього контролю за працівниками організації.

**ТРЕТЯ КОНЦЕПЦІЯ – внутрішні чинники мотивації праці
(Дуглас Мак Грегор (теорія "Y"), Фредерік Герцберг, Ренсіс Лайкерт та
Кріс Аджиріс)**

На підставі результатів досліджень вони виявили, що за певних обставин робота сама по собі, незалежно від зовнішніх чинників, може для індивідів бути джерелом задоволення.

У цьому полягає **теорія "Y"**, згідно з якою фізична і розумова праця такою ж мірою природна для людини, як і гра, відпочинок. Індивід виявлятиме самостійність, якщо він ототожнює свої цілі з цілями організації, ідентифікує себе з організацією. Цей процес індивіда зумовлюється задоволенням його соціальних потреб та потреб нижчого рівня.

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

Отже, ця концепція мотивації акцентує на внутрішньому контролі індивіда

ЧЕТВЕРТА КОНЦЕПЦІЯ – мотиваційно-гігієнічна (Фредерік Герцберг)

Ф. Герцберг, аналізуючи ставлення індивіда до роботи, виділяє дві групи чинників.

До першої групи належать так звані гігієнічні чинники, зовнішні щодо процесу праці, а саме:

- політика фірми
- практика діяльності адміністрації
- нагляд
- взаємини
- умови праці
- заробітна плата.

До другої групи чинників належать так звані мотиваційні чинники, які пов'язані з процесом праці, тобто з тим, що індивід безпосередньо робить, а саме:

- досягнення в роботі, які ведуть до визнання з боку колег;
- інтерес до роботи;
- відповідальність;
- можливість кар'єрного зростання

Теорія Девіда Мак Клееланда

Д. Мак Клееланд вважає, що індивіди з чітко вираженою потребою в "досягненні" активно намагаються діяти в певному напрямі й отримувати найвище задоволення лише у разі досягнення мети. Зовнішні стимули суттєво не впливають на ступінь цього прагнення.

З огляду на це він рекомендує шляхом спеціального систематичного тренування менеджерів збільшувати силу їх потреби в "досягненні". Є думка про те, що потреба в "досягненні" справді може бути спонукальною силою, яка значно активізує трудову діяльність, тому її треба розвивати на тренінгах.

3. ПСИХІЧНІ СТАНИ В ТРУДОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ. ОСОБЛИВОСТІ, КЛАСИФІКАЦІЯ, ХАРАКТЕРИСТИКА

Праця в наш час – це велике право і великий обов’язок.

Віктор Гюго

Психічні стани — це психологічна характеристика особистості, що відображає її порівняно тривалі душевні переживання, що впливають на життєдіяльність людини (наприклад, настрій, депресія, стрес тощо.)

Всі стани людини у трудовій діяльності можна класифікувати за ознакою:

- протяжності;
- за провідним компонентом або домінуванням однієї зі сторін психіки;
- за рівнем напруження;
- за загальним тонусом.

КЛАСИФІКАЦІЯ ПСИХІЧНИХ СТАНІВ

- Порівняно стійкі й тривалі у часі стани, які відображають загальний психологічний настрій колективу
- Тимчасові, ситуативні стани, які швидко минають. Ці стани виникають під впливом різних недоліків виробничого процесу або взаємин у колективі
- Стани, які виникають періодично протягом трудової діяльності. Це такі стани, які передують початку роботи (стомленість, сонливість, апатія, підвищена активність тощо)

КЛАСИФІКАЦІЯ СТАНІВ ЗА РІВНЕМ НАПРУЖЕННЯ, адже саме ця ознака найбільш суттєва для ефективної діяльності.

1. Помірне напруження — нормальний робочий стан, який виникає під мобілізуючим впливом трудової діяльності. Це стан психічної активності — необхідна умова успішного виконання дій. Цей стан виявляється у гарному самопочутті, стабільному і впевненому виконанні дій. Помірне напруження відповідає роботі в оптимальному режимі.

2. Підвищене напруження супроводжує діяльність в екстремальному режимі, в екстремальних умовах.

3. Екстремальні умови — це умови, які потребують від працівника максимального напруження фізіологічних і психічних функцій (за межею фізіологічної норми). Інакше кажучи, **екстремальний режим** — це режим роботи в умовах, які виходять за межі можливого. Будь-яке відхилення від оптимальних умов діяльності потребує підвищеного вольового зусилля, або напруження.

ДО НАПРУЖЕННЯ ПРИЗВОДЯТЬ ТАКІ ЧИННИКИ:

фізіологічний дискомфорт, тобто невідповідність умов нормативним вимогам;

біологічний страх;

дефіцит часу на обслуговування;

підвищена складність завдання;

підвищена значимість помилкових дій;

наявність перешкод;

дефіцит інформації для прийняття рішень;

перенавантаження інформацією;

недостатня кількість інформації (сенсорна депривація);

конфліктні умови, тобто такі умови, коли виконання однієї із них вимагає здійснення дій, протилежних виконанню іншої умови.

УЧЕНІ РОЗГЛЯДАЮТЬ ТАКІ НАПРУЖЕННЯ:

Інтелектуальне напруження, яке зумовлене частими зверненнями до інтелектуальних процесів під час формування плану обслуговування, у разі високої щільності проблемних ситуацій обслуговування.

Сенсорне напруження спричинене неоптимальними умовами діяльності сенсорних (пов'язаних із відображенням дійсності за допомогою відчуття і сприймання) і перцептивних (сприймання) систем у випадках великих труднощів у сприйнятті необхідної інформації.

Монотонія зумовлена виконанням одноманітних дій, неможливістю переведення уваги, з підвищеними вимогами до концентрації і стійкості уваги.

Політонія спричинена необхідністю частого переведення уваги у несподіваних напрямках.

Фізичне напруження зумовлене підвищеним навантаженням на руховий апарат людини.

Емоційне напруження спричинене конфліктними умовами, підвищеною ймовірністю виникнення аварійних ситуацій, несподіваністю або тривалим у часі напруженням інших видів.

Напруження очікування зумовлене необхідністю підтримувати готовність робочих функцій в умовах відсутності діяльності.

Мотиваційне напруження пов'язане з боротьбою мотивів, з вибором критеріїв для прийняття рішень.

Втомленість — це стан, пов'язаний з тимчасовим зниженням функціональної активності, працездатності, спричинених тривалою працею.

Одним з важливих чинників, які визначають ефективність трудової діяльності людини, є її працездатність.

Численні дослідження фізіологів і психологів виявили, що **працездатність** не є стабільною характеристикою організму. Вона змінюється в процесі праці за **певними фазами**. У динаміці працездатності можна виокремити чотири головні фази.

ФАЗИ ПРАЦЕЗДАТНОСТІ

ПЕРША ФАЗА є входженням у роботу. Для першої фази характерне збільшення працездатності "нагромадження так званого потенціалу працюючого", оскільки в доробочий період людина або відпочивала, або займалась іншим видом діяльності

ДРУГА ФАЗА - відносно стійка працездатність. Настає злагожденість темпів і ритму фізіологічних і психічних процесів. Швидкість і точність трудових дій у цій фазі досягають максимальних для певного працівника значень. Концентрація уваги не потребує вольових зусиль. У цій фазі здебільшого настає емоційне піднесення.

ТРЕТЯ ФАЗА - нестійка працездатність. Починають виявлятися перші ознаки втоми. Суб'єктивно ці ознаки виявляються у формі почуття втоми. порушується ритмічність, знижується рівень стійкості уваги, зменшуються показники швидкості й точності. Продуктивність діяльності може зберігатися на рівні попередньої фази, але потребує емоційно-вольового напруження.

ЧЕТВЕРТА ФАЗА - прогресивне збільшення втомленості і зменшення працездатності. Під впливом утомленості погіршується сприймання, послаблюється пам'ять і знижується продуктивність мислення.

КОМПОНЕНТИ ВТОМИ

- Почуття слабкості волі
- Розлад уваги
- Розлад у сенсорній сфері
- Порушення в моторній сфері
- Дефекти пам'яті й мислення
- Послаблення вольової регуляції
- Сонливість

СТАДІЇ ДИНАМІКИ ВТОМЛЕНОСТІ

Перша — виявляється порівняно слабке відчуття втоми, продуктивність праці не зменшується або зменшується незначно.

Друга — виявляється зниженням працездатності, знижується здебільшого якість роботи, а не кількість.

Третя — гостре переживання втоми, яка набуває форму перевтомлення.

Крива працездатності або різко знижується, або набуває форми піку і падіння, що відображає спробу людини зберегти потрібний темп роботи. Як наслідок — робочі дії можуть бути дезорганізованими, людина відчуває, що не зможе продовжувати роботу, переживаючи хворобливий стан.

ЗБІЛЬШЕННЯ ВТОМЛЕНОСТІ І ЇЇ КІНЦЕВА ВЕЛИЧИНА ЗАЛЕЖАТЬ ВІД ТАКИХ УМОВ

- індивідуальних особливостей працівника
- обставин роботи
- якості виконуваної роботи

Отже. психічні стани - це психологічна характеристика особистості, що відображає її порівняно тривалі душевні переживання. Психічний стан має чітко виражену, зазвичай однорідну, психічну модальність.

Крім індивідуальних, бувають групові психічні стани, які вивчає соціальна психологія, як-от: танок Св. Вітта, масовий психоз на рок-концертах тощо.

Задоволення чи незадоволення її потреб зумовлює в людині специфічні переживання, які набувають різноманітних форм: емоцій, афектів, настроїв, стресових станів, фрустрацій, власне почуттів (у вузькому розумінні слова) тощо.

Часто слова "емоції" та "почуття" використовують як синоніми. У вузькому значенні емоція — це безпосереднє, тимчасове переживання якогось постійного почуття.

Емоції можуть бути як позитивними, так і негативними. Наприклад, почуття насолоди, співпереживання на талановито поставленому спектаклі та страх як ставлення до певного об'єкта. Від страху людина може заціпеніти, може у відчаї піти назустріч небезпеці.

В одних випадках емоції відрізняються дієвістю. Вони спонукають до вчинків, висловлювань, збільшують напруження сил (стенічні емоції). Коли людина, наприклад, змогла б "гору зрушити".

Астенічні емоції характеризуються пасивністю або спогляданням, переживання почуттів розслаблює людину. Від страху в неї можуть "підкоситися ноги". Іноді, переживаючи сильне почуття, людина "іде в себе", замикається. Сором, скажімо, перетворюється на докори сумління.

ЗАДОВОЛЕННЯ ЧИ НЕЗАДОВОЛЕННЯ ЇЇ ПОТРЕБ ЗУМОВЛЮЄ В ЛЮДИНІ СПЕЦИФІЧНІ ПЕРЕЖИВАННЯ, ЯКІ НАБУВАЮТЬ РІЗНОМАНІТНИХ ФОРМ:

- Емоцій
- Афектів
- Настроїв
- Стресових станів
- Фрустрацій
- Власне почуттів тощо

НАУКОВІ ПІДХОДИ ЩОДО КЛАСИФІКАЦІЇ ЕМОЦІЙ:

**I. ЗА ФІЛОГЕНЕТИЧНИМ РОЗВИТКОМ
(чи за складністю):**

Протопатичні	або нижчі емоції, пов'язані із інстинктами, первісними потягами та їх задоволенням.
Епікритичні	чи вищі емоції. До них відносяться інтелектуальні, моральні, естетичні.

**II. ЗА СУБ'ЄКТИВНИМ ТОНОМ
(які сприймаються як суб'єктивно приємні, неприємні чи нейтральні)**

III. ЗА МЕХАНІЗМАМИ ВИНИКНЕННЯ:

Епікритичні	чи вищі емоції. До них відносяться інтелектуальні, моральні, естетичні.
Вітальні	пов'язані зі зміною біотонусу організму, функціонування систем, які беруть участь у реалізації емоційних реакцій.

IV. ЗА ВПЛИВОМ НА ТОНУС ОРГАНІЗМУ І ЖИТТЄДІЯЛЬНІСТЬ:

Стенічні	підвищують тонус організму
Астенічні	знижують тонус організму.

V. ЗА СВОЄЮ ПРИРОДОЮ

Базові	є вродженими і становлять основу для формування складніших емоційних процесів, станів та емоційно-особистісних якостей. До них належать: радість, горе, страх, гнів, подив, відраза.
Вторинні	засновані вони на складніших процесах, супроводжуються значними фізіологічними змінами і в різних комбінаціях поєднують базові.

VI. ЗА ДЖЕРЕЛОМ ПОХОДЖЕННЯ ЕМОЦІЙ, ЦЕ ТІ, ЯКІ:

- пов'язані із задоволенням – незадоволенням особистих потреб людини;
- виникають у результаті порівняння деякого об'єкта, самого себе або своїх дій зі своїми ж нормами, стандартами, правилами, переконаннями;
- виникають у результаті порівняння об'єкта із громадськими правилами і нормами;
- виникають у зв'язку із чужими потребами;
- виникають на основі взаємних відносин із іншими людьми; виникають на основі презирства.

ФУНКЦІЇ ЕМОЦІЙ

- відзеркалювально-оцінна
- управлінська
- компенсаторна
- сигнальна
- захисна
- мобілізуюча

АФЕКТИВНИЙ СТАН ТА АФЕКТ

Афективний стан виявляється в постійному напруженні; він є динамічним і яскраво вираженим, завжди має певне завершення. Може закінчитися задоволенням, коли несподівана подія або очікувана неприємна розмова закінчилася щасливо. За певних обставин сильне напруження може трансформуватися в енергію для виконання певної роботи.

Афект — це короткочасна, бурхлива, надзвичайно інтенсивна емоційна реакція. Для нього характерна надзвичайна сила вияву, він захоплює людину повністю. Надзвичайна сила та яскравість афекту поєднується з короткочасністю його вияву.

ГОЛОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ АФЕКТІВ

інтенсивність (сила)	від найбільш слабких і контрольованих свідомо до патологічних, які повністю виключають можливість свідомого контролю;	
валентність	афекти бувають позитивними чи негативними. З причини своєї біологічної функції (швидка організація поведінки суб'єкта) афекти не бувають амбівалентними;	
стенічність	у залежності від впливу на активність, афекти поділяються на:	
стенічні – спонукають до активної діяльності, мобілізують сили людини (гнів, лють);	астенічні – розслаблюють або паралізують сили (безсилля, жах та ін.);	

ВИДИ АФЕКТУ

ФІЗІОЛОГІЧНИЙ

не супроводжується втратою самоконтролю і не є підставою для визнання особи неосудною

ПРОСТИЙ

є короткочасним розладом психічної діяльності не психотичного рівня

АНОМАЛЬНИЙ

афективний стан, що виникає у особи із наявним не психотичним психічним розладом

ПАТОЛОГІЧНИЙ

є порушенням нормального функціонування психіки та вказує на необхідність медичного втручання

НАСТРІЙ — це більш або менш тривалий емоційний стан, який забарвлює всі інші переживання і діяльність людини. Настрої відрізняються різною тривалістю, виявленістю, усвідомленням, тому кажуть про перехідний і стійкий настрій.

НАСТРІЙ ЗАВЖДИ МАЄ ПРИЧИНУ:

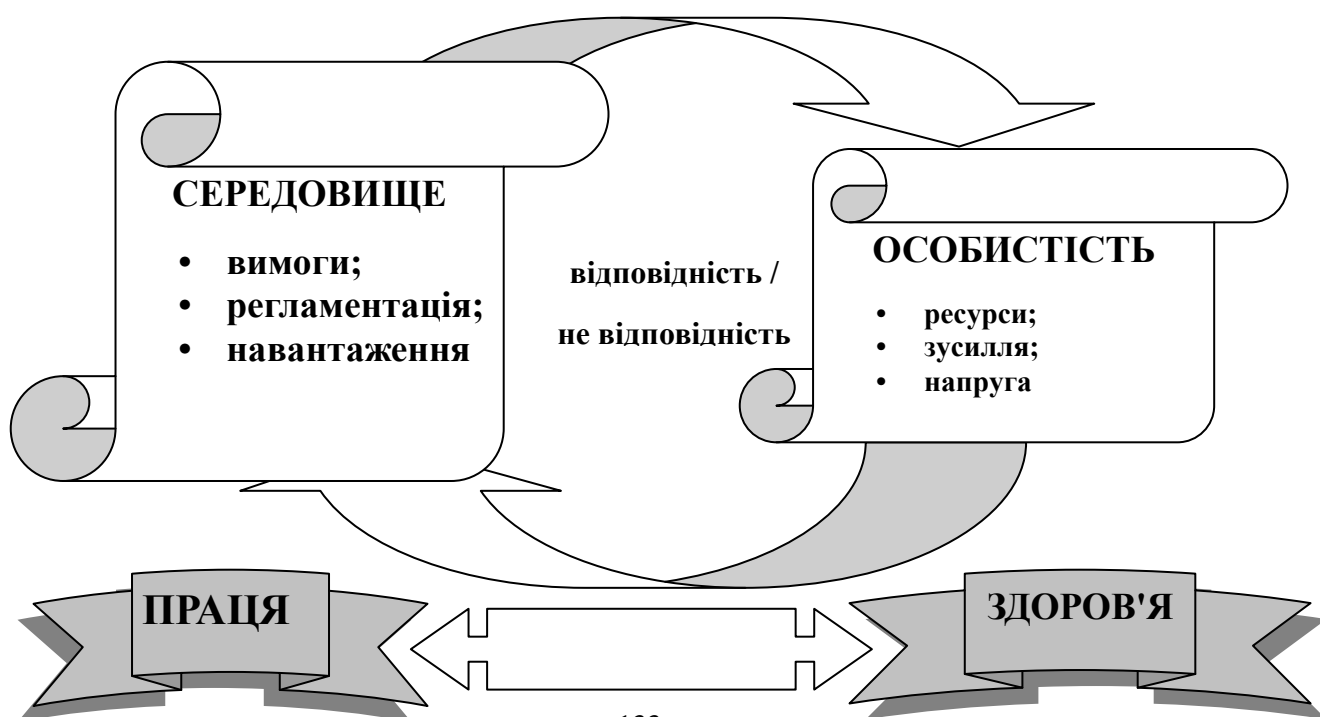
- навколишня природа;
- події;
- люди (окремі чи група);
- діяльність чи її результат;
- стан здоров'я тощо.

Стрес — це емоційний стан, спричинений несподіваною та напруженою ситуацією.

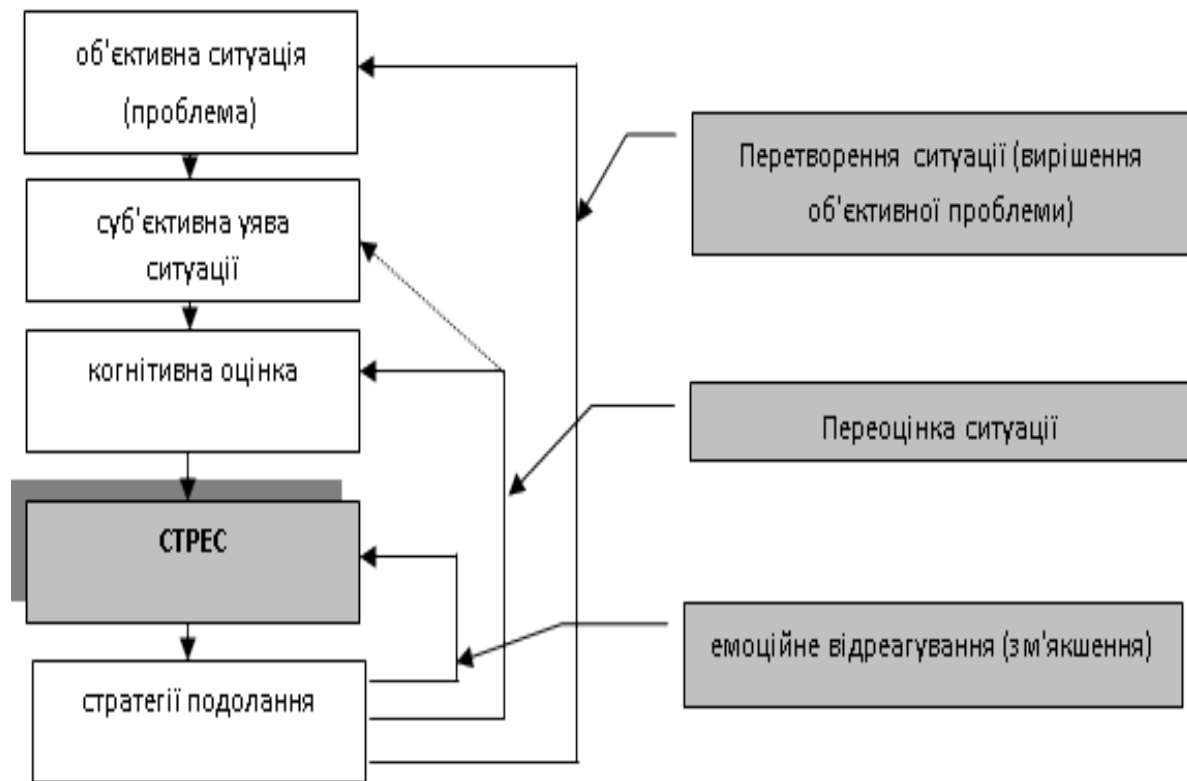
ПОВЕДІНКА У СТРЕСОВІЙ СИТУАЦІЇ ЗНАЧНОЮ МІРОЮ ЗАЛЕЖИТЬ ВІД ОСОБЛИВОСТЕЙ ЛЮДИНИ:

- уміння швидко оцінювати ситуацію;
- навичок миттєвої орієнтації за несподіваних обставин;
- вольової зібраності, рішучості, доцільності дій і розвитку витримки;
- наявного досвіду поведінки в аналогічних ситуаціях.

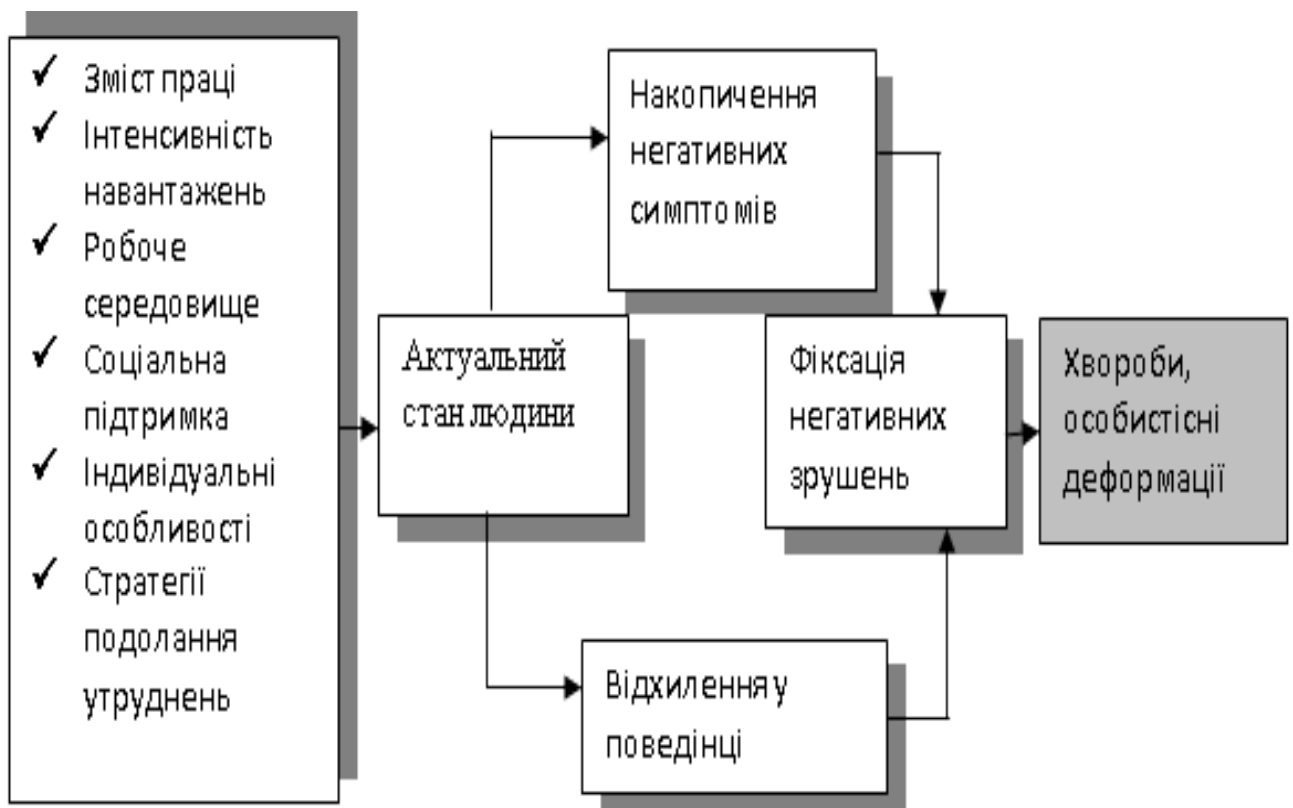
ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ПРОФЕСІЙНОГО СТРЕСУ В СУЧАСНІЙ ПСИХОЛОГІЧНІЙ НАУЦІ



АНАЛІЗ ПРОФЕСІЙНОГО СТРЕСУ



РОЗВИТОК НЕГАТИВНИХ НАСЛІДКІВ ПРОФЕСІЙНОГО СТРЕСУ



ФРУСТРАЦІЯ - це психологічний стан дезорганізації свідомості і діяльності особистості, викликаний об'єктивно непереборними перешкодами на шляху до бажаної мети.

ФРУСТРАЦІЯ - це внутрішній конфлікт між спрямованістю особистості і об'єктивними можливостями, з якими особа не згодна.

РІЗНОВИДИ ФРУСТРАЦІЇ:

- агресивність,
- діяльність за інерцією,
- депресивні стани, для яких характерними є сум, невпевненість, безсилля, відчай.

АГРЕСІЯ - сильне, афективне переживання гніву, люті, намагання причинити біль, неприємність своєму противнику.

ДЕПРЕСІЯ - психічний стан, протилежний агресії, що виявляється у відчаї, у важкому переживанні безнадійності.

Основні емоційні стани. їх ще називають фундаментальними емоціями, кожна з яких має свій спектр психологічних характеристик і зовнішніх проявів.

ОСНОВНІ ЕМОЦІЙНІ СТАНИ:

- цікавість
- радість
- здивування
- страждання
- гнів
- відраза
- презирство
- страх
- сором

Література

1. Занюк С. С. Психологія мотивації: навч. посібник. К. : Либідь, 2022. 304 с.
2. Іллін Є. П. Мотивація і мотиви. Тернопіль: Навчальна книга – Богдан, 2018. 512 с.
3. Кісіль З.Р., Швець Д.В. Психологія управління : Навчальний посібник. Харків: видавництво «Університетська книга». 2022. 648 с.
4. Кісіль З.Р., Угрин О.Г. Психологія управління: навчально-методичний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2018. 508 с.
5. Кісіль З.Р. Основи управління: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 261 с.
6. Кроуплі Д. Х. Психологія інновацій в організаціях. Харків : Гуманіт. центр, 2019. 346 с.
7. Нижник В. М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: [монографія] / В. М. Нижник, О. А. Харун. Хмельницький: ХНУ, 2011. - 210 с.
8. Семиченко В.А. Психологія особистості / В.А.Семиченко. К.: Видавець Ешке О.М., 2001. 427с.
9. Якименко, Л. Ю. Мотивація-основа управління людськими ресурсами : навч.-практ. посібник. Київ : Центр навч. літ., 2018. 144 с.

Рекомендована література

1. Бабаян Ю.О. Соціальна психологія. Хрестоматія: навчальний посібник. Миколаїв: Іліон, 2017. 286 с.
2. Білошицький В.І., Бех С.М., Скуз Я.А., Стукан С.О. Основи соціальної психології. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2019. 126 с.
3. Гордієнко В, Копець Л. Психологія особистості. К.: Вид. дім «Києво - Могилянська академія», 2007.
4. Москалець В.П. Психологія особистості : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2013.
5. Матвійчук Т. Теорії особистості в зарубіжній та українській психології. Львів: Видавець Марченко Т., 2021.
6. Особистість у розвитку: психологічна теорія і практика: монографія. за ред. С. Д. Максименка, В. Л. Зливкова, С. Б. Кузікової. Суми : Вид-во СумДПУ імені А.С.Макаренка, 2015.
7. Панок В. Г. Практична психологія. Теоретико-методологічні засади розвитку : Монографія. Чернівці : Технодрук, 2010. 486 с.
8. Москаленко В. В. Психологія соціального впливу: навч. посібн. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 448 с.
9. Москаленко В.В. Соціальна психологія: підручник. Вид. 2-ге перероблене та доповнене. Київ: Центр навчальної літератури, 2008. 688 с.
10. Основи соціальної психології: підручник для закладів вищої освіти / П. П. Горностай та ін.; за ред. М. М. Слюсаревського. Київ: Талком, 2018. 580 с.
11. Психологія натовпу й управління ним при виконанні службово-бойових завдань: навч. посіб. / І. І. Приходько та ін. Харків: НА НГУ, 2015. 250 с.



ТЕМА 8

МОТИВАЦІЯ У СТРУКТУРІ АКТИВАЦІЇ ОСОБИСТОСТІ

ЗМІСТ

- 1. Функції, види і засоби спілкування.**
- 2. Ділове спілкування. Види та особливості ділового спілкування**
- 3. Фази ділового спілкування.**
- 4. Ділова бесіда. Види та основні функції ділових бесід.**
- 5. Особливості ділового листування.**

1. ФУНКЦІЇ, ВИДИ І ЗАСОБИ СПІЛКУВАННЯ.

Навчися слухати, і ти зможеш отримати користь навіть з тих, хто говорить погано.

Плутарх

Спілкування - це взаємодія двох і більше людей, спрямована на узгодження й об'єднання їх зусиль з метою налагодження стосунків і досягнення спільного результату.

Спілкування — це складний багатоплановий процес встановлення і розвитку контактів між людьми (міжособистісне спілкування) і групами (міжгрупове спілкування), в якому здійснюється

- 1) обмін інформацією;
- 2) обмін діями;
- 3) сприйняття і розуміння партнера.

Сторони спілкування

Сторони спілкування		
Комунікативна сторона спілкування - це обмін інформацією та її розуміння.	Інтерактивна сторона спілкування - взаємодія партнерів, в якій розрізняють: <ul style="list-style-type: none">• співробітництво;• протистояння;• ухиляння від взаємодії.	Перцептивна сторона спілкування - це сприйняття партнерами по спілкуванню один одного. Воно залежить від особистих якостей того, хто сприймає, його життєвого досвіду, моральних установок, ситуації взаємодії та ін

СПІЛКУВАННЯ МОЖЕ МАТИ РІЗНОМАНІТНИЙ ЗМІСТ, ЯКИЙ ВИРАЖАЄТЬСЯ:

1. у передачі інформації
2. у сприйнятті партнерами по спілкуванню один одного
3. у взаємовпливі один на одного
4. у взаємооцінці один одного
5. у взаємодії один з одним
6. в управлінні груповою діяльністю

ФУНКЦІЇ СПІЛКУВАННЯ

Інформативно-комунікативна - з нею пов'язані усі процеси, які охоплюють сутність таких складників спілкування, як передача-прийом інформації та відповідна реакція на неї.

Емоційно-комунікативна - відбувається процес коригування поведінки, коли людина може вплинути на мотиви, мету спілкування, програму дій, прийняття рішень.

Перцептивно-комунікативна функція – виявляється в *сприйнятті* і пізнанні партнерами в процесі комунікації один одного та встановленні на цій основі взаєморозуміння.

Регулятивно-комунікативна (інтерактивна) функція – передбачає не лише обмін інформацією, пізнання суб'єктами комунікації один одного, а й *взаємодію* між ними, регуляцію поведінки суб'єктів та їхньої спільної діяльності. Це відбувається через переконання, навіювання, наслідування, обмін діями та ін. **Визначають два види взаємодії:** а) співробітництво (кооперація); б) суперництво або конкуренція.

ВИДИ СПІЛКУВАННЯ

Залежно від специфіки суб'єктів

1. Міжособистісне
2. Міжгрупове
3. Міжсоціумне
4. Між особистістю і групою

За кількісними характеристиками суб'єктів

1. Самоспілкування
2. Міжособистісне
3. Масові комунікації

За характером

1. Опосередковане
2. Безпосереднє
3. Діалогічне
4. Монологічне

За тривалістю

1. Довготривале
2. Короткочасне

За цільовою спрямованістю

1. Анонімне
2. Функціонально-рольове
3. Неформальне
4. Інтимно-сімейне

ПСИХОЛОГІЧНІ СПОСОБИ ВПЛИВУ

1) Переконавання як засіб соціально-психологічного впливу – це свідомо, аргументована дія щодо однієї людини або групи людей з метою змінити їхнє судження, ставлення, намір чи рішення. **Засобами переконання є:** 1) ясні, чітко сформульовані аргументи, висунуті співрозмовнику в прийнятному для нього темпі та зрозумілій термінології (*метод розгорнутої аргументації*); 2) відкрите визнання як сильних, так і слабких сторін рішення дає співрозмовнику змогу зрозуміти, що ініціатор впливу «володіє ситуацією» (*метод двосторонньої аргументації*); 3) отримання згоди у відповідь на кожен доказ (*метод позитивних відповідей Сократа*).

2) Навіювання – це свідомий неаргументований вплив на людину або групу людей з метою змінити їхній стан, ставлення, схильність до певних дій. **Засобами навіювання є:** 1) володіння методом гіпнозу; 2) особливі індивідуальні якості; 3) особистий авторитет; використання умов і оточення, які посилюють сугестію (приглушене освітлення, ритмічні звуки, ритуальні дотики та інше); 4) вибір партнерів, які найбільше піддаються впливу.

3) Зараження – це передача свого стану або ставлення іншій людині, або групі, котрі якимось чином (немає пояснення яким) переймають цей стан або ставлення. Це може відбуватися як мимоволі, так і свідомо. **Засобами зараження є:** 1) висока динаміка і енергійність особистої поведінки; 2) артистизм; 3) інтеграційне залучення партнерів; 4) поступове нарощування інтенсивності дій; 5) прямий погляд в очі співрозмовника; 6) дотики і тілесний контакт.

4) Наслідування – це здатність викликати бажання бути подібним до себе. Воно може виявлятися як мимоволі, так і застосовуватись свідомо. **Засобами наслідування є:** 1) публічне визнання (популярність); 2) демонстрація високої майстерності; приклад сміливої поведінки, милосердя, служіння ідеї; 3) новаторство; особистий «магнетизм», тяжіння.

РІВНІ СПІЛКУВАННЯ

- Співробітництво
- Конкуренція, суперництво
- Маніпулювання

ТИПИ СПІЛКУВАННЯ

Етикетний тип спілкування - формальний, неглибокий рівень в основному ролевої взаємодії, наприклад: покупці, пасажери, глядачі, тощо

Товариський, який характеризується становленням ціннісного визнання один одного, наприклад: серед колег, однокласників, товаришів по роботі, навчанню, команді

Інтимний тип - формується нова єдність, цілісність; включає кохання, родинні стосунки, стійку тривалу дружбу, перш за все, в сім'ї

Діловий тип - спілкування відбувається з приводу виконання тих чи інших соціальних функцій, які сформували групу, наприклад: співробітники, члени навчального, студентського, колективу тощо

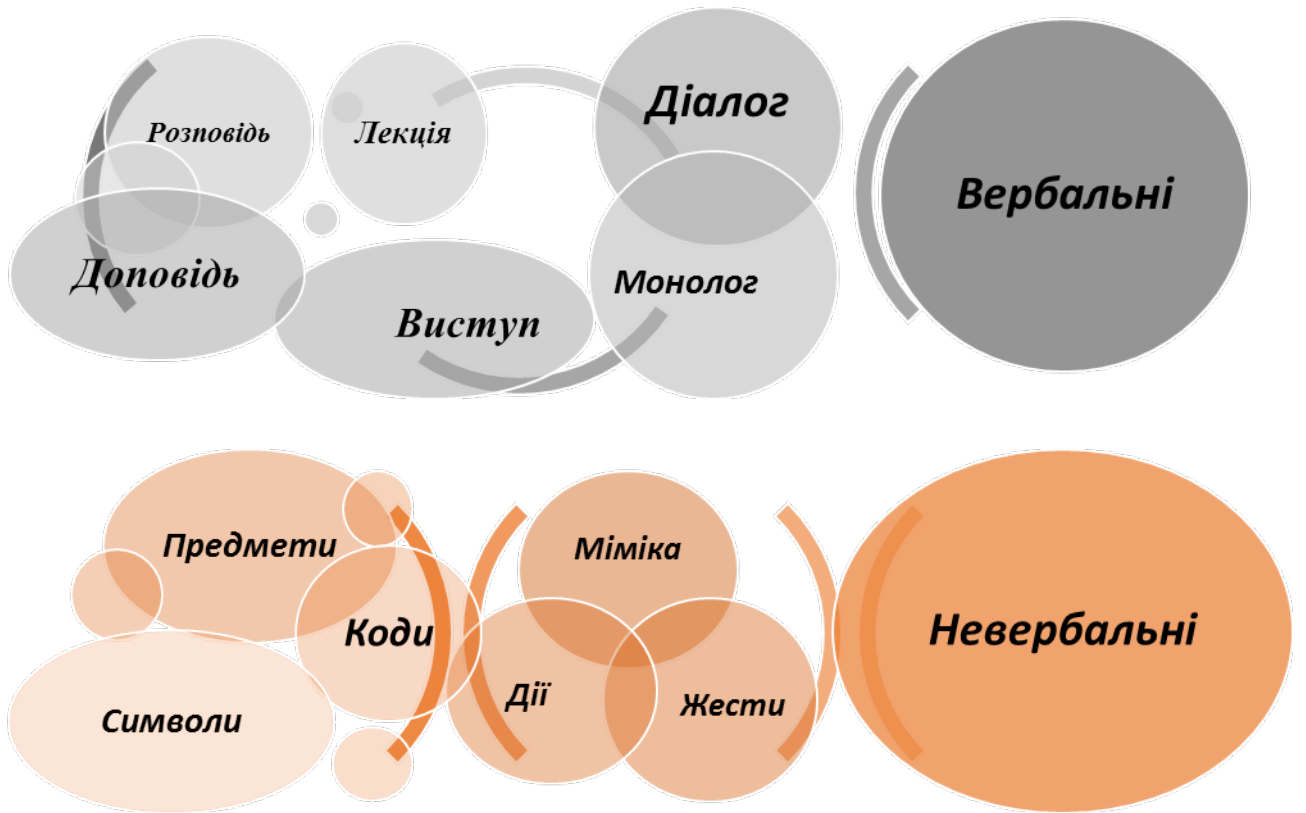
Приязний тип — включає дружні стосунки (значна частина дозвілля, проводиться разом; характеризується спільністю інтересів, ціннісних орієнтацій, цілей

СТИЛІ СПІЛКУВАННЯ

- Авторитарний
- Демократичний
- Ліберальний
- Комплексний

Стиль спілкування – індивідуальна система способів та прийомів поведінки, які використовує співрозмовник в ділових та особистісних стосунках.

Засоби спілкування



СКЛАДОВІ НЕВЕРБАЛЬНОЇ КОМУНІКАЦІЇ

Міміка

1. Виразний рух м'язів обличчя, що відповідає пережитим почуттям і настроям
2. Будь-які зміни у виразі обличчя добре помітні і дуже часто показують найменші зміни внутрішнього стану людини
3. Найінформативнішим засобом невербального спілкування, найбільш достовірним і точним сигналом є очі

Пантоміміка

1. Один з типів виразних рухів людини
2. Виявляється в міміці, жестах, ході, поставі людини
3. Завдяки пантоміміці передається психологічний стан, настрої і переживання людини

Візуальний контакт

метод невербального спілкування, який допомагає демонструвати зацікавленість у розмові і краще розуміти сенс сказаного

Міжособистісний простір

відстань на якій співрозмовники перебувають стосовно одне одного. Чим більше співрозмовники зацікавлені одне в одному, тим ближче вони стоять або сидять одне до одного

– інтимна (від 15 до 46 см). Цю зону людина найбільше оберігає. У ній можуть знаходитися, крім суб'єкта, лише найближчі йому люди.

– особиста (від 46 до 120 см). У цій зоні люди звичайно розміщуються під час дружніх зустрічей, на вечірках.

– соціальна (від 120 – до 360 см). Цієї відстані люди дотримуються під час міжособистісного спілкування з малознайомими людьми.

– громадська (понад 360 см). Відстань, на якій бажано знаходитись лектору, оратору.

Жести

Жест – це порух рукою, або будь-який інший рух тіла, який має певне значення або супроводжує мовлення.

Жестикуляція – це та чи інша манера робити різні жести. Жестикуляція повинна бути помірною та невимушеною.

2. ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ. ВИДИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

□□□□□□□□□□□□□□□□□□
□□□□□□□□□□□□□□□□□□
□□□□□□□□□□□□□□□□□□
□□□□□□□□□□□□□□□□□□
□□□□□□□□□□□□□□□□□□
□□□□□□□□□□□□□□□□□□

Ділове спілкування – це спілкування, що регулює офіційні стосунки, державно-правової і суспільно-виробничих сферах.

ВИДИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ:

- публічний виступ;
- ділова бесіда;
- службова нарада;
- переговори.

Залежно від змісту у діловому спілкуванні можуть проявлятися такі його взаємозв'язані види: товариське, приятельське, робоче, випадкове, професійне, формально-поверхове

ОСОБЛИВОСТІ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ:

- відсутність великої кількості емоцій
- результативність
- аргументованість
- логічність, доречність, змістовність, стислість
- наявність певного офіційного статусу об'єктів;
- спрямованість на встановлення взаємовигідних контактів та підтримку зв'язків між представниками взаємозацікавлених організацій;
- відповідність певним загальноновизнаним і загальноприйнятим правилам;
- передбачуваність ділових контактів, які попередньо плануються, визначається їх мета, зміст і можливі наслідки;
- конструктивність характеру взаємовідносин, їх спрямування на розв'язання конкретних завдань, досягнення певної мети, як правило, не виходячи за рамки певного кола;
- взаємоузгодженість рішень, домовленість та подальша організація взаємодії партнерів;
- значущість кожного партнера як особистості;
- безпосередня діяльність, якою зайняті люди, а не проблеми, що бентежать їх внутрішній світ.

ВИДИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

- ВЕРБАЛЬНЕ** - один із видів спілкування, який включає в себе використання слів.
- НЕВЕРБАЛЬНЕ** - спосіб спілкування, який переважно використовує мову тіла та інші фізичні жести як засіб спілкування.
- ПИСЬМОВЕ** - вид спілкування, який включає в себе тільки письмові форми.
- РОБОЧЕ** - спосіб спілкування, що особливо часто застосовується під час прийому на роботу.
- ЕЛЕКТРОННЕ** - сучасний спосіб спілкування, який включає електронні та новітні технології для спілкування, такі як телеконференції, електронні повідомлення і т. д.
- КОМАНДНЕ** - одна з форм спілкування, яка проявляється в командній роботі та співпраці.

ОСНОВНІ ФОРМИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ:

УСНА ФОРМА ДІЛОВОГО СТИЛЮ:

- ділова бесіда
- діловий прийом
- ділова доповідь
- ділова розмова по телефону
- ділова нарада
- ділові переговори

ПИСЕМНА ФОРМА ДІЛОВОГО СТИЛЮ:

- документи різних видів

ПРАВИЛА ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ:

- слід дотримуватись міри у дистанціюванні (не треба надмірно віддалятися і не надто наближатись до партнера); дистанція між партнерами повинна відповідати ситуації;
- не варто починати спілкування з відстані більш ніж 4 метри. Найбільш прийнятними на такій дистанції може бути посмішка чи кивок головою на знак привітання;
- перші фрази краще говорити на відстані соціальної зони (залежно від близькості відносин з партнером);
- найбільш головними, важливими ідеями, інформацією з партнером обмінюються в особистій зоні;
- відстань треба долати поступово, а не перескакувати через одну чи дві зони. У такому разі легше досягти згоди, виважено розв'язати проблему;
- не порушати визначену зону, особливо інтимну, в ділових стосунках це є неприйнятним.

ФАЗИ СПІЛКУВАННЯ:

- **Початкова фаза** - протягом якої встановлюють вихідні контакти, настроєність на спілкування, йде орієнтація в ситуації. У цій фазі постає завдання: спонукати ділового партнера до спілкування, зацікавити, створити максимальне поле можливостей для обговорення проблем. Тут також оцінюється емоційний стан партнера, визначаються стратегія і тактика спілкування, вибирається певний тон взаємин, виявляється самооцінка партнера і йде орієнтація в розподілі ролей.
- **Основна фаза** - протягом якої реалізується певна послідовність дій, а саме: встановлюється проміжна та кінцева мета спілкування, виконуються безпосередні мовні, немовні та документальні контакти, йде взаємний аналіз вихідних та проміжних пропозицій, пошук узгодження рішень, відбувається розподіл ролей за принципом "домінування-підпорядкування", визначення перспектив спілкування.
- **Завершальна фаза** - протягом якої формулюються підсумки ділової взаємодії, відбувається вихід із контакту, формуються основи для подальшої взаємодії.

ФОРМИ СПІЛКУВАННЯ:

- **Контакт** - це одиничний акт, в якому відсутня система узгодження дій партнерів стосовно один одного. Основу ж ділових взаємин партнерів складають не контакти, а їх взаємодія.
- **Взаємодія** (інтерація) - аспект спілкування, що проявляється в організації людьми взаємних дій, спрямованих на реалізацію спільної діяльності, досягнення певної вигідної обом сторонам мети.
- **Під соціальною інтерацією** (від лат. interaction - взаємодія) розуміють безпосередню міжособистісну комунікацію (обмін символами), важливою особливістю якої визначається здатність людини "виконувати роль іншого", уявляти, як її сприймає партнер по спілкуванню, і відповідно інтерпретувати ситуацію та конструювати свої дії.

СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА СПІЛКУВАННЯ

- Стратегія ділового спілкування** передбачає постановку певної цілі, яка стимулює волю учасника спілкування, заставляє його діяти усвідомлено, інтенсивно, мобілізувати свої здібності, знання, досвід, уміти підпорядковувати свої сили досягненню цієї мети.
- Тактика ділового спілкування** передбачає вибір певної моделі поведінки, яка в конкретній ситуації буде найбільш сприятливою у досягненні поставленої мети. **Грунтується тактика спілкування на певних засадах, найважливішими з яких є:**
- наявність декількох варіантів поведінки в однотипній ситуації і вміння оперативно ними скористатись;
- недопущення конфронтації чи конфліктів з діловим партнером;
- вміле використання механізмів людської взаємодії (прихильності, симпатії, антипатії, довіри, поваги і т.п.);
- уважне ставлення до нових, хоч і незвичних на перший погляд ідей, думок;
- освоєння тих моделей поведінки, які приносять успіх у ділових стосунках;
- вміння подати себе, правильно оцінювати реакцію партнерів, вловлювати найменші зміни в ситуації.

РІВНІ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

- Примітивний;
- Маніпулятивний;
- Стандартизований;
- Конвенціональний (погоджувальний);
- Ігровий;
- Діловий;
- Духовний.

Зрозуміло, що кожен з названих рівнів може проявитися в різних ситуаціях, які диктують і відповідні людські відносини. Скажімо, одна справа спілкування на вулиці, в транспорті, в магазині, і зовсім інша - на офіційному прийомі, а ще інша - в безпосередніх ділових стосунках, де можуть існувати різні взаємини (рівноправні, підлеглі, нерівноправні) і тоді висуваються свої критерії з однієї чи іншої сторони.

4. ДІЛОВА БЕСІДА. ВИДИ ТА ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ ДІЛОВИХ БЕСІД.

Найбільше з достоїнств оратора – не тільки сказати те, що потрібно, але і не сказати того, що не потрібно.

Цицерон

Коли ти хочеш показати своєму співрозмовникові в розмові якусь істину, то найголовніше при цьому – не дратуватися і не сказати жодного недоброго чи образливого слова.

Епіктет

ДІЛОВА БЕСІДА - це є форма обміну інформацією між двома чи декількома особами у «вузькому колі».

ДІЛОВА БЕСІДА СКЛАДАЄТЬСЯ З П'ЯТИ ФАЗ:

- початок бесіди
- передача інформації
- аргументація
- спростування доводів співрозмовника
- ухвалення рішень

ВИДИ БЕСІД:

Залежно від мети спілкування та змісту бесіди переділяються на:

- ритуальні;
- глибинно-особистісні;
- ділові.

Залежно від кількості учасників виокремлюють такі бесіди:

- індивідуальні;
- групові.

ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ ДІЛОВОЇ БЕСІДИ:

- початок перспективних заходів і процесів.
- контроль і координування вже початих заходів і процесів.
- обмін інформацією.
- взаємне спілкування працівників з однієї сфери діяльності.
- підтримка ділових контактів.
- пошук, висунення і оперативна розробка робочих ідей і задумів.
- стимулювання руху творчої думки в нових напрямках.

5. ОСОБЛИВОСТІ ДІЛОВОГО ЛИСТУВАННЯ.

Службове листування - важлива частина ділового етикету. Це спілкування в мініатюрі. Оволодіння ним - це ціле мистецтво і, деколи, нелегка праця. Тямуще ділове листування здатне збільшити обороти фірми, підприємства, поліпшити взаємозв'язки різних служб, встановити міцні зв'язки із споживачами.

ОСОБЛИВОСТІ ДІЛОВОГО ЛИСТУВАННЯ:

- офіційно-діловий стиль;
- широке вживання мовних формул - стійких (шаблонних) оборотів, використовуваних в незмінному вигляді;
- застосування скорочень;
- використання конструкцій з послідовним підпорядкуванням слів в родовому або орудному відмінку.

ЗА ЗМІСТОМ І ПРИЗНАЧЕННЯМ ЛИСТИ МОЖУТЬ БУТИ:

- Інструктивними
- Супровідними
- Гарантійними
- Інформаційними
- Подячними
- Вітальними
- Рекламними

Візитна картка - важливий атрибут сучасної ділової людини.

По зовнішності візитки потенційні партнери можуть позиціонувати заочну думку про людину або ж згадувати про вашу очну зустріч.

ВИКОРИСТОВУЮТЬ ВІЗИТНІ КАРТКИ В ТАКИХ ВИПАДКАХ:

- інформування в момент знайомства про себе чи про свою фірму або підприємство;
- інформування про себе осіб, у контактах з якими ви зацікавлені;
- підтримання контактів з партнерами, привітання їх зі святом чи іншою подією;
- висловлення подяки, співчуття, а також супроводження подарунка чи квітів.

ТИПІВ ВІЗИТНИХ КАРТОК:

- класична ділова візитка, на якій вказується прізвище, ім'я та по батькові, посада, найменування і адреса організації, в якій працює особа, а також її робочий та домашній телефон;
- візитні картки для спеціальних і представницьких цілей;
- візитна картка, яка використовується особою, що обіймає високу посаду;
- візитна картка, що використовується дружиною посадовця і містить досить обмежену інформацію;
- спільна, чи сімейна, візитна картка;
- візитна картка фірми, підприємства, організації, яка використовується для привітання партнерів від імені фірми.

ЕТИКЕТ ОБМІНУ ВІЗИТКАМИ:

- Основне правило полягає в тому, що свою візитку не рекомендується нав'язувати. Лише за наявності відповідної зацікавленості з боку зустрічної сторони можна вручити її, щоб продовжити спілкування.
- Візитка, зазвичай, вручається співрозмовнику на початку зустрічі і залишається на видному місці, щоб йому було зручно запам'ятати Ваше ім'я.
- На дипломатичних зустрічах візитними картками обмінюються по рангу. Якщо мова йде про ранги, то починають із самих високопоставлених чинів (не забудьте поцікавитися задалегідь, якщо не розбираєтеся в цьому). Якщо чини рівні, звертають увагу на вік, а потім і привілейоване становище жінок.
- Щоб висловити свою повагу, одержувач зобов'язаний, з належною увагою (не дуже довго) переглянути вміст картки, і в обов'язковому порядку вимовити вголос ім'я чи прізвище.
- Якщо ви хочете налагодити контакт, просто перешліть свою картку по e-mail, що буде прирівняно до візиту. Крім того, її можна особисто залишити в офісі, що буде більш вдалим варіантом.

Література

1. Занюк С. С. Психологія мотивації: навч. посібник. К. : Либідь, 2022. 304 с.
2. Іллін Є. П. Мотивація і мотиви. Тернопіль: Навчальна книга – Богдан, 2018. 512 с.
3. Кісіль З.Р., Швець Д.В. Психологія управління : Навчальний посібник. Харків: видавництво «Університетська книга». 2022. 648 с.
4. Кісіль З.Р., Угрин О.Г. Психологія управління: навчально-методичний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2018. 508 с.
5. Кісіль З.Р. Основи управління: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 261 с.
6. Кроуплі Д. Х. Психологія інновацій в організаціях. Харків : Гуманіт. центр, 2019. 346 с.
7. Нижник В. М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: [монографія] / В. М. Нижник, О. А. Харун. Хмельницький: ХНУ, 2011. - 210 с.
8. Семиченко В.А. Психологія особистості / В.А.Семиченко. К.: Видавець Ешке О.М., 2001. 427с.
9. Якименко, Л. Ю. Мотивація-основа управління людськими ресурсами : навч.-практ. посібник. Київ : Центр навч. літ., 2018. 144 с.

Рекомендована література

1. Бабаян Ю.О. Соціальна психологія. Хрестоматія: навчальний посібник. Миколаїв: Іліон, 2017. 286 с.
2. Білошицький В.І., Бех С.М., Скуз Я.А., Стукан С.О. Основи соціальної психології. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2019. 126 с.
3. Гордієнко В, Копець Л. Психологія особистості. К.: Вид. дім «Києво - Могилянська академія», 2007.
4. Москалець В.П. Психологія особистості : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2013.
5. Матвійчук Т. Теорії особистості в зарубіжній та українській психології. Львів: Видавець Марченко Т., 2021.
6. Особистість у розвитку: психологічна теорія і практика: монографія. за ред. С. Д. Максименка, В. Л. Зливкова, С. Б. Кузікової. Суми : Вид-во СумДПУ імені А.С.Макаренка, 2015.
7. Панок В. Г. Практична психологія. Теоретико-методологічні засади розвитку : Монографія. Чернівці : Технодрук, 2010. 486 с.
8. Москаленко В. В. Психологія соціального впливу: навч. посібн. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 448 с.
9. Москаленко В.В. Соціальна психологія: підручник. Вид. 2-ге перероблене та доповнене. Київ: Центр навчальної літератури, 2008. 688 с.
10. Основи соціальної психології: підручник для закладів вищої освіти / П. П. Горностай та ін.; за ред. М. М. Слюсаревського. Київ: Талком, 2018. 580 с.
11. Психологія натовпу й управління ним при виконанні службово-бойових завдань: навч. посіб. / І. І. Приходько та ін. Харків: НА НГУ, 2015. 250 с.

Наукове видання

**Кісіль З.Р.
Швець Д.В.**

МОТИВАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЛЮДИНИ

*Навчальний посібник
у схемах, таблицях, коментарях*

Підписано до друку 23.08.2023. Формат 60x84/16. Папір офсетний.
Гарнітура «Times New Roman»/ Друк цифровий. Ум. друк .арк. 9,18
Надруковано з готового оригінал-макету.

Наклад 15 прим.

Видавництво ОДУВС

м. Одеса, вул. Успенська, 1

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3507 від 25.06.2009 р.