

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ЛЕСІ
УКРАЇНКИ
ФАКУЛЬТЕТ ПСИХОЛОГІЇ
Кафедра практичної психології та психодіагностики**

АНТОНЧИК МАКСИМ ОЛЕКСАНДРОВИЧ

**ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЗВОТНОГО ЗВ'ЯЗКУ ТА ЇХ
ВПЛИВ НА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Спеціальність: 053 «Психологія»
Освітньо-професійна програма «Практична психологія
(психологічне консультування та психотерапія)»
Робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Науковий керівник:
**МУШКЕВИЧ МИРОСЛАВА
ІВАНІВНА,** доктор
психологічних наук, професор
кафедри практичної психології
та психодіагностики
Волинського національного
університету імені Лесі Українки

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № 4

засідання кафедри практичної психології

та психодіагностики

від 23 жовтня 2024 р.

Завідувач кафедри

Магдисюк Л. І.

(підпис)

ЛУЦЬК – 2024

Факультет психології

Кафедра практичної психології та психодіагностики

Освітній ступінь: «Магістр»

Спеціальність 053 «Психологія»

Освітньо-професійна програма: «Практична психологія (психологічне консультування та психотерапія)»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Магдисюк Л. І.

«23» жовтня 2024 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ

Антончик Максим Олександрович

1. Тема роботи (проєкту)

Психологічні аспекти зворотного зв'язку та їх вплив на управління персоналом

Керівник роботи (проєкту) професор Мушкевич Мирослава Іванівна

2. Строк подання здобувачем роботи (проєкту) – 15 листопада 2024 року.

3. Мета та завдання випускної кваліфікаційної роботи (проєкту)

Мета дослідження: вивчити психологічні аспекти зворотного зв'язку в управлінні персоналом та проаналізувати його вплив на ефективність роботи працівників.

Відповідно до мети визначено такі **завдання дослідження:**

1. Здійснити теоретичний аналіз даної проблеми дослідження.
2. Розробити процедуру та методику дослідження.
3. Емпірично вивчити та проаналізувати особливості різних типів зворотного зв'язку та їх вплив на мотивацію, рівень стресу та самооцінки працівників.
4. Розробити програму психологічного супроводу для покращення практики управління персоналом.

Дата видачі завдання: 10 жовтня 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів випускної кваліфікаційної	Строк виконання етапів роботи (проєкту)	Примітка
1	Вибір теми дослідження	жовтень 2023 р.	
2	Визначення та формулювання проблеми дослідження відповідно до обраної теми	листопад 2023 р.	
3	Підбір літератури відповідно до обраної теми	грудень 2023 р.	
4	Опрацювання літератури відповідно до обраної теми	січень 2023 р.	
5	Проведення теоретичного дослідження за обраною темою	лютий-квітень 2024 р.	
6	Підбір діагностичного матеріалу для реалізації практичного дослідження	травень 2024 р.	
7	Реалізація емпіричного дослідження за обраною темою	червень-серпень 2024 р.	
8	Аналіз та узагальнення результатів, отриманих в процесі емпіричного дослідження	вересень 2024 р.	
9	Розробка програми	жовтень 2024 р.	
10	Оформлення наукової роботи	листопад 2024 р.	

Студент

(підпис)

Антончик М.О

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи
(проєкту)

(підпис)

Мушкевич М. І.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У науковій роботі розглянуто роль зворотного зв'язку в управлінні персоналом, а також психологічні механізми, що впливають на його ефективність. Визначено, як зворотний зв'язок впливає на продуктивність працівників, їхню мотивацію, самооцінку та емоційний стан. Поняття психологічних аспектів зворотного зв'язку розглядається як важливий інструмент управління, який сприяє професійному розвитку та коригуванню поведінки працівників. Проаналізовано результати оцінки зворотного зв'язку та його впливу на мотивацію, самооцінку, емоційний стан працівників, а також визначено, що конструктивний зворотний зв'язок має найсуттєвіший вплив на ефективність роботи команди.

Ключові слова: зворотний зв'язок, управління персоналом, продуктивність, мотивація, емоційний стан.

The scientific paper examines the role of feedback in personnel management, as well as the psychological mechanisms that influence its effectiveness. It identifies how feedback impacts employee productivity, motivation, self-esteem, and emotional state. The concept of the psychological aspects of feedback is considered an essential management tool that promotes professional development and behavior adjustment in employees. The study analyzes the results of feedback evaluation and its effects on employee motivation, self-esteem, and emotional state, highlighting that constructive feedback has the most significant impact on team performance.

Keywords: feedback, personnel management, productivity, motivation, emotional state.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА ЗВОРОТНОГО ЗВ'ЯЗКУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ.....	10
1.1. Зворотний зв'язок у концептуальних підходах психологічної науки.....	10
1.2. Типологія зворотного зв'язку.....	14
1.3. Психологічні механізми сприйняття зворотного зв'язку.....	24
РОЗДІЛ 2. РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ РІЗНИХ ВИДІВ ЗВОРОТНОГО ЗВ'ЯЗКУ НА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	32
2.1. Емпіричне дослідження методика і методи.....	32
2.2. Аналіз результатів дослідження.....	34
РОЗДІЛ 3. ПРОГРАМА ПСИХОЛОГІЧНОГО СУПРОВОДУ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	45
3.1 Теорія і практика підвищенні ефективності управління персоналом	45
3.2 Зіставні складові програми психологічного супроводу в управлінні персоналом.....	51
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	57
ДОДАТКИ.....	61

ВСТУП

Актуальність дослідження. Вивчення психологічних аспектів зворотного зв'язку в управлінні персоналом стає все більш очевидною в умовах сучасного ринку праці та швидких змін у вимогах до компетенцій працівників. Психологічна наука приділяє значну увагу цьому аспекту, оскільки зворотний зв'язок є ключовим інструментом для підтримки, розвитку та мотивації співробітників. Він дозволяє не тільки оцінювати досягнення працівників, але й впливати на їхній психологічний стан, формувати позитивні зміни в поведінці та підтримувати високий рівень залученості до роботи.

В управлінській психології важливість зворотного зв'язку підкреслюється через його роль у формуванні емоційної стійкості та розвитку працівників. Наукові дослідження, зокрема роботи А.Бандури, вказують на те, що зворотний зв'язок стимулює навчання через механізми соціального підкріплення. Зворотний зв'язок створює середовище, в якому працівники можуть не лише отримувати інформацію про свої досягнення, але й розуміти свої помилки та вчитися на них. Це сприяє формуванню більшої впевненості у власних силах і підвищенню рівня самооцінки, що є важливим психологічним чинником у професійному розвитку.

У сучасних організаціях значення зворотного зв'язку важко переоцінити. Підприємства стикаються з великими викликами, такими як конкуренція, швидка зміна технологій, зміни в культурі праці, а також необхідність постійного розвитку своїх співробітників. В таких умовах керівники мають використовувати зворотний зв'язок як інструмент, що дозволяє ефективно коригувати діяльність працівників, розвивати їх професійні навички і підтримувати мотивацію на належному рівні. Психологічні дослідження підтверджують, що ефективне використання зворотного зв'язку може знизити рівень стресу і тривожності серед співробітників, оскільки він допомагає краще розуміти очікування керівництва і власні результати.

Важливо розуміти різні типи зворотного зв'язку та їх вплив на працівників. Психологічна наука розглядає різні форми зворотного зв'язку — позитивний, негативний та конструктивний — як такі, що мають різний вплив на мотивацію і емоційний стан працівників. Позитивний зворотний зв'язок здатний мотивувати, підвищувати впевненість у собі та сприяти розвитку професійних навичок. Згідно з дослідженнями Е. Деці та Р. Райана, позитивний зворотний зв'язок сприяє задоволенню базових психологічних потреб працівників у автономії, компетентності та пов'язаності. Водночас негативний зворотний зв'язок, якщо він не подається конструктивно, може призвести до зниження продуктивності, підвищення рівня стресу і навіть до конфліктних ситуацій в колективі. Саме тому важливо вивчати, як різні типи зворотного зв'язку впливають на психологічний стан працівників, і яким чином можна використовувати зворотний зв'язок для досягнення максимальної ефективності в управлінні персоналом.

Вивчення психологічних аспектів зворотного зв'язку також актуальне у контексті забезпечення психологічного благополуччя працівників. Стрес, тривожність, вигорання — це лише деякі з проблем, з якими стикаються сучасні працівники. Зворотний зв'язок, якщо він подається конструктивно, може бути потужним інструментом для підтримки психологічного благополуччя співробітників. Конструктивний зворотний зв'язок допомагає працівникам зрозуміти, що їхня праця цінується, що їхні зусилля визнаються, навіть якщо є моменти, що потребують покращення. Це сприяє створенню позитивного робочого середовища, у якому працівники відчують себе комфортно і безпечно. Наукові дослідження підтверджують, що працівники, які отримують конструктивний зворотний зв'язок, мають вищий рівень психологічної стійкості і менше схильні до вигорання.

Крім того, актуальність теми зворотного зв'язку в управлінні персоналом підкреслюється сучасними тенденціями розвитку технологій. В епоху цифрової трансформації багато організацій впроваджують системи зворотного зв'язку в онлайн-форматі, що дозволяє здійснювати зворотний зв'язок швидше і

ефективніше. Однак, при цьому виникає питання щодо збереження особистого підходу, емпатії та емоційного зв'язку, які часто є ключовими для якісного зворотного зв'язку. Це робить вивчення психологічних аспектів ще більш актуальним, оскільки дозволяє знайти баланс між технологічними інструментами та людським фактором у процесах управління. Психологічна наука вказує на важливість підтримки емоційного контакту та використання емпатії для забезпечення ефективного зворотного зв'язку, особливо у віддаленій або цифровій комунікації.

Об'єкт дослідження: психологічні особливості зворотного зв'язку та його вплив на управління персоналом.

Предмет дослідження: вплив зворотного зв'язку на мотивацію, рівень стресу та самооцінки працівників.

Мета: вивчити психологічні аспекти зворотного зв'язку в управлінні персоналом та проаналізувати його вплив на ефективність роботи працівників.

Відповідно до мети визначено такі **завдання дослідження:**

1. Здійснити теоретичний аналіз даної проблеми дослідження.
2. Розробити процедуру та методику дослідження.
3. Емпірично вивчити та проаналізувати особливості різних типів зворотного зв'язку та їх вплив на мотивацію, рівень стресу та самооцінки працівників.
4. Розробити програму психологічного супроводу для покращення практики управління персоналом.

Теоретико-методологічна база дослідження: спирається на використання ряду підходів та концепцій, що забезпечують глибоке розуміння психологічних аспектів зворотного зв'язку в управлінні персоналом. Робота опирається на класичні та сучасні теорії психології та соціології, що дозволяє охопити різні аспекти впливу зворотного зв'язку на працівників. Використовується теорія підкріплення Б.Ф. Скіннера, яка акцентує увагу на важливості використання позитивного і негативного підкріплення для управління поведінкою працівників. Позитивний зворотний зв'язок допомагає

закріпити бажану поведінку, тоді як негативний може стимулювати саморозвиток і корекцію помилок. Ідеї А. Бандури також відіграють важливу роль у дослідженні. Зокрема, концепція соціального навчання пояснює, як працівники навчаються на основі досвіду інших та отриманого зворотного зв'язку, формуючи свої професійні навички та установки. Роботи Е. Десі та Р. Райана використовуються для аналізу впливу зворотного зв'язку на мотивацію працівників. Теорія самовизначення підкреслює значення внутрішньої мотивації, а також задоволення потреб у компетентності, автономії та соціальній взаємодії, які підтримуються через конструктивний зворотний зв'язок. Теорія когнітивного дисонансу Л. Фестінгера пояснює, як зворотний зв'язок допомагає зменшити розрив між очікуваннями і фактичними результатами, що сприяє стабілізації емоційного стану працівників та підвищує їхню ефективність.

Методи дослідження: для досягнення поставленої мети і вирішення завдань було використано комплекс методів: теоретичні – аналіз, синтез, абстрагування, систематизація та узагальнення наукових даних з проблеми дослідження на базі психологічної літератури; емпіричні - бесіда, анкетування, тестування та методи математичної статистики. До стандартизованих методик ввійшли Психологічне тестування дозволило виміряти рівень самооцінки, стресу та мотивації за допомогою таких інструментів, як шкала самооцінки Розенберга і шкала сприйнятого стресу (PSS-10). Інтерв'ю з учасниками після завершення основної частини дослідження забезпечили більш детальне розуміння їхніх переживань і реакцій на зворотний зв'язок.

Практична значущість одержаних результатів дослідження полягає в тому, що результати дослідження можуть бути використані в реальних організаціях для покращення комунікації між керівниками та працівниками. Покращення психологічного стану працівників, їх самооцінки та мотивації дозволить налаштувати ефективну роботу.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА ЗВОРТНОГО ЗВ'ЯЗКУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Зворотний зв'язок у концептуальних підходах психологічної науки

Зворотний зв'язок є ключовим інструментом управління персоналом і виступає важливим фактором у психологічних процесах на робочих місцях [21, с. 34]. Він впливає не тільки на продуктивність працівників, але й на їхню мотивацію, самооцінку та загальний психологічний стан. У науковій психологічній літературі існують різні підходи до розуміння ролі зворотного зв'язку, що виходять з поведінкової, когнітивної та соціальної психології. Кожен із цих підходів по-своєму пояснює, як зворотний зв'язок допомагає коригувати поведінку, впливає на професійний розвиток та сприяє формуванню ефективної комунікації між керівниками та працівниками [5, с. 89].

Поведінкова психологія розглядає зворотний зв'язок як один із ключових механізмів управління поведінкою. Б. Скіннер, відомий як засновник теорії оперантного підкріплення, запропонував концепцію, згідно з якою поведінка людини може контролюватися і модифікуватися через процес підкріплення [35, с. 45]. Підкріплення може бути як позитивним (коли бажана поведінка винагороджується), так і негативним (коли уникнення неприємних наслідків стимулює зміну поведінки).

За цією теорією, зворотний зв'язок виступає основним засобом підкріплення, через який працівники дізнаються, що їхня поведінка є прийнятною або потребує корекції [16, с. 150]. Позитивний зворотний зв'язок стимулює працівників повторювати успішну поведінку, в той час як негативний сигналізує про необхідність її змінити. Наприклад, працівник, який отримує похвалу за перевиконання плану продажів, має вищу ймовірність продовжувати працювати з такою ж інтенсивністю у майбутньому. З іншого боку, якщо працівник отримає критику за невиконання плану, він швидше за все перегляне свою поведінку, щоб уникнути повторення помилок.

Оперантне підкріплення Б. Скіннера є ефективним інструментом для створення бажаних поведінкових реакцій [35, с. 72]. Однак, використання виключно негативного зворотного зв'язку може призвести до стресу і зниження мотивації. Ш. Тейлор та Р. Фішер наголошують, що постійний негативний зворотний зв'язок без підтримки та чітких інструкцій для покращення може знижувати рівень самооцінки та викликати емоційне вигорання у працівників [15, с. 66].

Критичний аспект застосування підкріплення — це збалансованість між позитивним і негативним зворотним зв'язком. Працівники, які отримують збалансований зворотний зв'язок, зберігають високу продуктивність та готовність до подальшого розвитку. Тому поведінковий підхід підкреслює важливість використання позитивного зворотного зв'язку як стимулу для підкріплення бажаних поведінкових реакцій [20, с. 95].

На відміну від поведінкової психології, яка зосереджена на підкріпленні, когнітивна психологія акцентує увагу на внутрішніх процесах людини, таких як мислення, сприйняття і навчання [7, с. 140]. А. Бандура, відомий своєю теорією соціального навчання, зробив значний внесок у розуміння зворотного зв'язку через концепцію навчання через спостереження [1, с. 33]. А. Бандура стверджував, що люди навчаються не тільки через власний досвід, але й через спостереження за поведінкою інших людей і результатами, які вони отримують. Це означає, що працівники можуть сприймати зворотний зв'язок не тільки безпосередньо від керівника, але й через спостереження за тим, як їхні колеги отримують зворотний зв'язок.

Наприклад, якщо один працівник отримує похвалу за успішне виконання проекту, інші працівники можуть спостерігати за цим і намагатися імітувати його дії для досягнення таких самих результатів. Це є основою процесу соціального навчання, коли люди засвоюють нові навички та поведінкові моделі через спостереження за іншими [20, с. 110].

А. Бандура також увів поняття самоефективності, яке визначається як віра людини у свої можливості досягти успіху у конкретних завданнях. Зворотний

зв'язок відіграє важливу роль у формуванні саме цього відчуття у працівників. Позитивний зворотний зв'язок сприяє зміцненню самооцінки і підвищенню впевненості у власних силах, тоді як негативний зворотний зв'язок може знизити рівень самоефективності, особливо якщо він не супроводжується чіткими рекомендаціями для покращення [28, с. 123].

Таким чином, когнітивна психологія розглядає зворотний зв'язок як інструмент, що сприяє розвитку когнітивних навичок і саморегуляції у працівників. Важливою частиною цього процесу є саме навчання через спостереження, коли працівники вчаться не тільки через свій досвід, але й через аналіз досвіду інших.

Ж. Піаже, один із найвідоміших представників когнітивної психології, вивчав процеси когнітивного розвитку і те, як люди адаптуються до нової інформації. Його теорія когнітивного розвитку підкреслює, що люди постійно пристосовують свої когнітивні схеми під впливом нових знань та зворотного зв'язку. Ж. Піаже стверджував, що нова інформація змінює структуру мислення через два основні процеси — асиміляцію та акомодацию. Асиміляція означає включення нової інформації в уже існуючі схеми мислення, тоді як акомодация передбачає зміну когнітивних структур для адаптації до нових знань.

У контексті зворотного зв'язку це означає, що працівники використовують отриману інформацію для корекції своїх поведінкових стратегій та вдосконалення професійних навичок. Зворотний зв'язок допомагає працівникам розширювати свої когнітивні схеми і адаптуватися до нових вимог робочого середовища. Наприклад, працівник, отримавши негативний зворотний зв'язок щодо виконання завдання, переглядає свій підхід до роботи і вносить корективи для досягнення кращих результатів.

Теорія когнітивного розвитку Ж. Піаже підкреслює, що працівники є активними учасниками процесу навчання, а зворотний зв'язок виступає одним із ключових елементів цього процесу. Завдяки отриманій інформації працівники не тільки коригують свою поведінку, але й розвивають нові навички та вдосконалюють професійні знання. Цей процес є особливо важливим для

працівників, які працюють у динамічному середовищі, де постійно змінюються вимоги та стандарти роботи.

Соціальна психологія розглядає зворотний зв'язок через призму міжособистісних відносин і комунікації. Однією з найвідоміших моделей у цьому контексті є модель комунікації К. Шеннона і У. Вівера. Згідно з цією моделлю, комунікація є процесом передачі інформації від відправника до отримувача, що через зворотний зв'язок забезпечується корекція повідомлення для досягнення ефективної комунікації між учасниками процесу [47, с. 58]. У межах робочого середовища зворотний зв'язок відіграє важливу роль у поліпшенні взаємодії між працівниками та керівниками. Важливість цього процесу полягає в тому, що керівники, надаючи зворотний зв'язок, можуть коригувати поведінку працівників, а працівники, своєю чергою, можуть надавати зворотний зв'язок керівництву, що сприяє взаємній адаптації [37, с. 62].

Теорія підкріплення в соціальному контексті пояснює, як позитивний і негативний зворотний зв'язок впливають на соціальну динаміку в колективі. Позитивний зворотний зв'язок, наданий у присутності колег, може підвищити статус працівника в очах інших членів команди, тоді як негативний зворотний зв'язок може спричинити ізоляцію працівника або зниження його соціального статусу в групі. Соціальні наслідки зворотного зв'язку мають важливе значення для підтримання командної роботи і зміцнення робочих стосунків [45, с. 102].

Зворотний зв'язок значно впливає на продуктивність працівників, їхню мотивацію та самооцінку [33, с. 64]. Дослідження показують, що позитивний зворотний зв'язок, що підкріплює конкретні досягнення працівників, стимулює їх до повторення успішної поведінки та підвищує загальну продуктивність. Водночас, конструктивний негативний зворотний зв'язок, що супроводжується чіткими рекомендаціями для покращення, може допомогти працівникам коригувати свою роботу та досягати кращих результатів у майбутньому [24, с. 109].

Мотиваційні теорії, такі як теорія самовизначення Е. Десі та Р. Раяна, підкреслюють, що зворотний зв'язок сприяє розвитку внутрішньої мотивації

працівників, особливо якщо він сприймається як підтримка їхньої автономії та компетенції. Позитивний зворотний зв'язок підвищує впевненість у своїх силах та мотивує працівників до подальших досягнень, тоді як негативний зворотний зв'язок може знижувати мотивацію, якщо він подається некоректно або без чітких інструкцій для покращення [10, с. 72].

Зворотний зв'язок також безпосередньо впливає на рівень самооцінки працівників. Дослідження М. Розенберга показують, що позитивний зворотний зв'язок підвищує самооцінку працівників, тоді як неконструктивна критика може призвести до зниження впевненості в собі та розвитку почуття невпевненості. Отже, правильне використання зворотного зв'язку є ключовим для підтримання високого рівня самооцінки працівників та їхнього емоційного стану.

1.2. Типологія зворотного зв'язку

Типи зворотного зв'язку – це різні форми надання інформації працівнику про результати його роботи, які визначають спосіб, зміст і тональність комунікації між керівником та підлеглим. Вони відіграють ключову роль у формуванні поведінкових моделей, мотивації, самооцінки та залученості працівника до робочого процесу. Типи зворотного зв'язку використовуються для оцінки досягнень, корекції помилок та стимулювання розвитку працівників [19, с. 65].

Основне завдання типів зворотного зв'язку полягає в тому, щоб забезпечити ефективну двосторонню комунікацію, яка сприяє зростанню продуктивності, підвищенню мотивації та вдосконаленню професійних навичок працівника. Вони можуть відрізнятися за своєю спрямованістю: на підтримку успішних дій, на вказівку на недоліки або на поєднання обох аспектів. Таким чином, вибір відповідного типу зворотного зв'язку має важливе значення для того, щоб сприяти покращенню роботи та розвитку працівників у потрібному напрямку [32, с. 39].

Зворотний зв'язок впливає на те, як працівники сприймають свою роботу, оцінюють власні досягнення і визначають області для вдосконалення. Правильно підібраний тип зворотного зв'язку допомагає працівнику отримати ясне розуміння своїх успіхів і помилок, що дозволяє йому продовжувати вдосконалювати свої професійні навички. Це сприяє підвищенню продуктивності роботи і загальній ефективності праці в організації [34, с. 105].

Типи зворотного зв'язку враховують не лише оцінку результатів, але й психологічний аспект – як працівник реагуватиме на подану інформацію, чи допоможе вона йому в розвитку, чи може спричинити демотивацію [28, с. 82]. Тому керівнику важливо вибрати тип зворотного зв'язку залежно від ситуації, цілей і особистісних якостей працівника, щоб досягти максимальної ефективності в управлінні персоналом.

Позитивний зворотний зв'язок є елементом у процесі управління персоналом і відіграє ключову роль у підтримці та підвищенні мотивації працівників, їхнього професійного розвитку та створенні позитивної робочої атмосфери в організації. Його основна мета – відзначати успіхи, підкреслювати досягнення та мотивувати співробітників на подальші звершення. Позитивний зворотний зв'язок допомагає працівникам відчувати себе цінними, що підвищує їхню продуктивність і залученість до робочого процесу [12, с. 101].

Позитивний зворотний зв'язок – це форма комунікації, при якій керівник визнає та підкреслює досягнення і сильні сторони працівника. Такий зворотний зв'язок спрямований на підвищення впевненості в собі та стимулювання подальшої роботи на високому рівні. Він також формує почуття задоволення від виконаної роботи, сприяє розвитку довіри між працівником та керівником і підтримує позитивний психологічний клімат у колективі.

Позитивний зворотний зв'язок має значний вплив на мотивацію працівників. Коли керівник визнає досягнення співробітників, це дає їм можливість відчувати, що їхня праця цінується і приносить користь організації. Це підтверджує їхні професійні досягнення та сприяє підвищенню самооцінки. У

результаті, працівники відчувають внутрішнє задоволення від своєї роботи, що стимулює їх до подальшої активної діяльності та розвитку [8, с. 65].

Д. Пінк, відомий фахівець із питань мотивації, зазначає, що люди мотивовані не лише зовнішніми факторами, такими як зарплата чи бонуси, але й внутрішніми, серед яких важливе місце посідає відчуття досягнень і визнання. Позитивний зворотний зв'язок якраз відіграє ключову роль у створенні такого внутрішнього стимулу. Д. Пінк стверджує, що визнання досягнень дозволяє працівникам відчути свою значущість у компанії, що зміцнює їхню лояльність і сприяє зростанню залученості до робочих процесів. Крім того, позитивний зворотний зв'язок сприяє розвитку почуття відповідальності. Коли працівник отримує позитивний відгук про свою роботу, він починає більше цінувати свою роль в організації, відчуваючи відповідальність за досягнуті результати. Це стимулює його до подальших зусиль для підтримання високого рівня продуктивності [12, с. 101].

Позитивний зворотний зв'язок тісно пов'язаний із психологічною концепцією позитивного підкріплення, яку розробив Б. Скіннер, один із провідних теоретиків біхевіоризму. Згідно з цією теорією, позитивне підкріплення є ефективним інструментом для зміцнення бажаної поведінки. У контексті управління персоналом позитивний зворотний зв'язок виступає формою підкріплення, яка мотивує працівника повторювати успішні дії або навіть удосконалювати їх.

Коли керівник підкреслює успіхи працівника та хвалить його за досягнення, це викликає позитивні емоції у співробітника і стимулює його продовжувати роботу на такому ж або вищому рівні. Б. Скіннер зазначав, що поведінка, яка підкріплюється позитивними наслідками, з більшою ймовірністю буде повторюватися у майбутньому. Таким чином, позитивний зворотний зв'язок допомагає зміцнити продуктивну та відповідальну поведінку працівників.

Позитивний зворотний зв'язок є важливою складовою формування корпоративної культури, яка базується на підтримці та розвитку співробітників. Е. Шейн, відомий дослідник у сфері організаційної культури, наголошував на

важливості відкритої комунікації та визнання досягнень у компаніях. Е. Шейн стверджує, що регулярний позитивний зворотний зв'язок сприяє формуванню здорового психологічного клімату, у якому працівники почуваються цінними та мотивованими [38, с. 95]..

Коли організація активно впроваджує культуру визнання та позитивного зворотного зв'язку, це не лише підвищує індивідуальну ефективність працівників, але й зміцнює командний дух. Працівники починають більше цінувати співпрацю, оскільки відчувають підтримку від колег і керівництва. Це сприяє загальному зростанню лояльності до компанії та створенню атмосфери довіри.

Незважаючи на всі переваги позитивного зворотного зв'язку, його необхідно використовувати з розумінням, аби він був дійсно ефективним. Важливо, щоб позитивний зворотний зв'язок був: Конкретним. Загальні похвали, такі як «Добра робота!», можуть не мати достатньої мотиваційної сили. Працівнику важливо почути конкретно, за що його хвалять, наприклад: «Твоя презентація була чітко структурована, і це дуже допомогло команді зрозуміти ключові моменти проекту». Чесним. Позитивний зворотний зв'язок повинен бути правдивим і обґрунтованим. Фальшиві або перебільшені похвали можуть знизити довіру до керівника і демотивувати працівника, оскільки він може відчути, що йому говорять лише те, що він хоче почути, а не реальні коментарі щодо його роботи. Своєчасним. Важливо надавати зворотний зв'язок якомога швидше після досягнення успіху. Це допомагає працівнику миттєво закріпити позитивні дії та підвищує мотивацію до подальших звершень. Регулярним. Окремі епізоди позитивного зворотного зв'язку можуть мати короточасний ефект. Для підтримки постійної мотивації працівників необхідно регулярно визнавати їхні досягнення та прогрес.

Позитивний зворотний зв'язок – це потужний інструмент управління персоналом, який допомагає підвищити мотивацію, зміцнити довіру та підвищити продуктивність працівників. Він є важливим не лише для індивідуальної ефективності, але й для загальної організаційної культури.

Відповідно до бачення таких експертів, як Д. Пінк, Б. Скіннер та Е. Шейн, позитивний зворотний зв'язок допомагає працівникам відчувати себе цінними для організації та стимулює їх до подальшого розвитку і досягнення нових вершин

Негативний зворотний зв'язок є елементом управління персоналом, який спрямований на корекцію поведінки працівників, виявлення помилок та стимулювання до їх виправлення. Хоча негативний зворотний зв'язок інколи сприймається як складна або неприємна частина комунікації, він відіграє важливу роль у розвитку працівників та підтримці стандартів продуктивності в організації. Правильне використання негативного зворотного зв'язку може стати потужним інструментом для покращення результатів і запобігання подальших помилок.

Негативний зворотний зв'язок – це форма комунікації, в якій керівник вказує працівнику на помилки, недоліки або аспекти роботи, які потребують покращення. Його основна мета полягає у тому, щоб допомогти працівникові зрозуміти, де він зробив помилки або не досяг очікуваних результатів, та надати рекомендації щодо їхнього виправлення. Негативний зворотний зв'язок спрямований на корекцію поведінки і професійного розвитку працівника, сприяючи підвищенню його компетенцій та ефективності [2, с. 78].

Негативний зворотний зв'язок може мати сильний вплив на емоційний стан і мотивацію працівників. Якщо його надавати неправильно або занадто агресивно, це може викликати стрес, демотивацію або навіть зниження продуктивності. Проте, якщо негативний зворотний зв'язок подається конструктивно, він допомагає працівнику виявити свої недоліки, вчитися на помилках і покращувати свої результати.

А. Бандура, фахівець у галузі соціально-когнітивної теорії, підкреслював, що негативний зворотний зв'язок є важливим для розвитку саморегуляції та самовдосконалення працівників. За його дослідженнями, працівники, які отримують конкретний і чіткий негативний зворотний зв'язок, частіше коригують свою поведінку, оскільки мають чітке уявлення про те, що потребує

вдосконалення. Таким чином, негативний зворотний зв'язок сприяє формуванню професійних навичок і розвитку компетенцій.

Негативний зворотний зв'язок безпосередньо пов'язаний із психологічною концепцією навчання через виправлення, яка передбачає, що працівники вчаться на основі своїх помилок. Ця концепція підкреслює, що для того, щоб працівник міг розвиватися і досягати успіху, він повинен мати можливість виявляти свої недоліки і отримувати чіткі рекомендації щодо їх виправлення. Згідно з цією теорією, вказівка на помилки дозволяє працівнику уникнути їх у майбутньому та підвищити ефективність своєї діяльності [13, с. 91].

Д. Коттер, експерт у галузі управління змінами, підкреслював, що негативний зворотний зв'язок необхідний для підтримання високих стандартів у компанії. Він вважав, що конструктивна критика допомагає організаціям уникати зниження стандартів і підтримувати працівників у постійному стані розвитку. За його словами, працівники, які отримують негативний зворотний зв'язок, мають змогу уникнути серйозних помилок у майбутньому, що сприяє їх професійному зростанню.

Негативний зворотний зв'язок також відіграє важливу роль у формуванні організаційної культури, орієнтованої на постійне вдосконалення і високі стандарти роботи. Е. Шейн, фахівець у сфері організаційної культури, стверджував, що регулярний негативний зворотний зв'язок допомагає створювати атмосферу відповідальності та професійного розвитку в організації. Шейн підкреслював, що культура, яка підтримує конструктивний негативний зворотний зв'язок, дозволяє працівникам постійно розвиватися і не боятися помилок, оскільки вони розуміють, що це частина навчального процесу [17, с. 110].

Коли організація активно впроваджує культуру конструктивної критики, це сприяє загальному підвищенню якості роботи. Працівники не сприймають негативний зворотний зв'язок як особисту образу, а бачать у ньому можливість для вдосконалення та розвитку [23, с. 87].

Негативний зворотний зв'язок є потужним інструментом, але його необхідно використовувати обережно, щоб уникнути негативних наслідків, таких як стрес чи демотивація. Ось кілька ключових принципів, як зробити негативний зворотний зв'язок ефективним: Конкретність. Негативний зворотний зв'язок має бути чітким і конкретним. Працівник повинен розуміти, що саме пішло не так і що потрібно змінити. Загальні коментарі на кшталт «Ти зробив це неправильно» не дають працівникові можливості зрозуміти, як саме виправити свою помилку. Натомість керівник має сказати, наприклад: «Ти не дотримався дедлайну, і це спричинило затримки в роботі команди». Конструктивність. Важливо, щоб негативний зворотний зв'язок був спрямований на розвиток, а не на звинувачення. Керівник повинен не просто вказувати на помилки, а й пропонувати шляхи їх виправлення. Наприклад, замість того щоб лише критикувати, варто запропонувати рішення: «Можливо, ти міг би покращити планування часу, щоб встигати виконувати завдання вчасно». Своєчасність. Як і позитивний зворотний зв'язок, негативний зворотний зв'язок повинен бути своєчасним. Чим швидше працівник дізнається про свої помилки, тим швидше він зможе їх виправити. Якщо керівник чекає занадто довго, працівник може втратити контекст ситуації і не зрозуміти, що саме сталося не так. Емоційний інтелект. Керівнику важливо враховувати емоційний стан працівника під час надання негативного зворотного зв'язку. Занадто різка критика може викликати стрес або зниження мотивації. Тому важливо давати зворотний зв'язок спокійно, конструктивно і з розумінням.

Негативний зворотний зв'язок є важливою частиною управління персоналом, оскільки він допомагає працівникам виявляти свої помилки, вчитися на них і вдосконалювати свої професійні навички. За правильного використання негативний зворотний зв'язок може стати потужним інструментом для розвитку працівників і підвищення продуктивності. Експерти, такі як А. Бандура, Д. Коттер і Е. Шейн, підкреслюють важливість конструктивної критики, яка допомагає працівникам уникати помилок у майбутньому і стимулює їх до постійного вдосконалення.

Конструктивний зворотний зв'язок є важливою частиною управління персоналом, оскільки він поєднує елементи як позитивного, так і негативного зворотного зв'язку. Його основна мета полягає не лише у визнанні досягнень працівника або вказівці на помилки, а й у наданні чітких рекомендацій щодо подальших дій для покращення результатів. Конструктивний зворотний зв'язок допомагає працівникам зрозуміти, що вони роблять добре, а що можна вдосконалити, і надає інструменти для цього вдосконалення [49, с. 55].

Конструктивний зворотний зв'язок – це форма комунікації між керівником та підлеглим, яка спрямована на підтримку й одночасно корекцію поведінки працівника. Важливим аспектом конструктивного зворотного зв'язку є його спрямованість на розвиток працівника: керівник вказує не лише на сильні сторони та успіхи працівника, але й надає поради щодо вдосконалення слабких місць. Таким чином, конструктивний зворотний зв'язок виступає як інструмент, який не лише визнає досягнення, але й допомагає уникнути помилок у майбутньому.

Конструктивний зворотний зв'язок має значний позитивний вплив на працівників, оскільки він не просто визнає їхні досягнення, але й допомагає їм розвиватися, коригуючи поведінку. Важливим моментом є те, що цей тип зворотного зв'язку сприяє збалансованому розвитку – він не спричиняє стресу, як це може бути з негативним зворотним зв'язком, і водночас не породжує надмірного самозаспокоєння, як може статися з виключно позитивними відгуками.

Д. Гоулман, фахівець з емоційного інтелекту, стверджує, що конструктивний зворотний зв'язок є ефективним способом мотивування працівників і стимулювання їх до розвитку. Він пояснює, що надання одночасно позитивного та негативного зворотного зв'язку дозволяє працівнику краще зрозуміти свої сильні сторони та недоліки, і при цьому уникнути надмірної критики або похвал. Це допомагає створити позитивне середовище для навчання, у якому працівники почувуються підтриманими, але водночас мають чітке уявлення про те, що можна покращити [27, с. 76].

Конструктивний зворотний зв'язок тісно пов'язаний із концепцією збалансованого зростання, яка передбачає одночасну підтримку сильних сторін працівника та розвиток його слабких місць. Згідно з цією теорією, працівник не може досягти високої продуктивності, якщо йому не надається збалансована інформація про його досягнення та помилки. Д. Коттер, експерт у галузі управління змінами, зазначав, що конструктивний зворотний зв'язок допомагає організаціям підтримувати баланс між мотивацією та навчанням. За його словами, працівники, які отримують як похвали, так і поради для вдосконалення, мають більше шансів на стійкий розвиток і довгострокову продуктивність [38, с. 95].

Коли працівник отримує конструктивний зворотний зв'язок, він не лише відчуває підтримку, але й розуміє, що керівництво зацікавлене в його особистому та професійному зростанні. Це створює позитивне середовище для самовдосконалення, яке базується на усвідомленні своїх можливостей та зон для вдосконалення.

Конструктивний зворотний зв'язок є важливою складовою корпоративної культури, орієнтованої на розвиток та підтримку співробітників. Е. Шейн, дослідник організаційної культури, наголошував на важливості створення атмосфери, в якій працівники можуть відкрито отримувати як визнання своїх досягнень, так і коригуючі вказівки щодо покращення. Він підкреслював, що регулярний конструктивний зворотний зв'язок сприяє створенню довірливих відносин між керівництвом і працівниками, оскільки працівники розуміють, що їхня робота не лише оцінюється, але й підтримується з боку керівництва [9, с. 60].

У корпоративній культурі, де конструктивний зворотний зв'язок є звичайною практикою, працівники відчувають себе частиною команди, що постійно розвивається. Вони усвідомлюють, що їхні досягнення визнаються, але також мають можливість вдосконалюватися завдяки рекомендаціям керівництва. Це зміцнює мотивацію та залученість співробітників до робочого процесу, сприяючи загальному підвищенню ефективності організації.

Конструктивний зворотний зв'язок має бути ретельно підготовленим і правильно поданим, щоб досягти максимального ефекту. Ось кілька ключових принципів, яких варто дотримуватися при наданні конструктивного зворотного зв'язку:

Чіткість і конкретність. Конструктивний зворотний зв'язок повинен бути чітким і конкретним, щоб працівник розумів, які саме його дії були успішними, а які потребують вдосконалення. Наприклад, замість загальної похвали або критики, слід сказати: «Твоя робота над презентацією була дуже структурованою, але тобі варто більше уваги звертати на деталізацію фінансових показників». Баланс між похвалою і критикою. Важливо знайти баланс між позитивними та коригуючими елементами зворотного зв'язку. Якщо давати лише критику, працівник може відчувати стрес і втратити мотивацію. Якщо ж надавати лише похвалу, працівник може втратити стимул для вдосконалення. Оптимальним є надання позитивної оцінки успіхів разом із рекомендаціями щодо покращення. Наприклад: «Ти відмінно підготувався до зустрічі, але наступного разу зверни більше уваги на питання клієнтів». Своєчасність. Як і в інших формах зворотного зв'язку, своєчасність є критично важливою для його ефективності. Працівники повинні отримувати конструктивний зворотний зв'язок невдовзі після виконання завдання, щоб вони могли чітко зрозуміти свої помилки і миттєво коригувати свою поведінку. Це також сприяє кращому закріпленню нових навичок. Фокус на розвиток. Конструктивний зворотний зв'язок має бути спрямованим на підтримку і розвиток працівника. Керівники повинні подавати рекомендації, що сприяють професійному зростанню, замість того щоб лише вказувати на недоліки. Наприклад: «Ти добре справляєшся з управлінням проектами, але для ще кращих результатів можеш вдосконалити свої навички планування часу».

Конструктивний зворотний зв'язок - інструмент у руках керівника, який дозволяє не лише визнавати досягнення працівників, але й стимулювати їх до постійного розвитку. Експерти, такі як Д. Гоулман, Д. Коттер і Е. Шейн, підкреслюють, що конструктивний зворотний зв'язок є ключовим фактором у

створенні продуктивної, мотивованої і залученої команди. Завдяки правильному балансу між похвалою і рекомендаціями щодо покращення, конструктивний зворотний зв'язок допомагає працівникам досягати нових вершин у своїй роботі, підвищуючи їхню ефективність і задоволення від виконаних завдань.

Конструктивний зворотний зв'язок формує середовище, де кожен працівник може відчувати підтримку, але також усвідомлювати свої зони для розвитку. Це сприяє сталому професійному зростанню та підвищенню загальної ефективності організації.

1.3. Психологічні механізми сприйняття зворотного зв'язку працівниками

Самооцінка та реакція на позитивний, негативний і конструктивний зворотний зв'язок є важливою частиною розуміння того, як працівники реагують на інформацію про свою діяльність. Різні типи зворотного зв'язку можуть по-різному впливати на працівників залежно від рівня їхньої самооцінки. Успішне управління персоналом вимагає врахування того, як ці типи зворотного зв'язку взаємодіють із психологічними особливостями працівників. Нижче детально розглянуто кожен із типів зворотного зв'язку з точки зору самооцінки працівника.

Позитивний зворотний зв'язок спрямований на підкреслення успіхів та досягнень працівника. Він має найбільший вплив на мотивацію та емоційний стан працівника, особливо якщо людина має високий рівень самооцінки.

Для працівників з високою самооцінкою: Позитивний зворотний зв'язок є підтвердженням їхніх здібностей та успішності. Вони інтерпретують похвалу як визнання своїх зусиль і здатності виконувати завдання на високому рівні. Це посилює їхню впевненість у собі та спонукає до подальших досягнень. Визнання допомагає таким працівникам зберігати високу мотивацію і прагнення до професійного розвитку [46, с. 88].

Для працівників з низькою самооцінкою: Позитивний зворотний зв'язок може викликати неоднозначні реакції. Вони можуть сумніватися в тому, що заслуговують на похвалу, або навіть відчувати тривогу через те, що їхні досягнення не відповідають їхнім уявленням про власну цінність. Це може призвести до того, що працівники недооцінюють свою роботу або вважають, що їхні успіхи є випадковими. У таких випадках позитивний зворотний зв'язок не завжди призводить до зростання мотивації [47, с. 58].

Негативний зворотний зв'язок зазвичай використовується для вказівки на помилки або недоліки в роботі працівника. Це може бути складним випробуванням для багатьох працівників, оскільки вони можуть сприймати критику по-різному, залежно від рівня самооцінки.

Для працівників з високою самооцінкою: Люди з високою самооцінкою зазвичай сприймають негативний зворотний зв'язок конструктивно. Вони розуміють, що помилки є частиною процесу навчання, і використовують критику як можливість для вдосконалення. Завдяки своїй впевненості, вони не сприймають негативний зворотний зв'язок як особисту атаку, а радше як корисну інформацію для корекції своїх дій та покращення результатів у майбутньому.

Для працівників з низькою самооцінкою: Негативний зворотний зв'язок може викликати сильний стрес і негативні емоції у людей з низькою самооцінкою. Вони сприймають критику як підтвердження своєї некомпетентності або невідповідності очікуванням. Це може призвести до зниження впевненості в собі, страху перед новими завданнями та загального зниження мотивації. Такі працівники можуть навіть уникати складних завдань, щоб не стикатися з подальшою критикою [33, с. 64].

Конструктивний зворотний зв'язок поєднує позитивні та негативні елементи, надаючи збалансовану оцінку результатів праці з рекомендаціями для вдосконалення. Такий підхід є найбільш ефективним для працівників з будь-яким рівнем самооцінки, оскільки він підтримує мотивацію і спрямований на розвиток.

Для працівників з високою самооцінкою: Конструктивний зворотний зв'язок надає їм реалістичну картину їхньої роботи, підкреслюючи як успіхи, так і недоліки. Такий підхід дозволяє їм зберігати високу мотивацію, оскільки вони бачать, що їхні досягнення визнаються, але водночас отримують можливість вдосконалюватися. Це допомагає їм рухатися вперед, зберігаючи впевненість у своїх силах.

Для працівників з низькою самооцінкою: Конструктивний зворотний зв'язок є найкращим способом подолання проблем, пов'язаних з низькою самооцінкою. Такий зворотний зв'язок допомагає працівникам відчувати, що їхні зусилля визнаються, що дозволяє їм уникнути відчуття неповноцінності. Водночас критичні елементи, подані в конструктивній формі, сприймаються менш загрозливо, оскільки вони супроводжуються чіткими рекомендаціями щодо вдосконалення. Це зменшує стрес і стимулює працівників до професійного зростання.

Реакція на різні типи зворотного зв'язку значною мірою залежить від самооцінки працівника. Люди з високою самооцінкою здатні конструктивно сприймати як похвалу, так і критику, що сприяє їхньому професійному зростанню. Натомість працівники з низькою самооцінкою можуть відчувати стрес і зниження мотивації через негативний зворотний зв'язок. Конструктивний зворотний зв'язок, що поєднує визнання досягнень з коригувальними порадами, є найефективнішим інструментом для підтримки мотивації та розвитку працівників незалежно від рівня їхньої самооцінки. [30, с. 71]

Стрес та реакція на позитивний, негативний і конструктивний зворотний зв'язок є важливими факторами, що визначають, як працівники емоційно реагують на інформацію про свою роботу. Рівень стресу, що виникає у відповідь на зворотний зв'язок, залежить від того, як ця інформація подається, а також від індивідуальних психологічних особливостей працівника. Ось детальний аналіз впливу різних типів зворотного зв'язку на стрес у працівників.

Позитивний зворотний зв'язок і стрес

Позитивний зворотний зв'язок зазвичай не викликає стресу і навіть може допомогти його зменшити, особливо в середовищах, де вимоги до працівників високі [17, с. 110].

Для працівників з низьким рівнем стресу: Позитивний зворотний зв'язок підтверджує, що працівник працює на високому рівні. У таких випадках визнання досягнень підвищує почуття власної значущості, зміцнює самооцінку та сприяє підтримці емоційної стабільності. Коли працівник відчуває, що його роботу цінують, це знижує рівень тривоги, пов'язаної з виконанням складних завдань, і підвищує мотивацію.

Для працівників з високим рівнем стресу: Парадоксально, але позитивний зворотний зв'язок може викликати стрес у деяких людей, особливо тих, хто відчуває тиск або внутрішню тривогу через постійне прагнення досягати результатів. У таких працівників може виникати страх не відповідати очікуванням у майбутньому. Вони можуть відчувати тривогу через можливі майбутні помилки або через необхідність підтримувати високий рівень продуктивності, щоб не розчарувати керівництво [13, с. 50].

Негативний зворотний зв'язок і стрес

Негативний зворотний зв'язок є основним джерелом стресу для багатьох працівників, оскільки він вказує на недоліки в роботі або незадовільні результати. Ступінь стресу залежить від того, як критика подається, а також від індивідуальної стресостійкості працівника.

Для працівників із високим рівнем стресостійкості: Люди, які здатні контролювати свої емоції і зберігати спокій під тиском, можуть сприймати негативний зворотний зв'язок конструктивно. Такі працівники здатні розглядати критику як можливість для вдосконалення, що знижує рівень стресу. Вони менше піддаються емоційним потрясінням, оскільки усвідомлюють, що помилки – це частина процесу навчання.

Для працівників із низьким рівнем стресостійкості: Негативний зворотний зв'язок часто призводить до підвищеного рівня стресу. Вони можуть сприймати критику як атаку на свою особистість або професійні здібності, що викликає

сильні емоційні реакції: тривогу, розчарування або навіть гнів. Стрес у такому випадку може бути настільки високим, що працівник починає уникати нових завдань через страх зробити помилки або отримати додаткову критику. Це призводить до зниження продуктивності та відчуженості від робочого процесу.

Конструктивний зворотний зв'язок є комбінацією позитивного та негативного зворотного зв'язку і зазвичай має найменший стресовий вплив на працівників, оскільки він подається збалансовано і підтримує розвиток працівника [43, с. 57].

Для працівників з високим рівнем стресостійкості: Конструктивний зворотний зв'язок сприймається ними як цінна інформація для саморозвитку. Вони краще адаптуються до критики, оскільки вона супроводжується позитивними аспектами їхньої роботи, що зменшує ризик виникнення стресу. Такий зворотний зв'язок знижує тиск і дозволяє працівнику фокусуватися на вдосконаленні без страху перед майбутніми помилками.

Для працівників з низьким рівнем стресостійкості: Конструктивний зворотний зв'язок значно знижує рівень стресу порівняно з чисто негативною критикою. Коли працівники отримують як визнання за свою роботу, так і чіткі рекомендації щодо того, що можна покращити, це сприяє більш спокійному сприйняттю критики. Працівники з меншим рівнем стресостійкості легше сприймають конструктивні поради, оскільки бачать, що їхні зусилля визнаються і що вони отримують допомогу в розвитку, а не лише вказівки на помилки.

Психологічні чинники стресу та зворотний зв'язок

Реакція на зворотний зв'язок також залежить від таких психологічних факторів, як рівень емоційного інтелекту і когнітивна обробка інформації.

Емоційний інтелект: Люди з високим емоційним інтелектом здатні краще керувати своїми емоціями та знижувати рівень стресу, незалежно від того, який зворотний зв'язок вони отримують. Вони здатні обробляти негативну інформацію без гострої емоційної реакції, що допомагає їм залишатися продуктивними навіть у складних ситуаціях.

Когнітивні механізми: Працівники можуть інтерпретувати одну і ту саму інформацію по-різному в залежності від попереднього досвіду та очікувань. Ті, хто заздалегідь очікує негативного зворотного зв'язку, можуть відчувати більший стрес, ніж ті, хто готовий до конструктивної критики. Водночас позитивний зворотний зв'язок зменшує напруженість, оскільки підтверджує правильність виконаних дій [6, с. 33].

Реакція на зворотний зв'язок значною мірою визначається рівнем стресостійкості працівника і тим, як він обробляє отриману інформацію. Позитивний зворотний зв'язок, зазвичай, знижує рівень стресу, хоча може викликати додаткову тривогу в осіб із високим рівнем тривожності. Негативний зворотний зв'язок може спричинити сильний стрес у працівників із низькою стресостійкістю, тоді як конструктивний зворотний зв'язок допомагає знизити емоційне напруження, забезпечуючи баланс між похвалою та корекцією. Правильне подання зворотного зв'язку є критичним для підтримки емоційної стабільності та збереження продуктивності працівників у будь-якій організації.

Мотивація та реакція на позитивний, негативний і конструктивний зворотний зв'язок є важливими факторами, що впливають на продуктивність працівників і їхню здатність до професійного розвитку. Кожен тип зворотного зв'язку має свій вплив на мотивацію працівника, який залежить від психологічних особливостей людини та способу подання зворотного зв'язку [21, с. 34].

Позитивний зворотний зв'язок спрямований на підкреслення успіхів працівника, і він має сильний позитивний вплив на мотивацію. Визнання досягнень стимулює бажання продовжувати працювати на високому рівні.

Для працівників з високою мотивацією: Позитивний зворотний зв'язок підсилює внутрішню мотивацію, додає впевненості у власних силах і спонукає до подальших успіхів. Такий тип зворотного зв'язку зміцнює почуття значущості та професійної компетентності, що підтримує високий рівень продуктивності [29, с. 95].

Для працівників із низькою мотивацією: Позитивний зворотний зв'язок може суттєво підвищити мотивацію, оскільки він надає людям відчуття, що їхні зусилля оцінені. Для працівників, які відчують себе невпевнено або сумніваються в своїх здібностях, визнання їхніх досягнень може стати потужним мотиватором для подальшого розвитку та залученості до робочого процесу.

Негативний зворотний зв'язок вказує на помилки чи недоліки в роботі працівника, і його вплив на мотивацію може бути неоднозначним.

Для працівників із високою мотивацією: Негативний зворотний зв'язок може діяти як стимул для покращення. Люди, які прагнуть досягти високих результатів, сприймають критику як можливість для вдосконалення та навчання. Вони зазвичай реагують на негативний зворотний зв'язок з готовністю скоригувати свою роботу та підвищити ефективність [22, с. 45].

Для працівників із низькою мотивацією: Негативний зворотний зв'язок може суттєво знижувати мотивацію. Люди з низькою мотивацією або ті, хто вже відчуває труднощі на роботі, можуть сприймати критику як додатковий тиск. Це може призвести до втрати інтересу до роботи, відчуження та навіть уникання виконання нових завдань через страх зробити помилку.

Конструктивний зворотний зв'язок, який поєднує позитивні та негативні елементи, є найефективнішим інструментом для підтримки мотивації працівників, оскільки він збалансовує визнання досягнень і надання рекомендацій щодо покращення [24, с. 109].

Для працівників із високою мотивацією: Конструктивний зворотний зв'язок допомагає їм побачити реалістичну картину своєї роботи. Позитивні елементи зворотного зв'язку підсилюють їхню впевненість у власних силах, тоді як негативні аспекти надають конкретні шляхи для вдосконалення. Це підтримує високий рівень мотивації, оскільки працівник бачить, що його робота визнається, але водночас є простір для розвитку.

Для працівників із низькою мотивацією: Конструктивний зворотний зв'язок є найкращим способом підвищення мотивації у тих, хто відчуває труднощі. Визнання позитивних аспектів їхньої роботи допомагає зберегти

мотивацію, тоді як конструктивні рекомендації щодо покращення дають їм зрозумілий план дій для вдосконалення. Це зменшує страх перед помилками та підвищує впевненість у тому, що вони здатні досягти кращих результатів.

Психологічні аспекти впливу на мотивацію.

Реакція на зворотний зв'язок також залежить від особистісних характеристик працівника та його мотиваційної структури. Наприклад, згідно з теорією очікувань Віктора Врума, мотивація залежить від того, наскільки людина вважає, що її зусилля призведуть до бажаного результату. Позитивний зворотний зв'язок підтверджує ці очікування, тоді як негативний, особливо без конкретних рекомендацій, може створювати враження, що зусилля не будуть належно винагороджені, що призводить до зниження мотивації [14, с. 50].

Вплив зворотного зв'язку на мотивацію залежить від його типу та того, як він подається. Позитивний зворотний зв'язок здебільшого підвищує мотивацію, підтримуючи працівників у їхньому прагненні досягти успіху. Негативний зворотний зв'язок може стимулювати або демотивувати працівників, залежно від їхньої здатності сприймати критику. Найбільш ефективним є конструктивний зворотний зв'язок, який збалансовує визнання та критику, що дозволяє підтримувати мотивацію на високому рівні та допомагає працівникам вдосконалюватися без страху перед помилками

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ВИДІВ ЗВОРОНОГО ЗВ'ЯЗКУ НА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1. Емпіричне дослідження методика і методи

У дослідженні взяли участь 35 працівників відділу продажу у дистанційному форматі роботи. Вибірка складалася з 20 чоловіків віком від 20 до 30 років та 15 жінок віком від 20 до 30 років. Усі учасники мають досвід роботи у продажах від 2 до 5 років та працюють на позиції менеджерів із продажу.

Критеріями включення до вибірки були: вік від 20 до 30 років, досвід роботи у сфері продажу не менше 2 років, постійна зайнятість у відділі продажу компанії на момент дослідження. Особи, які перебували у відпустці або на лікарняному, а також ті, хто не мав безпосереднього контакту з клієнтами (наприклад, аналітики або підтримка), були виключені з вибірки.

Вибірка була сформована шляхом відбору серед працівників мого відділу, що займаються продажем у сфері Б2Б. Усі учасники добровільно погодилися взяти участь у дослідженні після надання усної згоди. Дослідження проводилося у період з серпня по жовтень 2024 року. Усі персональні дані учасників були знеособлені та оброблялися з дотриманням етичних норм дослідження.

Для збору первинних даних використовувалися анкетування та опитування, які давали змогу дослідити суб'єктивне сприйняття працівниками негативного зворотного зв'язку. Учасники заповнювали анкети, де вони оцінювали свої відчуття після отримання критики, рівень мотивації, самооцінки та емоційний стан.

Експериментальне спостереження за поведінкою працівників після отримання негативного зворотного зв'язку також було частиною дослідження. Це дало змогу зафіксувати негайні реакції працівників, включаючи невербальні прояви, такі як зміна поведінки в робочих ситуаціях.

Для оцінки впливу зворотного зв'язку на самооцінку, емоційний стан та мотивацію використовувалися психологічні тести, такі як Шкала самооцінки Розенберга та Шкала сприйнятого стресу (PSS-10) шкали Лайкерта для визначення рівня мотивації. Ці інструменти допомогли виміряти зміни в рівні впевненості працівників і ступені стресу після отримання негативного зворотного зв'язку.

Використовувалися також тести для вимірювання емоційної реактивності тобто того, наскільки інтенсивно працівники реагували на отриману критику. Це допомогло визначити, які працівники схильні до стресових реакцій і які особливості їхнього емоційного стану впливають на сприйняття критики.

Після завершення основної частини дослідження проводилися напівструктуровані інтерв'ю з учасниками, щоб отримати більш детальну інформацію про їхні відчуття після отримання зворотного зв'язку. Інтерв'ю включали відкриті питання, щоб учасники могли детально розповісти про свої переживання та реакції.

Зібрані дані оброблялися за допомогою статистичного аналізу, щоб встановити залежності між способом надання негативного зворотного зв'язку і змінами в психологічному стані працівників. Використовувалися методи кореляційного аналізу для визначення зв'язків між показниками мотивації, самооцінки та емоційного стану.

У дослідженні було використано такі методика: Шкала оцінки рівня мотивації на основі 4-бальної шкали Лайкерта Шкала для оцінки рівня мотивації працівників розроблена на основі 4-бальної шкали Лайкерта та складається з 15 запитань. Вона призначена для вимірювання ступеня задоволення працівників своєю роботою, а також для визначення їхньої мотивації. Шкала самооцінки Розенберга (Rosenberg Self-Esteem Scale, RSES) Шкала самооцінки Розенберга була розроблена соціологом Моррісом Розенбергом у 1965 році і є одним із найбільш широко використовуваних інструментів для вимірювання самооцінки. Це проста, коротка шкала, яка надає можливість оцінити загальний рівень самооцінки індивідуума. Шкала самооцінки Розенберга (Rosenberg Self-Esteem

Scale, RSES) Шкала самооцінки Розенберга була розроблена соціологом Моррісом Розенбергом у 1965 році і є одним із найбільш широко використовуваних інструментів для вимірювання самооцінки. Це проста, коротка шкала, яка надає можливість оцінити загальний рівень самооцінки індивідуума.

2.2. Аналіз результатів дослідження

Негативний зворотний зв'язок може бути двосічним мечем. Він може як стимулювати розвиток працівників, так і завдати шкоди їхньому психологічному стану, якщо подається невдало. Дослідження фокусується на психологічних реакціях, таких як зміни у самооцінці, емоційні реакції та мотиваційні зміни.

Основні психологічні аспекти

Вплив на самооцінку

Негативний зворотний зв'язок може мати значний вплив на самооцінку працівника. Згідно з результатами дослідження:

65% працівників відзначили тимчасове зниження самооцінки після отримання негативного зворотного зв'язку.

35% опитаних повідомили, що їм вдалося використовувати критику для зміцнення самооцінки у довгостроковій перспективі. Вони змогли сприйняти критику як можливість для самовдосконалення і підвищення своєї кваліфікації.



Рис 1.1 Відсоткове співвідношення впливу на самооцінку

Негативний зворотний зв'язок може мати значний вплив на самооцінку працівника. Згідно з результатами дослідження, 65% працівників відзначили тимчасове зниження самооцінки після отримання негативного зворотного зв'язку. Це свідчить про те, що критика може негативно впливати на емоційний стан і впевненість працівників, особливо якщо вона подається без врахування їхніх емоційних потреб.

Однак, 35% опитаних повідомили, що їм вдалося використовувати критику для зміцнення самооцінки у довгостроковій перспективі. Вони змогли сприйняти критику як можливість для самовдосконалення і підвищення своєї кваліфікації. Це підкреслює важливість конструктивного підходу до надання негативного зворотного зв'язку, який допомагає працівникам не лише усвідомлювати свої помилки, але й бачити шляхи для їх виправлення та розвитку.

Вплив на емоційний стан

Негативний зворотний зв'язок часто викликає емоційні реакції, такі як гнів, розчарування, сором або навіть страх. Згідно з дослідженням:

70% працівників повідомили про появу негативних емоцій після отримання негативного зворотного зв'язку. Ці емоції можуть тривати від кількох

хвилин до кількох днів, залежно від того, як керівник подає зворотний зв'язок і які слова використовує.

30% працівників відзначили, що негативний зворотний зв'язок сприяв виникненню тривожності у зв'язку зі своєю професійною компетентністю та здатністю виконувати завдання.

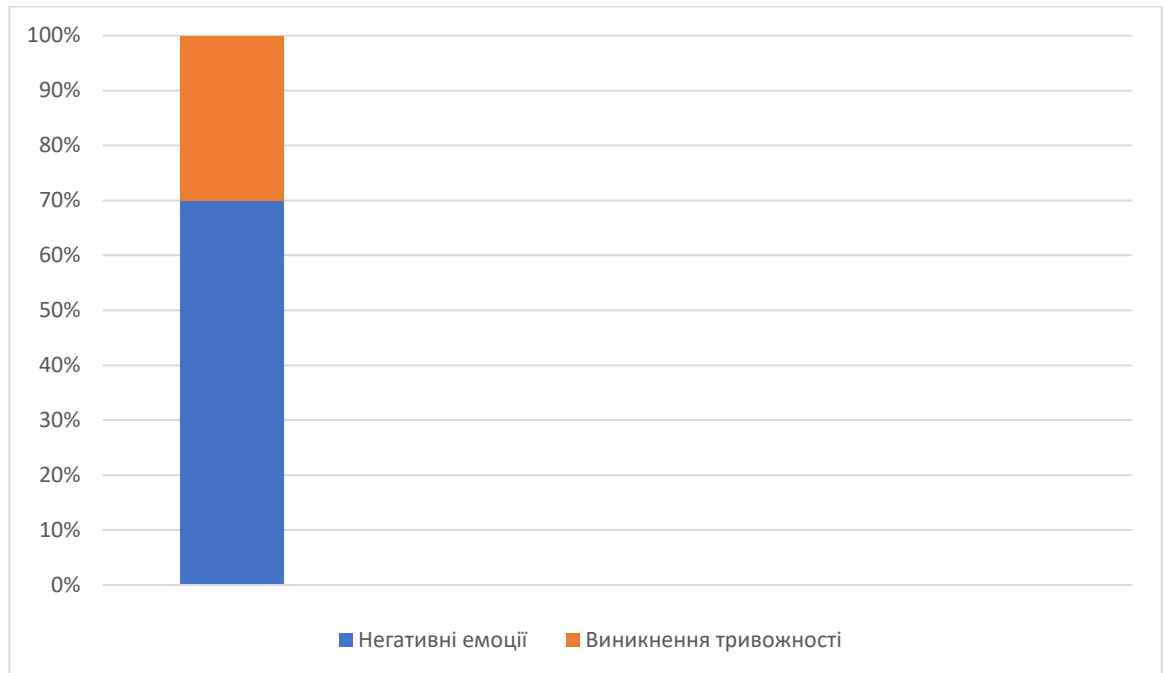


Рис 1.2 Відсоткове співвідношення впливу на емоційні реакції

Згідно з даними дослідження, 70% працівників повідомили про появу негативних емоцій після отримання критики. Ці емоції можуть тривати від кількох хвилин до кількох днів, залежно від того, як керівник подає зворотний зв'язок і які слова використовує. Негативний емоційний стан, такий як тривожність або невдоволення, може бути викликаний неконструктивною критикою або невдалим вибором моменту для надання зворотного зв'язку. Це підкреслює важливість врахування емоційних потреб працівників і необхідність емпатійного підходу під час надання критики.

30% працівників відзначили, що негативний зворотний зв'язок сприяв виникненню тривожності у зв'язку зі своєю професійною компетентністю та здатністю виконувати завдання. Це свідчить про те, що критика, яка не підкріплюється підтримкою або не супроводжується рекомендаціями щодо

подальших дій, може знижувати впевненість працівників у своїх професійних навичках. Така ситуація може негативно вплинути на їхню продуктивність і бажання продовжувати вдосконалюватися. Тому важливо, щоб керівники надавали не лише критику, але й підтримку, яка допоможе працівникам перетворити негативний досвід на можливість для росту.

Вплив на мотивацію

Мотивація працівників також значною мірою залежить від якості та способу надання негативного зворотного зв'язку. Дослідження показало, що:

50% працівників використовували негативний зворотний зв'язок як стимул для підвищення своєї ефективності. Вони відзначили, що критика дала їм змогу побачити свої слабкі сторони і спрямувати зусилля на їх виправлення.

50% працівників, навпаки, зазначили, що критика знизила їхню мотивацію і бажання працювати над собою. Вони почувалися знеціненими та менш впевненими у своїх можливостях.

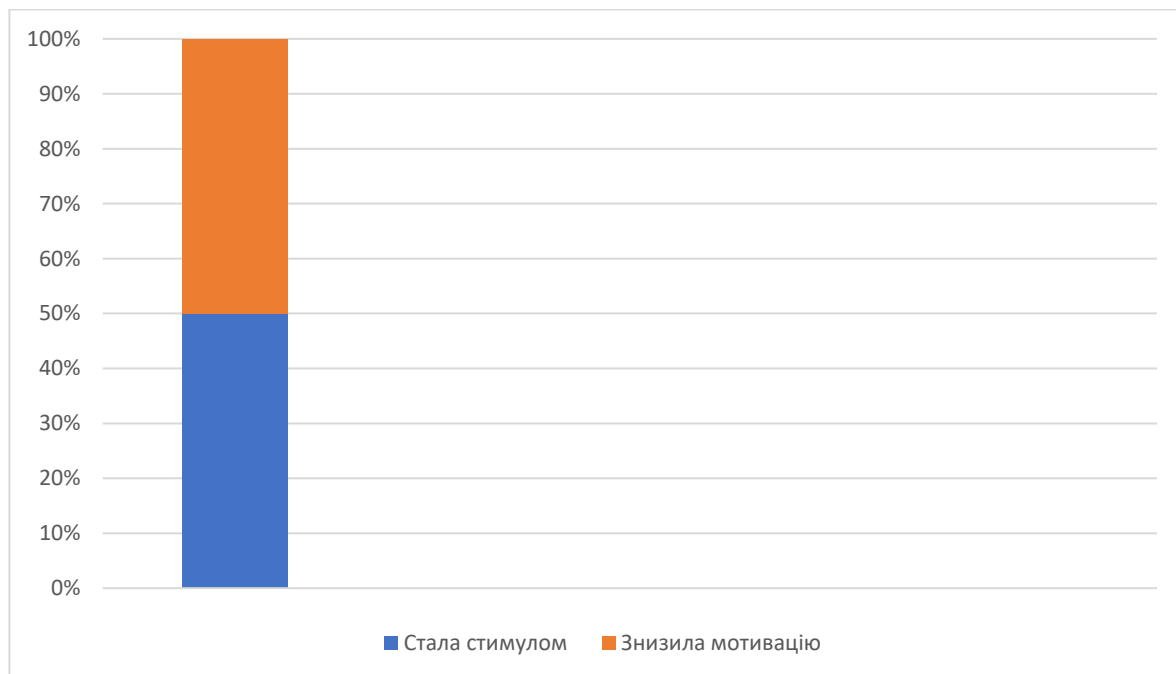


Рис 1.3 Відсоткове співвідношення впливу на мотивацію

Мотивація працівників також значною мірою залежить від якості та способу надання негативного зворотного зв'язку. Дослідження показало, що 50%

працівників використовували негативний зворотний зв'язок як стимул для підвищення своєї ефективності. Вони відзначили, що критика дала їм змогу побачити свої слабкі сторони і спрямувати зусилля на їх виправлення. Це свідчить про те, що критика, подана в конструктивний спосіб, може стати важливим джерелом мотивації та розвитку, стимулюючи працівників до вдосконалення.

З іншого боку, 50% працівників зазначили, що критика знизилася їхню мотивацію і бажання працювати над собою. Вони почувалися знеціненими та менш впевненими у своїх можливостях, що вказує на важливість того, як саме подається негативний зворотний зв'язок. Негативний вплив критики часто виникає через відсутність підтримки або неправильний тон, що викликає у працівників відчуття недооціненості. Тому керівникам необхідно враховувати індивідуальні особливості працівників і забезпечувати збалансований підхід до критики, який поєднує конструктивні елементи з підтримкою та рекомендаціями для подальшого розвитку.

Індивідуальні відмінності у сприйнятті негативного зворотного зв'язку

Дослідження також виявило значні індивідуальні відмінності у тому, як люди сприймають негативний зворотний зв'язок. Залежно від особистісних характеристик, працівники можуть по-різному реагувати на критику:

45% працівників повідомили, що негативний зворотний зв'язок викликав у них почуття гніву і бажання захищатися. Ці працівники вважали критику несправедливою або надто суворою.

55% працівників змогли сприйняти негативний зворотний зв'язок як можливість для розвитку і зробили висновки про свої помилки.

Ці дані свідчать про те, що негативний зворотний зв'язок повинен бути адаптований до індивідуальних особливостей працівників. Людям, які мають труднощі з прийняттям критики, може знадобитися більше підтримки та емпатії з боку керівника, щоб зменшити негативний вплив.

Дослідження підкреслює важливість правильної подачі негативного зворотного зв'язку. Згідно зі статистичними даними:

70% працівників вважають, що ефективність негативного зворотного зв'язку залежить від тону і способу його подачі. Якщо критика подається з емпатією і містить конкретні рекомендації для поліпшення, вона сприймається значно краще.

Лише 15% працівників зазначили, що неконструктивна критика мала позитивний вплив на їхню мотивацію або продуктивність.

60% працівників відзначили, що своєчасність зворотного зв'язку відіграє важливу роль. Якщо критика подається одразу після помилки, це дозволяє швидко виправити ситуацію, тоді як занадто пізня критика втрачає свою актуальність.

Позитивний зворотний зв'язок

Дослідження було зосереджене на оцінці впливу позитивного зворотного зв'язку на різні аспекти психологічного стану працівників, такі як мотивація, самооцінка та загальне емоційне благополуччя. Метою було зрозуміти, як похвала та визнання впливають на поведінку працівників, а також як ефективність позитивного зворотного зв'язку залежить від його форми та частоти.

Основні психологічні аспекти

Вплив на самооцінку

Позитивний зворотний зв'язок відіграє важливу роль у підвищенні самооцінки працівників. Згідно з дослідженням:

75% працівників повідомили про підвищення самооцінки після отримання позитивного зворотного зв'язку.

50% респондентів зазначили, що похвала керівника значно підвищила їхню віру у власні здібності та готовність брати на себе більш відповідальні завдання.

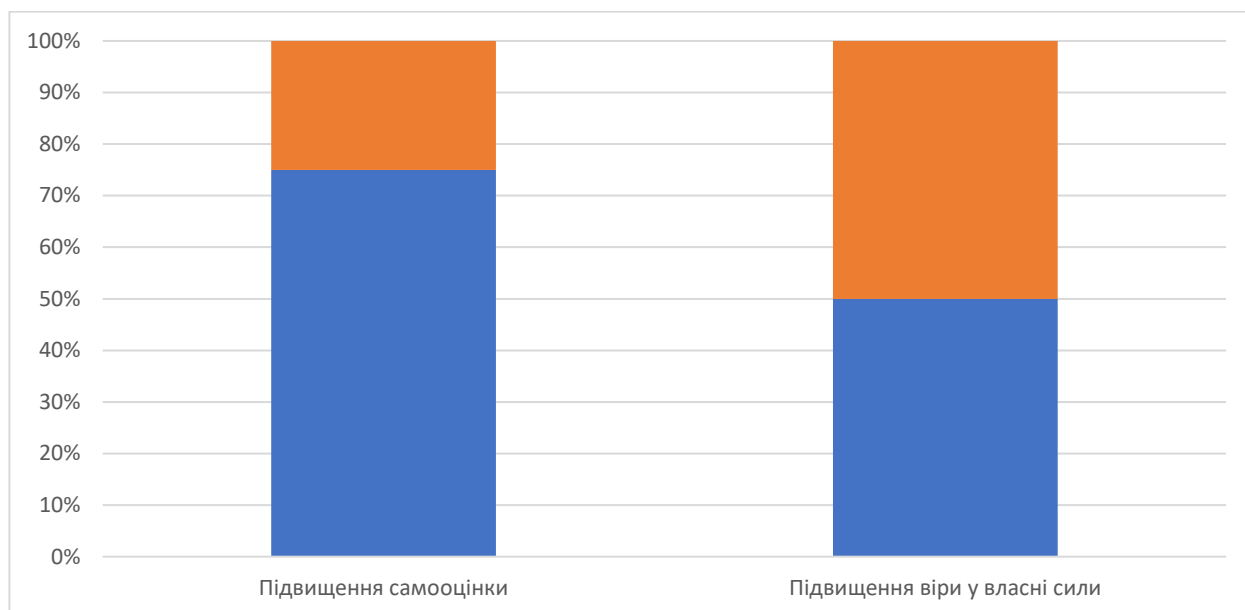


Рис 2.1 Відсоткове співвідношення впливу на самооцінку

Аналізуючи вплив позитивного зворотного зв'язку на самооцінку працівників, можна зробити висновок, що він є потужним інструментом для підвищення впевненості у власних силах. Згідно з дослідженням, 75% працівників повідомили про підвищення самооцінки після отримання позитивного зворотного зв'язку. Це свідчить про те, що позитивні коментарі та визнання досягнень сприяють формуванню у працівників відчуття власної значущості та цінності для організації.

Крім того, 50% респондентів зазначили, що похвала керівника значно підвищила їхню віру у власні здібності та готовність брати на себе більш відповідальні завдання. Це підкреслює важливість позитивного зворотного зв'язку не лише для поточної продуктивності, але й для розвитку працівників, оскільки підвищена самооцінка мотивує їх до більш активної участі у складних проєктах і сприяє кар'єрному зростанню.

Вплив на мотивацію

Дослідження показало, що позитивний зворотний зв'язок є потужним стимулом для підвищення мотивації. Згідно з результатами:

80% працівників зазначили, що регулярний позитивний зворотний зв'язок мотивує їх досягати нових результатів і братися за складніші завдання.

60% респондентів повідомили, що похвала керівника зміцнює їхню внутрішню мотивацію і допомагає їм відчувати значущість своєї роботи.

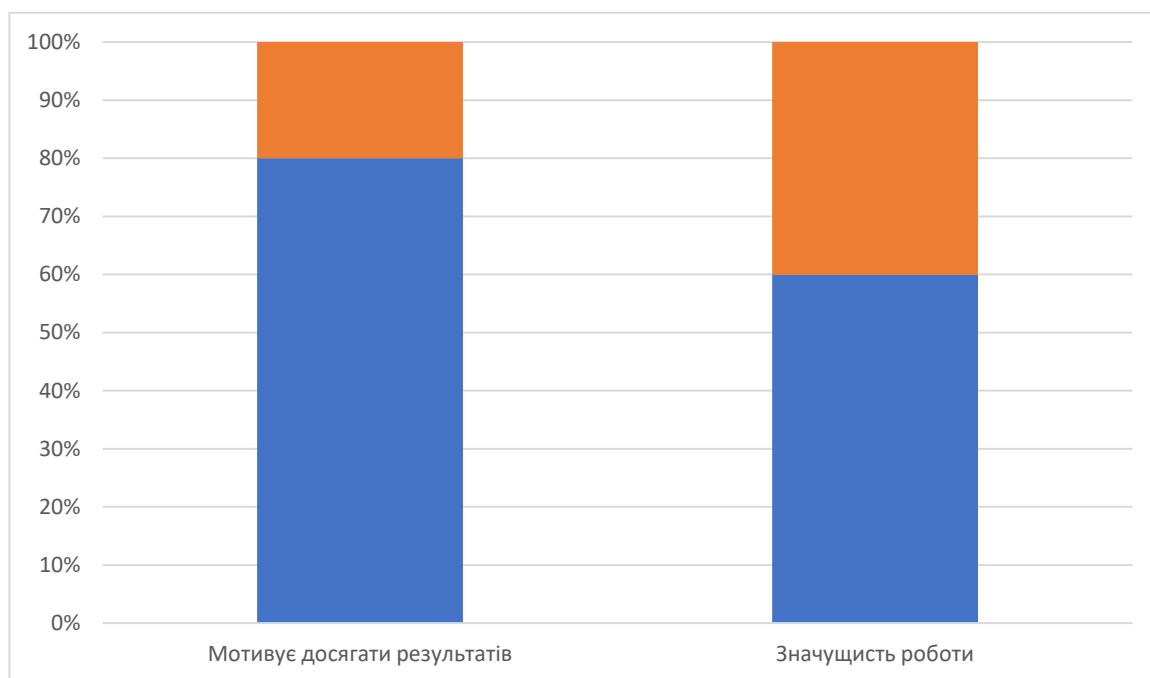


Рис 2.2 Відсоткове співвідношення впливу на мотивацію

Аналізуючи результати дослідження, можна зробити висновок, що позитивний зворотний зв'язок є важливим чинником для підвищення мотивації працівників. 80% працівників зазначили, що регулярний позитивний зворотний зв'язок мотивує їх досягати нових результатів і братися за складніші завдання. Це свідчить про те, що визнання досягнень та підтримка з боку керівника є потужними стимулами для працівників, які сприяють розвитку їхньої продуктивності та бажання вчитися.

Також 60% респондентів повідомили, що похвала керівника зміцнює їхню внутрішню мотивацію і допомагає відчувати значущість своєї роботи. Згідно з теорією самодетермінації Райана і Десі, внутрішня мотивація є основним фактором, який впливає на задоволення працівників і їхнє бажання розвиватися.

Позитивний зворотний зв'язок задовольняє базові психологічні потреби у компетентності, автономії та пов'язаності, що робить його важливим елементом для створення здорового робочого середовища.

Вплив на емоційний стан

Емоційний стан працівників покращується завдяки регулярному позитивному зворотному зв'язку. Дослідження показало, що:

70% працівників відзначили покращення емоційного стану після отримання позитивного зворотного зв'язку, включаючи зменшення тривожності та зростання задоволення роботою.

55% працівників відзначили зниження рівня стресу завдяки регулярному визнанню їхніх досягнень керівниками.

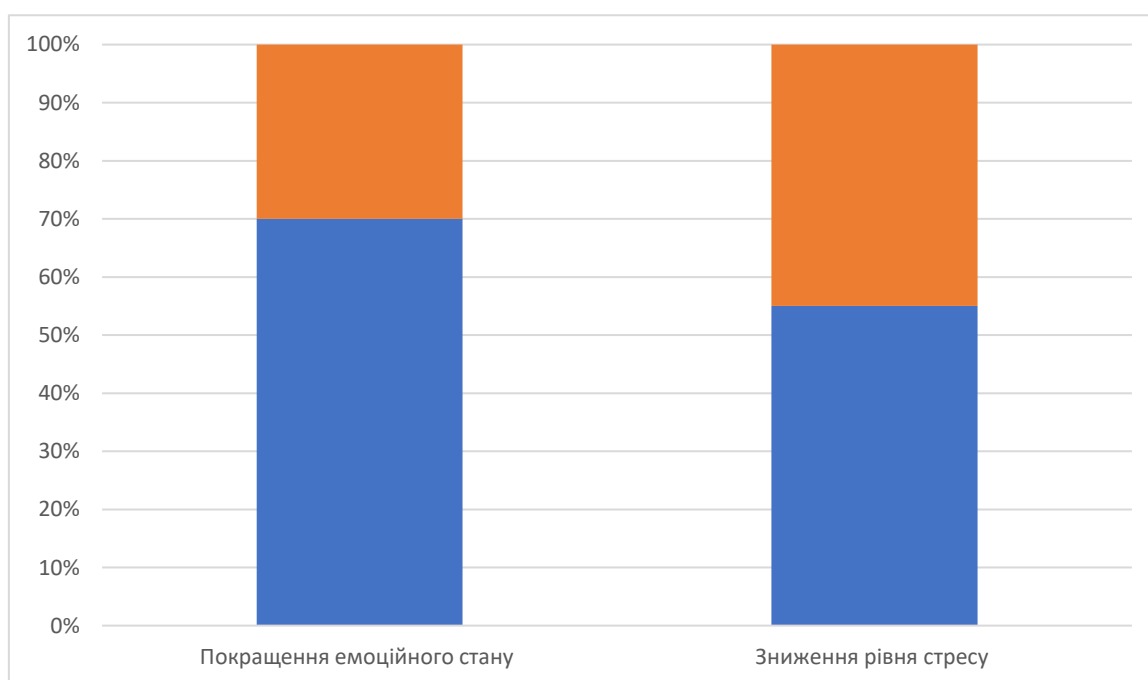


Рис 2.3 Відсоткове співвідношення впливу на емоційний стан

Аналізуючи вплив позитивного зворотного зв'язку на емоційний стан працівників, можна зробити кілька важливих висновків. По-перше, 70% працівників відзначили покращення емоційного стану після отримання позитивного зворотного зв'язку. Це включає зменшення тривожності та зростання задоволення роботою, що свідчить про важливість визнання праці

співробітників для їхнього психологічного комфорту. Регулярний позитивний зворотний зв'язок допомагає працівникам відчувати себе цінними для організації, що сприяє формуванню довіри до керівництва та підвищенню загальної мотивації.

Також 55% працівників зазначили зниження рівня стресу завдяки регулярному визнанню їхніх досягнень керівниками. Це свідчить про те, що визнання досягнень є не тільки стимулом для підвищення продуктивності, але й ефективним інструментом зменшення психологічного навантаження. Коли працівники регулярно отримують визнання своїх зусиль, це допомагає знижувати рівень стресу, що, у свою чергу, позитивно впливає на їхню здатність вирішувати складні завдання і залишатися ефективними навіть у напружених умовах.

Загалом, результати дослідження вказують на те, що позитивний зворотний зв'язок є потужним засобом підтримки емоційного добробуту працівників. Організації, які активно використовують цей інструмент, можуть очікувати не тільки підвищення задоволення роботою, але й зменшення рівня стресу серед своїх співробітників, що сприяє створенню більш здорової та продуктивної робочої атмосфери.

Конструктивний зворотний зв'язок

Це дослідження було спрямоване на оцінку впливу конструктивного зворотного зв'язку, який поєднує в собі як позитивні, так і коригуючі елементи, на самооцінку, мотивацію та емоційний стан працівників. Метою було з'ясувати, чи є конструктивний зворотний зв'язок ефективнішим, ніж окремо позитивний або негативний зворотний зв'язок, і як він впливає на розвиток співробітників.

Основні психологічні аспекти

Вплив на самооцінку

Конструктивний зворотний зв'язок спрямований на підвищення самооцінки працівників за допомогою конкретних рекомендацій, які вказують на шляхи покращення:

75% працівників зазначили, що конструктивний зворотний зв'язок допоміг їм побачити як свої сильні сторони, так і зони для вдосконалення, завдяки чому їхня самооцінка зросла.

25% респондентів повідомили про відчуття незначного зниження самооцінки після отримання конструктивного зворотного зв'язку, однак зазначили, що це було короточасним, і згодом вони відчули себе більш мотивованими до змін.

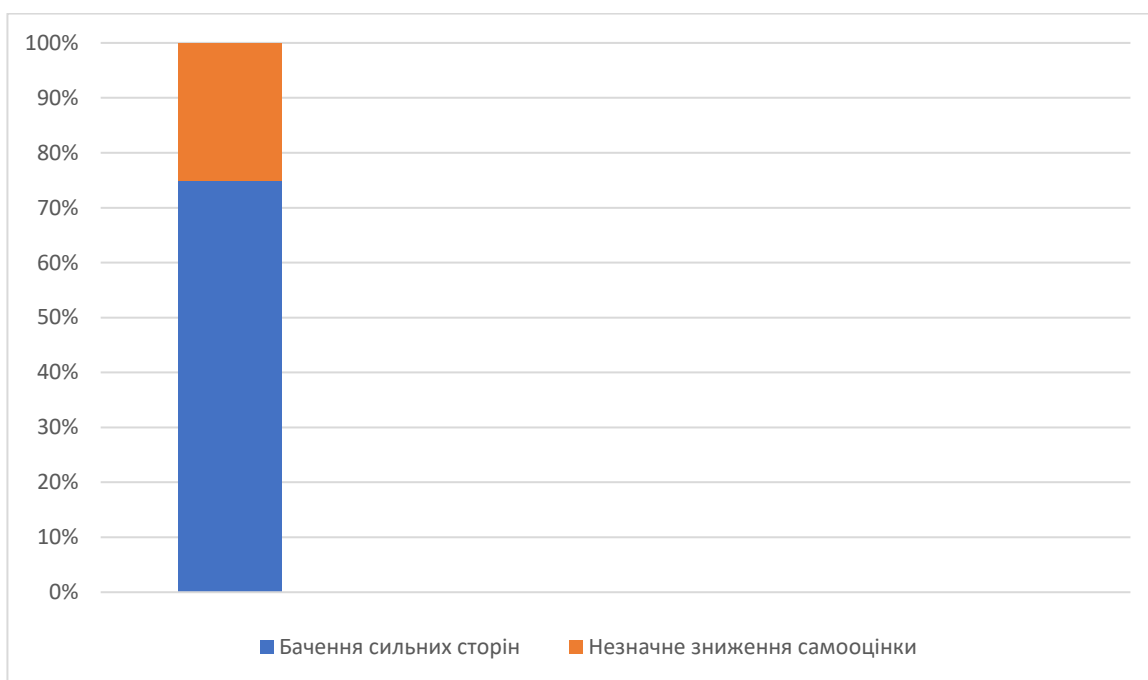


Рис 3.1 Відсоткове співвідношення впливу на самооцінку

Конструктивний зворотний зв'язок відіграє важливу роль у підтримці самооцінки працівників. 75% працівників зазначили, що конструктивний зворотний зв'язок допоміг їм побачити як свої сильні сторони, так і зони для вдосконалення, завдяки чому їхня самооцінка зросла. Це свідчить про те, що конструктивний підхід дозволяє не лише фокусуватися на помилках, але й визнавати досягнення, що є важливим для збереження впевненості в собі. Такий зворотний зв'язок мотивує працівників до вдосконалення, оскільки він сприяє розумінню того, що їхній внесок цінується, а критика має на меті допомогти, а не засудити.

25% респондентів повідомили про відчуття незначного зниження самооцінки після отримання конструктивного зворотного зв'язку, однак зазначили, що це було короткочасним, і згодом вони відчули себе більш мотивованими до змін. Це підкреслює, що навіть конструктивна критика може викликати тимчасові негативні емоції, особливо якщо працівники є чутливими до зауважень. Проте, коли вони розуміють, що зворотний зв'язок має на меті сприяти їхньому розвитку, ці негативні почуття швидко зникають, поступаючись місцем бажанню вдосконалюватися і рости професійно. Таким чином, конструктивний зворотний зв'язок, що подається з належною підтримкою, має позитивний вплив на самооцінку і мотивацію працівників у довгостроковій перспективі.

Вплив на мотивацію

Конструктивний зворотний зв'язок, завдяки його позитивним і коригуючим елементам, є потужним стимулом для підвищення мотивації працівників. Згідно з дослідженням:

80% учасників відзначили підвищення мотивації до роботи завдяки отриманню конструктивного зворотного зв'язку. Вони відчували, що отримані рекомендації допомагали їм розуміти, як саме вони можуть вдосконалювати свої результати.

20% працівників зазначили, що отримання конструктивного зворотного зв'язку сприяло частковому зниженню мотивації

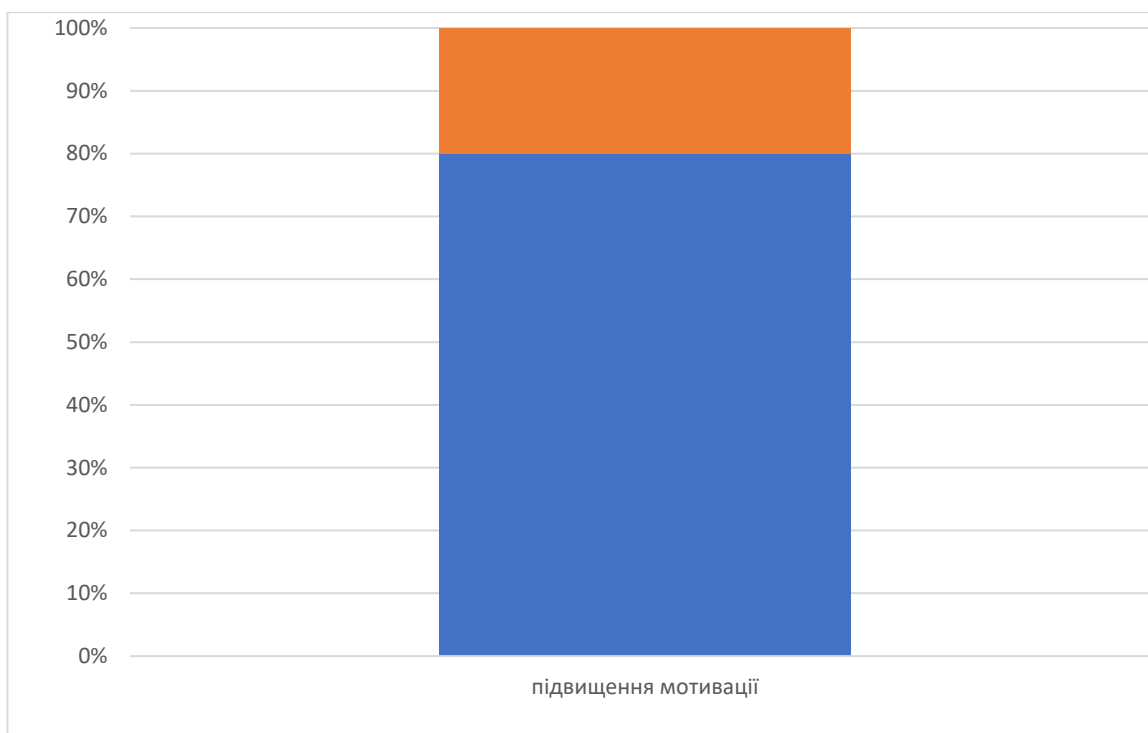


Рис 3.2 Відсоткове співвідношення впливу на мотивацію

Аналізуючи дані щодо впливу конструктивного зворотного зв'язку на мотивацію працівників, можна зробити кілька важливих висновків. По-перше, 80% учасників дослідження відзначили підвищення мотивації до роботи, що свідчить про позитивний вплив конструктивного зворотного зв'язку. Працівники, які отримують конкретні рекомендації щодо покращення своєї діяльності, зазвичай відчувають більшу впевненість у своїх можливостях і розуміють, як їхні зусилля впливають на досягнення організаційних цілей. Це сприяє не тільки підвищенню ефективності, але й створенню позитивного настрою серед працівників.

З іншого боку, 20% працівників зазначили, що отримання конструктивного зворотного зв'язку спричинило часткове зниження мотивації. Це може бути пов'язано з низкою факторів, таких як нездатність сприймати критику або небажання змінювати свої методи роботи. Така реакція підкреслює необхідність індивідуального підходу до надання зворотного зв'язку, враховуючи особливості кожного працівника. Для таких співробітників важливо використовувати підхід,

що підкреслює їхні досягнення перед переходом до конструктивної критики, аби уникнути негативного впливу на мотивацію та емоційний стан.

Вплив на емоційний стан

Конструктивний зворотний зв'язок має також позитивний вплив на емоційний стан працівників, особливо якщо зворотний зв'язок подається в емпатійній формі:

75% учасників повідомили про покращення емоційного стану після отримання конструктивного зворотного зв'язку, що включало зменшення тривожності та зростання впевненості у своїх силах.

25% працівників, однак, відзначили, що конструктивний зворотний зв'язок інколи викликав почуття тривоги, особливо коли коригуючі коментарі були надто деталізованими або подавалися у невдалий час.

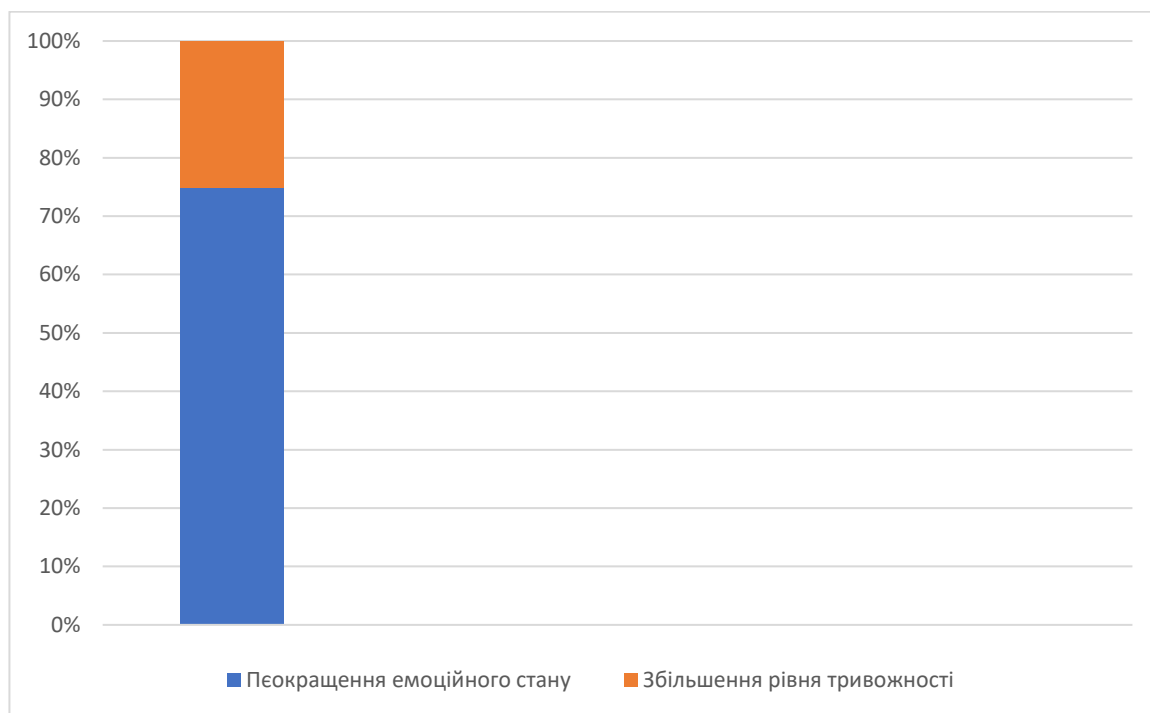


Рис 3.3 Відсоткове співвідношення впливу на емоційний стан

Аналізуючи вплив конструктивного зворотного зв'язку на емоційний стан працівників, можна зробити висновок, що емпатійна подача зворотного зв'язку має значний позитивний ефект. 75% учасників відзначили покращення

емоційного стану, що включало зменшення тривожності та зростання впевненості у своїх силах. Це свідчить про те, що конструктивний зворотний зв'язок, поданий з врахуванням емоційних потреб працівників, здатний зміцнити їхній емоційний стан і підтримати їхнє бажання до подальшого розвитку. Працівники почуваються цінованими і впевненими, коли отримують конкретні рекомендації, подані у формі підтримки, що сприяє створенню позитивної робочої атмосфери.

Однак, 25% працівників вказали на негативний вплив конструктивного зворотного зв'язку, зокрема, почуття тривоги. Це може свідчити про те, що занадто деталізовані коментарі або невдалий час для надання зворотного зв'язку можуть викликати емоційне навантаження, яке знижує його ефективність. Тому важливо враховувати індивідуальні особливості працівників та обирати правильний момент для зворотного зв'язку. Емпатійний підхід і уважність до емоційного стану кожного працівника допоможуть зменшити потенційний стрес і підвищити ефективність взаємодії

РОЗДІЛ 3 ПРОГРАМА ПСИХОЛОГІЧНОГО СУПРОВОДУ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1 Теорія і практика підвищенні ефективності управління персоналом

Ефективне управління персоналом є ключовим аспектом успішної діяльності будь-якої організації. Воно включає не лише досягнення виробничих або бізнес-цілей, але й забезпечення стабільного емоційного стану працівників, їхньої мотивації та професійного розвитку. В останні роки все більшу увагу приділяють впровадженню програм психологічного супроводу, що сприяють підвищенню ефективності управління персоналом. У цьому розділі розглянуто, як такі програми впливають на управлінські практики, а також теоретичні основи, які підкріплюють їхню ефективність.

Програми психологічного супроводу базуються на різних теоретичних підходах до управління персоналом. Одним із ключових аспектів є концепція позитивного зворотного зв'язку, яка ґрунтується на теорії соціального навчання А. Бандури та теорії підкріплення Б. Скіннера. Згідно з цією теорією, надання позитивного зворотного зв'язку є важливим для формування правильної поведінки, зміцнення мотивації та підтримки високого рівня самооцінки у працівників. Позитивний зворотний зв'язок сприяє закріпленню успішної поведінки, підвищуючи відчуття впевненості в собі та мотивацію на продовження досягнень [32, с. 39].

Іншим важливим теоретичним підґрунтям є теорія самовизначення Е. Десі та Р. Райана, яка підкреслює значення внутрішньої мотивації у забезпеченні ефективного управління персоналом [10, с. 72]. Відповідно до цієї теорії, люди, які відчувають автономію, компетентність та соціальну взаємодію, є більш мотивованими до роботи. У контексті управління персоналом це означає, що надання підтримки та позитивного зворотного зв'язку сприяє створенню середовища, у якому працівники відчувають свою значущість та важливість для компанії [34, с. 105].

Також варто згадати концепцію психологічної безпеки, яку запропонувала А. Едмондсон [11, с. 83]. Вона зазначає, що працівники, які відчують психологічну безпеку на робочому місці, більш охоче діляться своїми ідеями, беруть участь у командній роботі та не бояться робити помилки. Це створює умови для продуктивного навчання та розвитку професійних навичок.

Практичні аспекти підвищення ефективності управління персоналом

Практична реалізація програм психологічного супроводу для покращення управління персоналом вимагає науково обґрунтованого комплексного підходу.

Основними аспектами такої програми є:

Надання зворотного зв'язку. Зворотний зв'язок є одним із найефективніших інструментів підвищення продуктивності та мотивації працівників. Зворотний зв'язок може бути як позитивним, так і конструктивним із чіткими рекомендаціями щодо покращення. Дослідження показують, що регулярний зворотний зв'язок забезпечує працівникам розуміння своїх сильних сторін та аспектів, які потребують вдосконалення [7, с. 48]. Позитивний зворотний зв'язок підкріплює бажану поведінку, тоді як конструктивний зворотний зв'язок сприяє розвитку нових навичок та покращенню робочих показників.

Підтримка розвитку та навчання. Програми психологічного супроводу включають професійне навчання працівників. Це може бути організація тренінгів, майстер-класів або індивідуальних сесій, які допомагають здобувати нові навички та знання. Наукові дослідження підкреслюють, що навчання є важливим фактором підвищення рівня компетентності, мотивації та адаптивності працівників [23, с. 92]. Систематичне навчання сприяє не лише розвитку окремих працівників, але й покращенню загальної продуктивності команди.

Менторинг та коучинг. Менторинг та коучинг є важливими складовими психологічного супроводу, які допомагають працівникам краще адаптуватися до нових завдань, визначати кар'єрні цілі та розвивати професійні навички. Ментор надає поради щодо кар'єрного розвитку, а коуч підтримує працівника в

досягненні конкретних цілей, що позитивно впливає на мотивацію та ефективність роботи [12, с. 101]. Коучинг та менторинг базуються на персоналізованому підході, що дозволяє враховувати індивідуальні особливості працівників та забезпечувати максимальну ефективність розвитку.

Створення атмосфери психологічної безпеки. Створення безпечного середовища є необхідним для підтримки працівників та їхнього розвитку. Наукові дослідження показують, що психологічна безпека сприяє зростанню як особистісних, так і професійних якостей [28, с. 82]. Таке середовище дозволяє працівникам не боятися помилок, відкрито висловлювати свої ідеї та брати активну участь у вдосконаленні робочих процесів, що позитивно впливає на командну динаміку і продуктивність.

Підтримка балансу між роботою та особистим життям. Психологічний супровід повинен враховувати важливість забезпечення балансу між роботою та особистим життям працівників, що допомагає уникнути вигорання, знизити рівень стресу та підтримати високий рівень продуктивності [21, с. 112]. Забезпечення балансу включає такі заходи, як гнучкий графік роботи, можливість віддаленої роботи, програми оздоровлення та заходи,

3.2 Змістові складові програми психологічного супроводу в управлінні персоналом

Зворотний зв'язок впливає на різні аспекти психологічного стану працівників, включаючи мотивацію, самооцінку, та емоційний стан. Дослідження показали, що правильне використання різних типів зворотного зв'язку може значно підвищити ефективність роботи, створити здорову атмосферу у команді та сприяти професійному розвитку співробітників. Пропонована програма покращення зворотного зв'язку спрямована на ефективне застосування позитивного, негативного та конструктивного зворотного зв'язку, враховуючи психологічні особливості працівників.

Позитивний зворотний зв'язок, згідно з дослідженнями, має великий вплив на підвищення самооцінки та внутрішньої мотивації працівників. Програма включає наступні кроки для покращення позитивного зворотного зв'язку:

Регулярне визнання досягнень: Керівники мають регулярно визнавати внесок кожного працівника. Це може бути зроблено як публічно, так і індивідуально, залежно від уподобань працівника. Публічне визнання (наприклад, під час командних зборів) сприяє зміцненню корпоративної культури, в той час як особисті похвали допомагають створити близькі стосунки між керівником та підлеглим.

Чіткість і конкретність похвали: Позитивний зворотний зв'язок повинен бути конкретним. Замість загальних фраз, таких як "Гарна робота", краще сказати: "Ваша увага до деталей під час підготовки звіту була вражаючою, завдяки цьому команда отримала якісний результат". Це допоможе працівникам зрозуміти, які конкретні дії були цінними і які навички вони можуть використовувати й надалі.

Похвала за зусилля та розвиток: Визнання не тільки кінцевих результатів, але і зусиль, вкладених у досягнення мети, сприяє підвищенню внутрішньої мотивації. Також важливо відзначати прогрес у розвитку працівника, навіть якщо його досягнення ще не ідеальні.

Конструктивний зворотний зв'язок комбінує похвалу і коригуючі коментарі, надаючи працівникам можливість побачити свої сильні сторони та зони для вдосконалення. Важливо дотримуватися таких принципів:

Метод "бутерброда": Конструктивний зворотний зв'язок часто доцільно подавати за методом "бутерброда", коли критичні коментарі розташовуються між двома позитивними. Наприклад, спочатку визнаються сильні сторони працівника, потім надаються рекомендації для вдосконалення, а завершенням є ще один позитивний коментар. Такий підхід знижує стрес і сприяє більш позитивному сприйняттю критики.

Чіткість і конкретність у рекомендаціях: Коригуючий зворотний зв'язок повинен бути конкретним і чітким, щоб працівники знали, що саме потрібно

вдосконалити. Наприклад, замість фрази "Вам слід покращити комунікацію", краще сказати: "Під час зустрічей звертайте більше уваги на зворотний зв'язок від колег і намагайтеся більше залучати їх у процес обговорення."

Емпатія та підтримка: Корируючий зворотний зв'язок повинен надаватися з розумінням та емпатією. Важливо висловлювати впевненість у здатності працівника вдосконалюватися і розвиватися. Наприклад, "Я вірю, що з вашими навичками ви легко впораєтеся з цими викликами, і я готовий вас підтримати".

Негативний зворотний зв'язок: зниження стресу через підхід з підтримкою

Негативний зворотний зв'язок має бути використаний обережно, щоб уникнути зниження самооцінки і підвищення стресу. Програма включає такі рекомендації:

Правильний час і місце: Негативний зворотний зв'язок має бути наданий у правильний час і місці. Краще уникати критики перед колективом, замість цього варто проводити індивідуальні зустрічі в атмосфері, де працівник відчуває себе комфортно.

Фокус на поведінку, а не на особистість: Критика повинна стосуватися конкретних дій або поведінки працівника, а не його особистісних характеристик. Наприклад, замість "Ви недостатньо відповідальні", варто сказати: "Ми відзначили, що деякі завдання не були завершені у встановлені терміни, давайте обговоримо, як можна це покращити".

Підтримка для розвитку: Навіть під час надання негативного зворотного зв'язку важливо показати підтримку та готовність допомогти. Керівник може запропонувати конкретні ресурси або поради, щоб допомогти працівнику виправити ситуацію.

Індивідуальний підхід: адаптація зворотного зв'язку до особливостей працівника

Одним із важливих аспектів програми є врахування індивідуальних особливостей працівників. Люди по-різному реагують на зворотний зв'язок залежно від свого темпераменту, рівня самооцінки, досвіду тощо. Тому важливо:

Оцінити рівень стресостійкості та самооцінки працівника: Перед наданням зворотного зв'язку керівник повинен знати, як працівник реагує на критику. Для цього можна використовувати анкети або спостереження.

Адаптувати форму зворотного зв'язку: Наприклад, для працівників із низькою стресостійкістю негативний або коригуючий зворотний зв'язок варто подавати у більш м'якій формі, акцентуючи увагу на позитивних аспектах їхньої роботи.

Враховувати особисті уподобання: Деякі працівники надають перевагу індивідуальним зустрічам для обговорення зворотного зв'язку, тоді як інші можуть не заперечувати проти публічного визнання. Важливо розуміти, що відчуває працівник, і діяти відповідно.

Програма покращення зворотного зв'язку включає систематичний підхід, що передбачає регулярне надання зворотного зв'язку та моніторинг його впливу на працівників:

Регулярність: Зворотний зв'язок має бути наданий регулярно, а не тільки у кризових ситуаціях. Це допомагає працівникам відчувати підтримку і розуміти, що їхню роботу постійно оцінюють та визнають.

Залучення працівників у процес: Важливо давати можливість працівникам висловлювати свої думки та враження після отримання зворотного зв'язку. Це допомагає їм краще зрозуміти власні помилки та розробити план дій для покращення.

Моніторинг впливу: Слід проводити регулярний моніторинг впливу зворотного зв'язку на мотивацію, самооцінку та продуктивність працівників. Для цього можна використовувати анкети та спостереження, щоб зрозуміти, наскільки ефективним є зворотний зв'язок і чи потребує він коригування.

ВИСНОВОК

Дослідження, проведене в рамках цієї дипломної роботи, показало, що психологічні аспекти зворотного зв'язку мають ключове значення для ефективного управління персоналом. Зворотний зв'язок виступає не тільки інструментом контролю та корекції поведінки працівників, але й потужним засобом підтримки їхньої мотивації, підвищення продуктивності та сприяння професійному розвитку. Він є фундаментом для створення атмосфери довіри та взаєморозуміння в організації.

Поведінковий підхід до управління персоналом, зокрема теорія підкріплення Б.Ф. Скіннера, підтверджує ефективність використання зворотного зв'язку як засобу впливу на поведінку працівників. Позитивний зворотний зв'язок стимулює повторення успішних дій, тоді як негативний допомагає працівникам усвідомити свої помилки та знайти способи їх виправлення. Ця система підкріплення створює основу для безперервного вдосконалення та розвитку в колективі.

Когнітивні підходи, зокрема теорія А. Бандури про навчання через спостереження, також демонструють важливість зворотного зв'язку. Працівники можуть вчитися не тільки на власному досвіді, але й спостерігаючи за колегами. Це створює умови для колективного навчання та обміну знаннями, що сприяє підвищенню загальної компетентності команди. Таким чином, зворотний зв'язок виконує важливу роль у формуванні культури навчання та розвитку в організації.

Зворотний зв'язок також має значний вплив на психологічний стан працівників, їх самооцінку та рівень задоволення роботою. Позитивний зворотний зв'язок сприяє підвищенню самооцінки працівників, створює відчуття їхньої цінності для компанії та мотивує до подальших досягнень. Конструктивний зворотний зв'язок, який враховує як досягнення, так і можливості для поліпшення, є особливо ефективним, оскільки дозволяє працівникам не тільки відчувати підтримку, але й розуміти напрямки для подальшого розвитку.

Проведене дослідження також підкреслило необхідність регулярного та структурованого зворотного зв'язку. Такий підхід дозволяє знизити рівень стресу у працівників, оскільки вони розуміють, що їхня робота постійно оцінюється, а результати обговорюються у конструктивному ключі. Це сприяє створенню позитивного робочого клімату, у якому працівники відчують себе цінною частиною команди та мають можливість впливати на процеси в організації.

Таким чином, результати дослідження свідчать про те, що зворотний зв'язок є важливим елементом управління персоналом, який впливає на ефективність роботи організації в цілому. Розробка та впровадження програм покращення практики зворотного зв'язку, орієнтованих на психологічні аспекти, можуть суттєво підвищити рівень задоволеності працівників, їхню продуктивність та мотивацію. Важливо, щоб керівники використовували зворотний зв'язок не лише для корекції помилок, але й для підтримки та стимулювання працівників, що забезпечить позитивний психологічний клімат та підвищить загальну результативність роботи команди.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бандура, А. (1977). *Теорія соціального навчання*. Прентіс Холл. [с. 33]
2. Беніс, У., Нанус, Б. (1985). *Лідери: Стратегії для взяття відповідальності*. Харпер & Роу. [с. 78]
3. Бриккерхофф, Р. О. (2006). *Підвищення ефективності інвестицій у навчання: Стратегія оцінки*. Берретт-Кохлер Паблішерс. [с. 102]
4. Бакінгем, М., Гудолл, А. (2019). *Парадокс зворотного зв'язку*. / Журнал Harvard Business Review. [с. 55]
5. Врум, В. Х. (1964). *Робота та мотивація*. Вайлі. [с. 89]
6. Голе, Р. (2013). *Емоційний інтелект і робота зворотного зв'язку*. / Журнал Бізнес-Хауз. [с. 33]
7. Деці, Е. Л., Райан, Р. М. (2000). *"Що" і "чому" цілей: Психологічні потреби та самодетермінація поведінки*. / Psychological Inquiry. [с. 140]
8. Декі, М., Гейна, Е. Л. (2005). *Теорія самовизначення і мотивація*. / Журнал Організаційної Поведінки. [с. 65]
9. Дафт, Р. (2016). *Організаційна поведінка*. / Макгроу-Гілл. [с. 60]
10. Декі, Е. Л., Райан, Р. М. (2002). *Внутрішня і зовнішня мотивація*. / Журнал Сучасна Освітня Психологія. [с. 72]
11. Едмонсон, А. (1999). *Психологічна безпека та поведінка вчання в робочих групах*. / Administrative Science Quarterly. [с. 83]
12. Ейзенбергер, Р., Камерон, Д. (1996). *Негативний вплив винагород: Реальність чи міф?* / Журнал Американський Психолог. [с. 101]
13. Етціоні, А. (1993). *Сучасні організації*. / Журнал Макміллан. [с. 91]
14. Жаркова, Н. В. (2015). *Психологічні механізми зворотного зв'язку у трудових колективах*. / Наукові праці НАПН України. [с. 50]
15. Карамушка, О. (2018). *Психологічні аспекти взаємодії в організаціях*. / Київ – Наукова Конференція: Наукова думка. [с. 66]

16. Ключер, А. Н., ДеНісі, А. (1996). *Вплив зворотного зв'язку на продуктивність: Історичний огляд, метааналіз та теорія інтервенцій зворотного зв'язку*. Psychological Bulletin. [с. 102] [с. 150]
17. Коллінз, Д. (2010). *Сила зворотного зв'язку*. / Журнал Макгроу-Гілл. [с. 110]
18. Локк, Е., Латам, Г. (2002). *Побудова теорії постановки цілей та завдань*. / Журнал American Psychologist. [с. 53]
19. Лін, К. (2019). *Позитивний зворотний зв'язок і його вплив на продуктивність праці*. / Журнал Організаційного Менеджменту. [с. 65]
20. МакГрегор, Д. (1960). *Людський аспект підприємства*. / Журнал Макгроу-Гілл. [с. 110]
21. Максименко, С. Д. (2019). *Психологія управління: Методологічні аспекти*. Київ – Наукова Конференція: Наукова думка. [с. 34]
22. Маслоу, А. Х. (1943). *Теорія людської мотивації*. / Журнал Psychological Review. [с. 45]
23. Маурер, Дж. (2016). *Управління через зворотний зв'язок: нові підходи*. / Журнал Паблішер Груп. [с. 87]
24. Мейер, Дж. П., Аллен, Н. Дж. (1991). *Трьохкомпонентна концептуалізація організаційної прив'язаності*. / Журнал Human Resource Management Review. [с. 109]
25. Міллер, В. Р., Роллнік, С. (2002). *Мотиваційне інтерв'ювання: Підготовка людей до змін*. / Журнал Гілфорд Пресс. [с. 105]
26. Моррісон, Е. В., Міллікен, Ф. Дж. (2000). *Організаційне мовчання: Бар'єр для змін*. / Журнал Academy of Management Review. [с. 58]
27. Надлер, Д. А. (1979). *Вплив зворотного зв'язку на поведінку робочих груп*. / Журнал Organizational Behavior and Human Performance. [с. 76]
28. Олпорт, Г. (1961). *Психологічні структури особистості*. / Журнал Психологічна Думка. [с. 82]
29. Пеппер, Дж. (1998). *Формування прибутків через зворотний зв'язок*. / Журнал Гарвардський Підхід. [с. 95]

30. Подсаков, П. М., Маккензі, С. Б. (1996). *Поведінкові підходи лідера до покращення зворотного зв'язку*. / Журнал Менеджменту. [с. 71]
31. Райан, Р., Деці, Е. (2000). *Визначення мотивації*. Журнал Мотивації та Емоцій. [с. 47]
32. Розенберг, М. (1965). *Шкала самооцінки*. / Журнал Принстон Юніверсіті Пресс. [с. 39]
33. Рубін, Р. С. (2015). *Вплив конструктивного зворотного зв'язку на мотивацію працівників*. / Journal of Business and Psychology. [с. 64]
34. Селигман, М. Е. П. (1998). *Вивчений оптимізм*. / Журнал Вільний Пресс. [с. 105]
35. Скіннер, Б. Ф. (1953). *Наука і людська поведінка*. / Журнал Макміллан. [с. 72]
36. Стайкович, А., Лутанс, Ф. (1997). *Метааналіз ефектів зворотного зв'язку на завдання*. / Журнал Academy of Management Journal. [с. 79]
37. Тейлор, М. С. (1984). *Реакції індивідумів на зворотний зв'язок в організаціях*. / Research in Personnel and Human Resources Management. [с. 62]
38. Тімперлі, Х. (2007). *Сила зворотного зв'язку в освітньому контексті*. / Журнал Review of Educational Research. [с. 95]
39. Уайт, Р. В. (2018). *Мотивація і зворотний зв'язок*. / Журнал Прес Прогрес. [с. 89]
40. Фестінгер, Л. (1957). *Теорія когнітивного дисонансу*. / Журнал Стенфорд Юніверсіті Пресс. [с. 49]
41. Фрейд, З. (1921). *Психологія мас*. Відень – наукова конференція: Нова Думка. [с. 81]
42. Хакман, Дж. Р., Олдхем, Г. Р. (1980). *Переробка роботи*. / Аддісон-Веслі. [с. 91]
43. Херцберг, Ф. (1966). *Робота та природа людини*. / Вайлі. [с. 57]
44. Хатті, Дж. (2007). *Сила зворотного зв'язку*. / Журнал Review of Educational Research. [с. 66]

45. Чорна, І. М. (2020). *Роль зворотного зв'язку в управлінні персоналом*. Наукова конференція - Психологічні науки: реалії та перспективи. [с. 102]
46. Шейн, Е. (1992). *Організаційна культура і лідерство*. / Журнал Джосі-Басс. [с. 88]
47. Шейн, Е. Х. (2010). *Організаційна культура та лідерство (4-е вид.)*. / Журнал Вайлі. [с. 58]
48. Шкала мотивації праці (2021). *Вимірювання мотиваційних факторів на роботі*. / Журнал Праця. [с. 97]
49. Юкл, Г. (2013). *Лідерство в організаціях*. / Журнал Пірсон Ед'юкейшн. [с. 55]
50. Яворська, О. Г. (2017). *Вплив зворотного зв'язку на продуктивність працівників*. / Український журнал психології. [с. 95]

ДОДАТКИ

Додаток А

Шкала сприйнятого стресу" (Perceived Stress Scale, PSS-10)

Шкала сприйнятого стресу (PSS-10) — це широко використовуваний психологічний інструмент для оцінки того, наскільки людина відчуває стрес у повсякденному житті. Тест був розроблений Шелдоном Коеном у 1983 році для вимірювання рівня стресу, що сприймається на суб'єктивному рівні, тобто наскільки людина вважає, що її життя є стресовим.

Мета тесту:

PSS-10 призначена для оцінки загального рівня стресу людини протягом останнього місяця. Вона дозволяє зрозуміти, наскільки респонденти відчувають, що їхнє життя є непередбачуваним, неконтрольованим або надмірно навантаженим. Ця шкала дає можливість не тільки оцінити ступінь стресу, але й виявити стратегії боротьби зі стресом.

Структура тесту:

- Кількість питань: Тест складається з 10 тверджень.
- Тип відповідей: Для кожного твердження учасник обирає відповідь за 5-бальною шкалою (від 0 — "ніколи" до 4 — "дуже часто").
- Оцінка результатів:

Відповіді учасників підсумовуються, і отриманий бал може варіюватися від 0 до 40:

- Низький рівень стресу: 0-13 балів.
- Помірний рівень стресу: 14-26 балів.
- Високий рівень стресу: 27-40 балів.

Інтерпретація:

Шкала сприйнятого стресу дозволяє оцінити загальний рівень психологічного напруження, допомагає виявити індивідуальні стратегії боротьби зі стресом і може бути використана для прогнозування виникнення різних психологічних проблем, пов'язаних зі стресом, таких як тривога чи депресія.

Застосування:

Ця шкала використовується у дослідженнях психологічного стресу, в клінічній практиці для оцінки пацієнтів із підвищеним стресом, а також у програмах управління стресом на робочих місцях.

PSS-10 є корисним інструментом для вимірювання того, наскільки людина відчуває себе під тиском у житті, що дозволяє розробити стратегії для зниження стресу.

Запитання PSS-10:

1. Як часто ви відчували, що не здатні контролювати важливі речі у своєму житті?
 - Ніколи
 - Рідко
 - Інколи
 - Часто
 - Дуже часто
2. Як часто ви відчували себе впевненим(-ою) у здатності контролювати особисті проблеми?
 - Ніколи
 - Рідко
 - Інколи
 - Часто
 - Дуже часто
3. Як часто ви відчували, що все йде так, як ви цього хочете?
 - Ніколи
 - Рідко
 - Інколи
 - Часто
 - Дуже часто
4. Як часто ви нервували через те, що щось несподівано відбувалося у вашому житті?

- Ніколи
- Рідко
- Інколи
- Часто
- Дуже часто

5. Як часто ви відчували себе неспроможним(-ою) впоратися з усіма важливими завданнями?

- Ніколи
- Рідко
- Інколи
- Часто
- Дуже часто

6. Як часто ви відчували, що здатні справлятися з роздратуванням?

- Ніколи
- Рідко
- Інколи
- Часто
- Дуже часто

7. Як часто ви відчували, що контролюєте перебіг свого життя?

- Ніколи
- Рідко
- Інколи
- Часто
- Дуже часто

8. Як часто ви відчували, що накопичені проблеми настільки великі, що не можете їх вирішити?

- Ніколи
- Рідко
- Інколи
- Часто

- Дуже часто

9. Як часто ви відчували себе так, наче не вистачає часу для всього, що треба зробити?

- Ніколи
- Рідко
- Інколи
- Часто
- Дуже часто

10. Як часто ви відчували себе роздратованим(-ою) або занадто знервованим(-ою)?

- Ніколи
- Рідко
- Інколи
- Часто
- Дуже часто

Шкала відповідей:

Кожне запитання оцінюється за 5-бальною шкалою:

- 0 — Ніколи
- 1 — Рідко
- 2 — Інколи
- 3 — Часто
- 4 — Дуже часто

Підсумок:

Сума балів дозволяє визначити рівень сприйнятого стресу респондента (від 0 до 40). Чим вищий бал, тим вищий рівень стресу.

Додаток Б

Шкала самооцінки Розенберга (Rosenberg Self-Esteem Scale, RSES)

Шкала самооцінки Розенберга була розроблена соціологом Моррісом Розенбергом у 1965 році і є одним із найбільш широко використовуваних інструментів для вимірювання самооцінки. Це проста, коротка шкала, яка надає можливість оцінити загальний рівень самооцінки індивідуума.

Мета тесту

Тест призначений для оцінки загального рівня самооцінки, який відображає, наскільки людина позитивно або негативно ставиться до себе.

Структура тесту

- Кількість запитань: 10 тверджень.
- Тип відповідей: Респондент оцінює своє ставлення до кожного твердження за 4-бальною шкалою.
- Шкала:
 - 0 — "Цілком не згоден",
 - 1 — "Швидше не згоден",
 - 2 — "Швидше згоден",
 - 3 — "Цілком згоден".

Інтерпретація результатів

- Високий рівень самооцінки: Якщо підсумковий бал високий (близько до максимальних 30), це свідчить про те, що людина має позитивну самооцінку, вірить у свої здібності та загалом задоволена собою.
- Низький рівень самооцінки: Низький результат (близько до мінімальних 0) може свідчити про низьку самооцінку, невпевненість у собі та негативне ставлення до своїх можливостей.

Оцінка результатів

- Бали:
 - Висока самооцінка: 15–30 балів.
 - Низька самооцінка: 0–14 балів.

Застосування

Шкала Розенберга використовується як у психологічних дослідженнях, так і в клінічній практиці для діагностики низької самооцінки або роботи з клієнтами, які мають проблеми з впевненістю у собі. Її також застосовують у соціальних та освітніх дослідженнях.

Ця шкала є зручним інструментом для оцінки, оскільки вона проста в застосуванні, коротка за обсягом і підходить для широкого кола респондентів.

Запитання Шкали самооцінки Розенберга (Rosenberg Self-Esteem Scale, RSES), які використовуються для оцінки рівня самооцінки:

1. Загалом, я задоволений собою.
2. Іноді я відчуваю, що нічого не вартий.
3. Я вважаю, що маю багато хороших якостей.
4. Я здатний робити речі так само добре, як і більшість інших людей.
5. Я відчуваю, що не маю приводу пишатися собою.
6. У мене позитивне ставлення до себе.
7. Загалом, я задоволений своїми досягненнями.
8. Я хотів би мати більше поваги до себе.
9. Іноді я почуваюсь абсолютно некомпетентним.
10. Я почуваюся впевненим у своїх здібностях.

Шкала відповідей:

- Цілком не згоден
- Швидше не згоден
- Швидше згоден
- Цілком згоден

Респонденти оцінюють кожне твердження за 4-бальною шкалою, що дозволяє виміряти загальний рівень самооцінки.

Додаток В

Шкала оцінки рівня мотивації на основі 4-бальної шкали Лайкерта

Шкала для оцінки рівня мотивації працівників розроблена на основі 4-бальної шкали Лайкерта та складається з 15 запитань. Вона призначена для вимірювання ступеня задоволення працівників своєю роботою, а також для визначення їхньої мотивації.

Мета тесту

Тест призначений для оцінки рівня мотивації працівників. Він допомагає визначити, наскільки працівники задоволені своєю роботою, чи відчувають вони підтримку, чи мають внутрішню мотивацію для досягнення високих результатів.

Структура тесту

- Кількість запитань: 15 тверджень.
- Тип відповідей: Респондент оцінює своє ставлення до кожного твердження за 4-бальною шкалою Лайкерта.
- Шкала оцінок:
 - 0 — "Цілком не згоден"
 - 1 — "Швидше не згоден"
 - 2 — "Швидше згоден"
 - 3 — "Цілком згоден"

Інтерпретація результатів

- Високий рівень мотивації: Високий підсумковий бал свідчить про високий рівень мотивації, готовність працівника досягати успіху, задоволеність умовами роботи та підтримку колективу.
- Низький рівень мотивації: Низький результат вказує на недостатній рівень мотивації, можливе невдоволення умовами роботи або відсутність підтримки зі сторони керівництва чи колег.

Оцінка результатів

- Високий рівень мотивації: 23–45 балів.
- Низький рівень мотивації: 0–22 бали.

Застосування

Цей тест можна використовувати у внутрішніх опитуваннях організацій для оцінки рівня мотивації співробітників. Він дозволяє менеджерам та керівникам визначити слабкі місця в команді та покращити робочі умови для підвищення мотивації.

Приклад запитань для шкали мотивації на 15 тверджень:

1. Я відчуваю себе вмотивованим до виконання своїх обов'язків.
2. Я задоволений умовами праці в організації.
3. Моє керівництво цінує мій внесок у роботу.
4. Я бачу реальні можливості кар'єрного зростання на цій посаді.
5. Моя робота приносить мені задоволення.
6. Я відчуваю підтримку зі сторони моїх колег.
7. Мені подобається моє робоче середовище.
8. Мене мотивують досягнення в роботі.
9. Я отримую достатньо інформації для якісного виконання своїх обов'язків.
10. Мене задовольняє винагорода, яку я отримую за свою працю.
11. Я відчуваю себе важливим членом команди.
12. Моє керівництво стимулює мене досягати кращих результатів.
13. Я впевнений у своїх здібностях досягати поставлених цілей.
14. Я маю можливість висловлювати свої ідеї та пропозиції.
15. Моя робота є значущою для мене.

Респонденти відповідають на кожне твердження за 4-бальною шкалою, що дозволяє визначити загальний рівень мотивації працівника та оцінити його задоволеність роботою та умовами праці.

Анкета

1. Вік _____ .
2. Стать *ж / ч* .
3. Досвід роботи _____ .
4. Спеціальність _____ .