

УДК 331.108.37

DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-1-7>

## Олійник Надія Юріївна

кандидат педагогічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка  
вулиця Огієнка, 61, м. Кам'янець-Подільський, 32300, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6978-6863>

# ОСОБИСТІСНІ ПРОЦЕСИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ІНДИВІДА

**Анотація.** У статті проаналізовано особистісні процеси навчання та формування організаційної поведінки індивіда. Навчання нової поведінки розвитку кар'єри працівника залежить від набуття досвіду навколишнього середовища, а також робочого оточення. Описано ефективність методик навчання, а саме: за класичною теорією умовних рефлексів, за класичною оперантною, за оперантною зумовленістю. При цьому схарактеризовано аспекти соціально-когнітивної теорії навчання. Спостережене навчання застосовується, коли особа, що навчається спостерігає поведінку іншого досвідченого працівника та її наслідки винагорода або покарання. Для ефективного навчання зазначено поведінкові умови для того, хто навчається. Особа може вчитися самотужки шляхом самоконтролю, при умові, коли не має тиску на діяльність працівника. Якщо менеджер здійснює контроль за персоналом, то самоконтроль може виявитися зайвим і непродуктивним. Проаналізовано чинники самоефективності, що впливає на зусилля, діяльність та цілі працівника, незважаючи на перешкоди та труднощі професійної діяльності. Також описано можливості підкріплення, що характеризується взаємозв'язком між поведінкою та попередніми і наступними подіями, що впливають на поведінку індивіда. Підкріплення непередбачуваних обставин складається з антецеденту, поведінки і наслідків подальшої поведінки. Зіставлено терміни підкріплення та винагорода, що суттєво мають різні процесуальні прояви. При цьому представлено види винагород, що використовуються в організації. Узагальнено принципи позитивного підкріплення персоналу, що виявляється через управлінські можливості миттєвого підкріплення, розміру або втрати підкріплення. Проаналізовано також негативне підкріплення, яке також підтримує бажану поведінку шляхом неприємних подій до того, як поведінка матиме місце та шляхом припинення події, коли прояв поведінки вже трапився. Позитивне і негативне підкріплення підвищують частоту появи бажаної поведінки. Не є виключенням застосування покарання в управлінні персоналом як небажаної події, при цьому вона має місце після негативної поведінки та зменшує частоту її появи. Розглянуто схему потенційних негативних ефектів покарання. При цьому, як позитивна можливість підкріплення сприяє частій появі бажаної поведінки, можливість покарання зменшує частоту появи небажаної поведінки. Однак, довгостроковому періоді позитивне підсилення більш ефективне, ніж покарання. Таким чином, менеджери повинні деталізувати альтернативну поведінку працівників.

**Ключові слова:** професійний розвиток, організаційна поведінка, навчання, соціально-когнітивна теорія навчання, підкріплення та винагорода, покарання.

## Oliinyk Nadiia

Kamianets-Podilskyi Ivan Ohiienko National University

# PERSONAL PROCESSES OF THE PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF THE INDIVIDUAL

**Abstract.** The article analyzes the personal processes of learning and formation of an individual's organizational behavior. Learning new behavior for the development of an employee's career depends on gaining experience in the environment, as well as the work environment. The effectiveness of teaching methods is described, namely: according to the classical theory of conditioned reflexes, according to the classical theory of operant, according to operant conditioning. At the same time, aspects of the social-cognitive theory of learning are characterized. Observational learning is used when the learner observes the behavior of another experienced worker and its consequences of reward or punishment. For effective learning, the behavioral conditions for the learner are specified.

*A person can learn on his own through self-control, provided he does not have pressure on the employee's activities. If the manager supervises the personnel, then self-control may be redundant and unproductive. The factors of self-efficacy, which affects the efforts, activities and goals of the employee, despite the obstacles and difficulties of professional activity, are analyzed. Also described are the possibilities of reinforcement, which is characterized by the relationship between behavior and previous and subsequent events that affect the behavior of an individual. Reinforcement of unforeseen circumstances consists of antecedent, behavior and consequences of further behavior. The terms of reinforcement and reward, which have significantly different procedural manifestations, are compared. At the same time, the types of rewards used in the organization are presented. Generalized the principles of positive reinforcement of personnel, which is revealed through the managerial capabilities of instant reinforcement, the size or loss of reinforcement. Negative reinforcement, which also supports the desired behavior by unpleasant events before the behavior takes place and by terminating the event when the behavior has already occurred, was also analyzed. Positive and negative reinforcement increase the frequency of desired behavior. It is not an exception to apply punishment in personnel management as an undesirable event, while it takes place after negative behavior and reduces the frequency of its occurrence. The scheme of potential negative effects of punishment is considered. At the same time, as a positive possibility of reinforcement contributes to the frequent occurrence of desired behavior, the possibility of punishment reduces the frequency of occurrence of undesirable behavior. However, in the long run, positive reinforcement is more effective than punishment. Thus, managers should detail alternative behavior to the employee.*

**Keywords:** professional development, organizational behavior, learning, social-cognitive theory of learning, reinforcement and reward, punishment.

**Вступ.** На сучасному етапі розвитку ринкових відносин основою стабільної роботи організації є людський чинник як головний фактор виробництва, тобто наявність кадрів здатних і готових працювати, а також володіти високим рівнем професіоналізму. Зростання кадрового потенціалу досягається лише за умов його постійного розвитку завдяки професійному навчанню. Постійно навчаючись, працівник розвиває в собі інтелектуальні здібності, вчиться аналізувати різні процеси, які відбуваються під час виконання конкретної роботи, набуває необхідні компетентності та досвід професійної реалізації.

Формування професійного розвитку розглядається як створення сталих соціальних і професійних установок, які детермінують розвиток кар'єри персоналу та організаційної поведінки в цілому. Враховуючи особливості професійного розвитку, також важливим є соціалізація особистості, її входження в конкретне професійне середовище, оволодіння нею відповідними ролями та функціями.

Вітчизняний науковий розгляд проблеми особистісних процесів навчання дає підстави стверджувати, що в теорії і практиці напрацьовано значний досвід модернізації професійної підготовки персоналу є основою удосконалення та розвитку кар'єри працівників організації. Фундаментальним проблемам

професійної підготовки та побудови ділової кар'єри присвячено праці Безпалько О., Бондарь В., Волкова Н., Данилова Г., Кузьміна Н., Ничкало Н., Підласий І., Пальчевський С. та інших науковців.

**Матеріали і методи.** У науковій статті при обґрунтуванні проблеми професійного розвитку особисті під впливом процесів навчання використано наступні методи дослідження, а саме: синтезу та аналізу для опрацювання необхідної інформації впливу процесів навчання на розвиток працівників; порівняння, що дає можливість зіставлення явищ з метою визначення схожих чи відмінних між ними елементів; систематизація дозволяє впорядкування відповідних даних професійного розвитку особистості та узагальнення для зіставлення даних та їх групування.

**Результати.** Навчання розглядається як відносно постійні зміни в частоті зміни певної поведінки індивіда. В організації менеджер хоче, щоб працівники вчилися та практикували продуктивну поведінку в професійній діяльності. Великою мірою навчання нової поведінки на роботі залежить від факторів навколишнього середовища. Тому, однією з цілей менеджерів є набуття досвіду в навколишньому середовищі, що сприятиме бажаний для організації поведінці працівників. В робочому оточенні навчання ведеться за однією з

трьох методик: за класичною теорією умовних рефлексів, за класичною оперантних, за оперантною зумовленістю та згідно з принципами соціально-когнітивної теорії. З цих трьох, оперантна зумовленість та соціально-когнітивна теорія більш ефективні [1].

Розглянемо види навчання. *Класична зумовленість* – це процес, за допомогою якого індивіди вчаться пов'язувати реакцію на один вплив із впливом, що не може викликати будь-якої реакції. Таке вивчене реагування може не знаходитися підсвідомим індивідуальним контролем. За класичної зумовленості безумовний подразник (подія в навколишньому середовищі) викликає природну реакцію. Тоді нейтральна подія, що має назву умовного подразника, поєднується з безумовним подразником, що породжує поведінку.

З *оперантною* зумовленістю пов'язане ім'я Скінера Б. Ф.. Він винайшов термін оперантна зумовленість для позначення процесу, за допомогою якого люди вчаться добровільній поведінці. Добровільну поведінку називають оперантою, тому що вона оперує з навколишнім середовищем або має вплив на нього. Навчання існує, тому що за поведінкою завжди йдуть її наслідки. Поведінка на роботі багатьох працівників є оперантною. Фактично більшість поведінок у повсякденному житті (розмова, прогулянка, читання або праця) є формами оперантної поведінки.

Оперантна поведінка цікава для менеджерів, тому що вони мають змогу впливати чи управляти результатами такої поведінки [2].

Як показано на рисунку 1, трьома факторами, що сприяють соціально-когнітивному навчанню, є спостережне навчання, самоконтроль та самоефективність [4]. Спостережне навчання застосовується, коли одна особа (той, хто навчається) спостерігає поведінку іншої особи (модель) та її наслідки (винагорода або покарання). Для того щоб навчання було ефективне, необхідно, щоб дотримувалися кількох умов, той хто навчається повинен:

- спостерігати, як поводить себе модель;
- точно сприймати поведінку моделі;
- запам'ятовувати поведінку;
- мати навички і здібності, необхідні для засвоєння поведінки;
- спостерігати, чи отримує модель винагороду за свою поведінку.

Соціально-когнітивна теорія також наголошує, що індивіди можуть навчатися шляхом *самоконтролю*. Навчання самоконтролем має місце тоді, коли новій поведінці навчаються, якщо на людину не тиснуть, щоб вона це робила. Більшість працівників займаються самоконтролем, щоб вивчити поведінку на роботі і поза нею. Повсякденним речам (таким як вивчення, як користуватися електронною поштою) та більш складним завданням (таким

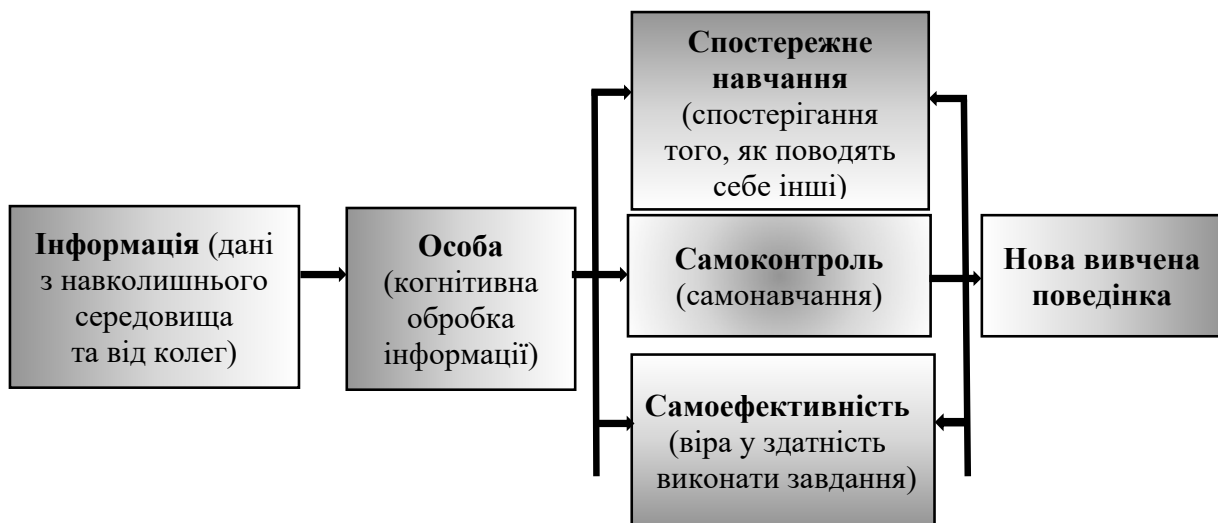


Рис. 1. Фактори соціально-когнітивного навчання

Джерело: [4, с. 118]

як підготовка до надання схвальної оцінки підлеглому) можна навчитися. Коли працівник навчається шляхом самоконтролю, менеджерам не варто його контролювати, тому що працівник бере відповідальність за навчання та поведінку.

Наступним аспектом соціально-когнітивної теорії є концепція самоефективності. *Самоефективність* – це індивідуальна оцінка власної здатності виконувати певні завдання. Чим більша ця здатність, тим вища самоефективність працівника. Працівники з високою самоефективністю вірять, що вони мають необхідні здібності, вони здатні докласти необхідних зусиль і ніяка зовнішня подія не зможе завадити їм добре виконувати працю. Якщо працівник має низьку самоефективність, то він думає, що, незважаючи на те, як сумлінно він працює, станеться щось таке, що перешкодить йому досягти бажаного рівня виконання. Самоефективність впливає на людський вибір завдань та того, як вони намагатимуться досягти своєї мети [4, с. 121].

Самоефективність впливає на навчання у таких три способи:

– самоефективність впливає на діяльність та цілі, які вибирає собі людина;

– самоефективність впливає на зусилля, які людина докладає на роботі (індивіди з високою самоефективністю старанно працювали над розв'язанням нових завдань і були впевнені, що їхні зусилля будуть винагороджені; індивіди з низькою самоефективністю не мали впевненості у своїх здібностях і сприймали додаткові зусилля як марні);

самоефективність впливає на наполегливість, з якою особа виконує складне завдання

(особа з високою самоефективністю впевнена, що виконає завдання добре, вона наполягатиме на виконанні).

При цьому варто звернути увагу на *можливість підкріплення*, що характеризується взаємозв'язком між поведінкою та попередніми і наступними подіями, що впливають на поведінку. Можливість підкріплення непередбачуваних обставин складається з антецеденту, поведінки і наслідків. Антецедент передуює поведінці і є стимулом імовірності того, що певна поведінка матиме місце, якщо додається або вилучається певний антецедент. Наслідок – це результат поведінки, який може бути позитивним або негативним з точки зору цілей та виконання завдань. Підкріплення – це можливість поведінки, що підвищує частоту певної поведінки. Позитивне чи негативне підкріплення завжди підвищує частоту поведінки працівника. Усунення і покарання завжди зменшують частоту поведінки працівника. Позитивне підкріплення включає позитивні наслідки після того, як сталася бажана поведінка. Тобто менеджери винагороджують працівників за поведінку, яка є бажаною з погляду досягнення організаційної мети [3].

*Підкріплення на протизвагу винагородам.* Терміни *підкріплення* і *винагорода* часто плутають у повсякденному житті. Винагорода – це подія, яку особа вважає бажаною і приємною, види винагород наведені в таблиці 1.

Первинний підкріплювач характеризується як подія, цінність якої індивід уже знає (їжа, житло та вода). Більша частина поведінок в організаціях підлягає впливу вторинних підкріплювачів. Вторинний підкріплювач визнається подією, що колись була нейтральною

Таблиця 1

### Види винагород, що використовують організації

Види винагород	Характеристика винагород
Матеріальні	Заробітня плата, надбавки, акціонерний опціон, розподіл прибутку, відстрочена компенсація, преміальні плани, спонсальні плани, рахунки витрат тощо.
Соціальні/міжособистісні	Похвала, зворотній ефект розвитку, невербальні сигнали, прохання, поради, запрошення на каву чи ланч, стінні плакати тощо.
Винагорода з завдань	Відчуття досягнення, робота з більшою відповідальністю, автономність праці, виконання важливих завдань тощо.
Самокеровані винагорода	Самопривітання, самовизнання, самопохвала, саморозвиток шляхом розширення кола знань та умінь, збільшення відчуття власної вартості тощо.

Джерело: складено автором на основі [3]

цінністю, проте набула цінності (позитивної чи негативної) для індивіда через його минулий досвід. Гроші є яскравим прикладом вторинного підкріплювання. Хоча безпосередньо вони і не можуть задовольнити основні людські потреби, та мають цінність, тому що людина може їх використовувати для купівлі товарів.

Важливо розглянути *принципи позитивного підкріплення*. На ефективність позитивного підкріплення впливає декілька факторів. Ці фактори можна вважати принципами, тому що вони допомагають пояснити оптимум умов підкріплення, а саме:

– принцип можливості підкріплення стверджує, що підкріплювачем можна керувати тільки тоді, коли має місце бажана поведінка (підкріплювач керує, коли бажана поведінка відсутня і неефективна);

– принцип миттєвого підкріплення стверджує, що підкріплювач дасть найбільший ефект, якщо ним керують відразу після того, як мала місце бажана поведінка (що більший проміжок часу, то менш ефективним буде підкріплювач);

– принцип розміру підкріплення стверджує: що більший підкріплювач, то більш ефективним він буде для частоти бажаної поведінки (розмір підкріплювання є відносною величиною та визначається у зв'язку з поведінкою індивіда);

– принцип втрати підкріплення говорить: що більше особа віддаляється від підкріплювача, то більше він впливатиме на майбутню бажану поведінку (якщо протягом останнього часу індивід мав досить підкріплювачів і вже задоволений, то ще один підкріплювач матиме менший ефект).

В негативному підкріпленні неприємна подія має місце перед поведінкою і усувається тоді, коли з'являється бажана поведінка. Ця процедура підвищує ймовірність того, що бажана поведінка матиме місце. Негативне підкріплення іноді плутають із покаранням, тому що обидва використовують неприємні події для впливу на поведінку. Коли негативне підкріплення використовується для підвищення частоти бажаної поведінки, покарання

використовується для зменшення частоти появи небажаної поведінки.

Варто зауважити, що також покарання використовується як небажана подія, при цьому вона має місце після ірраціональної поведінки та зменшує частоту її появи. Як і при позитивному підкріпленні, покарання може включати певний антецедент, який нібито натякає працівникові, що буде після поведінки наслідок (покарання). В той час, як позитивна можливість підкріплення сприяє частій появі бажаної поведінки, можливість покарання зменшує частоту появи небажаної поведінки. Щоб вважатися покаранням, подія повинна зменшувати небажану поведінку. Навіть якщо подія вважається неприємною, вона не обов'язково буде покаранням. Подія справді повинна скорочувати чи припиняти небажану поведінку перед тим, як її визнають за покарання [3].

Можливість негативного ефекту покарання є небажаним, особливо протягом тривалого періоду часу. Навіть якщо покарання здатне зупинити ірраціональну поведінку працівника, потенційні негативні наслідки можуть бути більшими, ніж вихідна небажана поведінка. Покарання часто приводить лише до короткострокового стримування небажаної поведінки, а не до її усунення. На рисунку 2 наведено деякі потенційні негативні ефекти покарання.

Стимування небажаної поведінки протягом тривалого періоду часу зазвичай потребує тривалого (можливо, більш суворого) покарання. Іншою проблемою є те, що контроль небажаної поведінки часто має місце лише в присутності менеджера. Коли ж його немає, небажана поведінка працівника може повторюватися. Таке покарання продукує обумовлений страх перед керівництвом. Тобто у працівника розвивається загальний страх перед орієнтованим на покарання менеджером. Такі менеджери стають вісниками неприємних подій. Якщо робота вимагає частої, нормальної і позитивної взаємодії між працівником і менеджером, то ситуація швидко може стати нестерпною.

Важливо зауважити, що застосування покарання має також позитивний ефект. В дов-

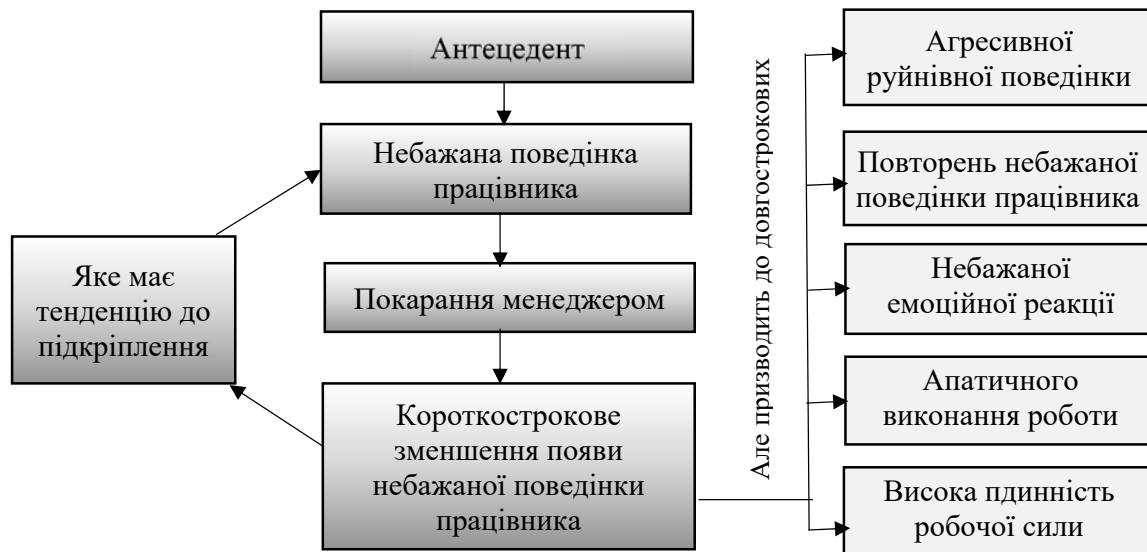


Рис. 2. Потенційні негативні ефекти покарання

Джерело: складено автором на основі [4, с. 128]

гостроковому періоді позитивне підсилення більш ефективно, ніж покарання. Проте, якщо ефективно використовувати покарання, то воно може зайняти належне місце в управлінні.

Найпоширенішою формою покарання в організаціях є усна догана. За допомогою її зменшується або припиняється небажана поведінка працівника. Покарання наодинці встановлює зовсім інший вид можливого підкріплення, ніж публічне. Загалом, особиста догана наодинці може бути конструктивною й інформативною. Публічна догана ймовірно матиме негативний ефект, тому що особа засоромиться в присутності своїх колег. Усну догану ніколи не слід виносити щодо поведінки загалом і особливо ніколи щодо так званого поганого ставлення. Ефективна догана вказує та детально описує небажану поведінку, якої треба уникати в майбутньому. Догана фокусується на певній поведінці й уникає самого працівника. Ефективна догана карає певну небажану поведінку, а не особу. Поведінку легше змінити, ніж особу.

Покарання (за визначенням) вчить людину, чого не потрібно робити, а не що потрібно

робити. Таким чином, менеджери повинні деталізувати альтернативну поведінку працівників. Коли працівник починає поводитися належним чином, менеджер повинен позитивно підсилити таку поведінку. Нарешті, менеджери мають балансувати між застосуванням неприємних і приємних подій. Важлива не абсолютна кількість неприємних подій, а відношення приємних подій до неприємних.

**Висновки.** Менеджер заохочує, щоб працівники вчилися та практикували продуктивну професійну поведінку. При цьому, однією з цілей менеджерів є набуття досвіду в навколишньому середовищі, що сприятиме бажаному професійному розвитку персоналу. В робочому оточенні навчання найбільш ефективно за соціально-когнітивною теорією, що зорієнтована на навчання людей новій поведінці шляхом спостереження інших і моделювання своєї поведінки на основі побаченого. Фактори соціально-когнітивної теорії забезпечують навчання, яке замінює інше, самоконтроль та самоефективність подальшого професійного розвитку.

#### Список використаних джерел:

1. Дахно І. І. Ділова кар'єра : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 528 с.
2. Москаленко В. В. Соціальна психологія : підруч. Видання 2-ге, виправлене та доповнене. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 688 с.

3. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ : «Центр учбової літератури», 2016. 560 с.
4. Дон Гелрігел та ін. Організаційна поведінка / перекл. з англ. І. Тарасюк. М. Зарицка, Н. Гайдукевич. Київ : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. 726 с.
5. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. Управління розвитку персоналу : навч. посіб. / за заг. ред. М. С. Татаревської. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.

#### References:

1. Dakhno I. I. (2011) *Dilova karyera* [business career]: navch. posib. Kyiv: Tsentr uchbovoyi literatury, 528 p.
2. Moskalenko V. V. (2008) *Sotsialna psykholohiya* [Social psychology]: pidruchnyk. Vydannya 2-he, vypravlene ta dopovnene. Kyiv: Tsentr uchbovoyi literatury, 688 p.
3. Nazarchuk T. V., Kosiiuk O. M. (2016) *Menedzhment orhanizatsii* [organization management]: navch. posib. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 560 p.
4. Don Helrihel ta in. (2001) *Orhanizatsiina povedinka* [Organizational behavior]. / perekl. z anhl. I. Tarasiuk. M. Zarytska, N. Haidukevych. Kyiv: Vyd-vo Solomii Pavlychko «Osnovy», 726 p.
5. Zbrytska T. P., Savchenko H. O., Tatarevska M. S. (2013) *Upravlinnya rozvytku personalu* [Personnel development management] / zah. red. M. S. Tatarevskoyi. Odesa: Atlant, 427 p.

Стаття надійшла до редакції 08.11.2023