# ОСОБИСТІСТЬ У ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ

Сучасний підхід до управлінської діяльності ґрунтується на визнанні пріоритету особистості над виробництвом, інтересами підприємства, фірми. Саме тому керівнику необхідні знання про психологічні особливості особистості (як своєї власної, так і підлеглих).

У сучасній психології виділяють цілу низку підходів до вивчення особистості. Кожен підхід має свою теорію, свої уявлення про властивості та структуру особистості, свої методи їх виміру. Ось чому можна запропонувати лише таке схематичне визначення:

**Особистість** – це багатовимірна і багаторівнева система психологічних характеристик, які забезпечують індивідуальну своєрідність, часову й ситуативну стійкість поведінки людини.

З погляду психології управління, важливе значення мають такі властивості особистості, як темперамент, характер, здібності, самооцінка та рівень домагань.

## 1. Темперамент у системі управління

Серед індивідуальних особливостей особистості, які яскраво характеризують поведінку людини, особливе місце належить темпераменту.

**Темперамент** – динамічна характеристика психічних процесів і поведінки людини. На однакові за змістом і метою дії подразників кожна людина реагує по-своєму, індивідуально. Одні реагують активно, жваво, глибоко емоційно, довго переживають вплив подразника, а інші – спокійно, повільно, швидко забуваючи про те, що на них впливало. Індивідуальні особливості реагування на різноманітні обставини дали підстави поділити людей на кілька груп або типів темпераменту.

У сучасній психології користуються гіппократовою класифікацією типів темпераментів: **сангвінік, холерик, флегматик і меланхолік**. Кожному з цих типів властиві своєрідні психологічні особливості. Зверніть увагу на те, що кожний темперамент має і позитивну, і негативну сторони.

**Сангвініку** властиві досить висока нервово-психічна активність, багатство міміки та рухів, емоційність, вразливість, лабільність. Разом з тим емоційні переживання сангвініка здебільшого неглибокі, а його рухливість може призводити до недостатньої зосередженості, похапливості, а то й поверховості. **Менеджеру-сангвініку** притаманні такі позитивні якості: уміння чітко та впевнено діяти в складних умовах, висока продуктивність у разі динамічної роботи, оптимізм і схильність до гумору, товариськість, прагнення до лідерства, уміння швидко знайти контакт з підлеглими і завоювати авторитет. **Недоліки:** упертість і дратівливість у відповідь на критику, ненадійність у дружбі, необачність та легковажність у небезпечних умовах.

**Холерику** властиві високий рівень нервово-психічної активності, різкість і поривчастість рухів, сильна імпульсивність та яскравість емоційних переживань. Недостатня емоційна й рухова врівноваженість холерика може виявитися в нестриманості, запальності, нездатності контролювати себе в емоціогенних обставинах. **Менеджеру-холерику** притаманні швидкість реакції, рухливість і енергійність у службовій діяльності, постійне прагнення бути попереду всіх, уміле командування підлеглими. У складних умовах діє сміливо, самовіддано, любить ризикувати й долати небезпеку. У громадській роботі виявляє значну активність, критичність, ініціативність, самостійність. **Недоліки:** неврівноваженість, нестриманість, грубість, нетактовність, зазнайство. Він буває злопам’ятний, мстивий, може бути джерелом конфліктів і напружень у підрозділі.

**Флегматик** характеризується порівняно низьким рівнем активності поведінки, повільністю та спокійністю дій, міміки й мовлення, рівними, постійними та глибокими почуттями й настроями. Флегматик завзятий і працездатний, відрізняється терплячістю, витримкою, але важко переключається з одного виду діяльності на інший, довго звикає до нової роботи. Працювати флегматики полюбляють не в групі, а незалежно. Вони неговіркі та зводять бесіду для з’ясовування головного. Переконати флегматика емоціями неможливо, він сприймає тільки докази. Особливо виграють чесноти флегматиків на стадії проектування та підготовчої роботи. **Менеджеру-флегматику** властиві надійність у роботі, упевненість і самовладання, наполегливість, авторитетність серед підлеглих, бажання надати їм будь-яку допомогу. У складних умовах він діє безстрашно, не боїться емоційних перевантажень, у конфлікти не вступає, прагне до кінця виконати намічене. **Недоліки:** важко оволодіває новими знаннями й навичками, не вміє швидко реагувати на накази та розпорядження, пасивний у громадській роботі.

**Меланхоліку** властиві низький рівень нервово-психічної активності, стриманість і приглушеність моторики й мовлення, глибина та стійкість почуттів, але слабка їх зовнішня вираженість. Він має підвищене інтуїтивне сприйняття ставлення до себе інших людей, проте через надмірну чутливість у меланхоліка часто спостерігається обережність і навіть боязкість у контактах, схильність замикатися. **Менеджера-меланхоліка** відрізняють сумлінність, старанність, працьовитість. Йому властиві підвищене почуття відповідальності, принциповість, справедливість, чуйність, делікатне ставлення до підлеглих, критичність і самокритичність. Його іноді називають добрим і хорошим товаришем, душею колективу. **Недоліки:** швидка втомлюваність, нерішучість і обережність, песимізм.

Необхідно пам’ятати, що відмінності за темпераментами – це відмінності не за рівнем можливостей психіки, а за своєрідністю її проявів. Установлено відсутність залежності між рівнем досягнень, тобто кінцевим результатом дій, і особливостями темпераменту, якщо діяльність протікає в умовах, що можна визначити як нормальні. Водночас дослідження, які встановлюють цю закономірність, показують, що залежно від темпераменту змінюється засіб здійснення самої діяльності. Наприклад, меланхоліки свою швидку втомлюваність компенсують частими перервами для відпочинку й розумною організацією праці. Сангвініки й холерики швидко втомлюються від одноманітної роботи, тому вони прагнуть до чергування неоднорідних дій, до зміни засобу або типу роботи. Утім, за кінцевою продуктивністю не можна віддати перевагу людям того або іншого темпераменту. Таким чином, від темпераменту залежить, яким чином людина реалізує свої дії, і не залежить їх змістовний аспект.

Керівнику також необхідно знати, які психічні стани можуть виникнути в його підлеглих відповідно до темпераменту. Стани тривожності, незадоволеності собою, інші неприємні переживання за певних умов виникають у будь-якої людини, незалежно від типу темпераменту, сили волі або рівня інтелектуального розвитку. Проте причини, що викликають схожі відчуття у сангвініків і, наприклад, меланхоліків зазвичай не збігаються, так само, як сила і тривалість емоцій у представників різних типів темпераменту, мають мало спільного. Для більшої наочності розглянемо як представники різних темпераментів реагують на стресові ситуації.

Для **сангвініків** властива висока стресостійкість. У критичних ситуаціях вони однаково швидко діють і думають, одночасно не обтяжуючи себе зайвими переживаннями. Труднощі зазвичай нітрохи не бентежать сангвініків, навпаки, сприяють підвищенню активності.

**Холерики** у стресовій ситуації сильно збуджуються, дратуються, зляться, починають бігати, кричати, сваритися. І все ж вони непогано виконують складні термінові завдання, маючи на це достатньо енергії. Холериків вирізняє досить добра стресостійкість. Усі негативні переживання вони так чи інакше виплескують назовні. Це неприємно для інших, але захищає психіку самих холериків від руйнівної дії негативних емоцій. Холерики, особливо в періоди душевного підйому, легко сприймають удари долі. Власні недоліки викликають у них швидше відчуття своєї винятковості, ніж незадоволеності.

Висока стресостійкість **флегматика** пов’язана насамперед з його здатністю довго не виснажуватися, не втомлюватися. Флегматик навряд чи зможе швидко знайти ефективне рішення в екстремальній ситуації, але він не злякається, не відступить і буде надавати допомогу оточенню стільки, скільки буде потрібно. Почуття заполоняють таку людину дуже повільно, але якщо стрес все-таки виник, типовим прийомом його подолання стає їжа. Не бажаючи, а часто й не вміючи позбавлятися від негативних емоцій, наприклад, ділитися своїми переживаннями з близькими, флегматики схильні накопичувати стреси. У цьому випадку в них страждає не стільки психіка, скільки організм.

Найнижчий рівень стресостійкості в **меланхоліків**. Окрім тривалих переживань через усілякі проблеми, детального обмірковування одних і тих самих подій, як реальних, так і уявних, меланхоліки роблять з мухи слона, незначні, на погляд іншої людини, дрібниці викликають у них стан стресу. Тому вони зазвичай намагаються сховатися від стресових ситуацій, обираючи види професійної діяльності та способи відпочинку, якнайменше пов’язані з ризиком, несподіваним напруженням, авральними перевантаженнями. Якщо їм це не вдається, меланхоліки будуть страждати, переживати розгубленість, тривогу, страх, втрату здатності до фізичного та розумового напруження, надзвичайну втому й виснаження.

## 2. Загальне уявлення про характер, акцентуації характерів

Риси темпераменту, тобто особливості динамічної сторони психіки, є однією з передумов розвитку тих властивостей психіки, що становлять характер людини.

**Характер** – сукупність властивостей індивіда, що визначають типові засоби його реагування на життєві обставини.

Найоб’єктивніші дані про характер людини дає її свідома поведінка, її вчинки в певній ситуації. Характер людини багатогранний і виявляється в діяльності: одна людина працьовита, інша – лінива; одна сприймає та засвоює все поверхово, інша ґрунтовно. Ці особливості, які виокремлюються в поведінці людини, називають **рисами характеру**. Будь-яка риса є деяким стійким стереотипом поведінки в конкретних, типових ситуаціях. Адже навіть увічлива людина може виявляти грубість у нетипових для неї ситуаціях. Істотною ознакою риси характеру є вірогідність того, що цей вид поведінки в якійсь ситуації відбудеться. Про якусь рису можна говорити як про стійку характеристику людини, якщо вірогідність її вияву в певній ситуації досить велика. Однак вірогідність означає, що ця риса виявиться не завжди, у протилежному випадку можна було б говорити про механічну поведінку.

Знати характер людини дуже важливо. Це дозволяє передбачати, як людина поводитиме себе за певних умов, чого від неї можна чекати, як вона виконуватиме дані їй доручення.

Характер людини багатобічний і різноманітний у своїх проявах. Водночас він є цілісним. Цілісність досягається стрижневими, найбільш стійкими рисами, що домінують за силою та активністю.

У **структурі характеру** виділяється декілька груп рис, що виражають різне ставлення людини до дійсності.

До першої групи належать риси, що виявляються в діяльності: ініціативність, працьовитість, організованість тощо.

Другу групу становлять риси, які виявляються щодо інших: чемність, чуйність, правдивість та ін.

Третя група – це система ставлень людини до неї самої: самокритичність, скромність, гордість тощо.

Четверта група містить риси, що визначають ставлення людини до речей: акуратність, ощадливість, щедрість та ін.

Характер формується протягом життя людини. Сензитивним періодом для становлення характеру вважається вік від двох-трьох до дев’яти-десяти років, коли відбувається активний процес соціалізації як у спілкуванні з дорослими, так і з ровесниками. Саме в цей період діти відкриті для впливу ззовні, з готовністю сприймають зовнішні впливи, наслідуючи всіх у всьому. Першими в характері дитини формуються такі риси, як доброта, товариськість, чуйність, а також протилежні їм якості – егоїзм, черствість, байдужість до людей. Існують дані про те, що формування цих рис починається в перші місяці життя і визначається тим, як мати обходилася з дитиною. У ранньому дошкільному віці закладаються засади таких рис характеру, які мають відношення до праці, – працелюбство, акуратність, відповідальність, наполегливість. Як правило, у характері дитини закріплюються ті риси, які постійно отримують позитивне підкріплення. Молодший шкільний вік відзначається формуванням таких рис характеру, що виявляються у ставленні до людей. Цьому сприяє постійне розширення сфери спілкування дітей за рахунок шкільних друзів, учителів. У підлітковому віці активно розвиваються й закріплюються вольові риси характеру. До закінчення школи людина має здебільшого сформований характер, і те, що відбувається з нею далі, уже не може кардинально змінити її рис характеру до невпізнанності.

Однак характер – це не застигле утворення, він формується та трансформується протягом усього життєвого шляху людини. Характер не можна вважати й фатально визначеним. Хоча він і зумовлений об’єктивними обставинами життєвого шляху людини, самі ці обставини змінюються під впливом вчинків людини. Тому після закінчення навчального закладу характер людини продовжує формуватися або змінюватися. У цей час людина сама є творцем свого характеру, оскільки він формується залежно від світогляду, переконань і звичок, які виробляє в собі людина, від справ і вчинків, які вона здійснює, від усієї її свідомої діяльності. Цей процес у психологічній літературі розглядається як процес самовиховання. Самовиховання характеру передбачає, що людина здатна критично подивитися на себе, побачити свої недоліки. Це дозволить їй визначити мету роботи над собою, над тими рисами характеру, яких вона хотіла б позбавитися, або, навпаки, які вона хотіла б виробити в собі.

Типові риси характеру за своєю інтенсивністю виявляються по-різному, індивідуально. У деяких людей окремі риси виявляються дуже яскраво та своєрідно. Надмірний розвиток окремих рис характеру та їх комбінацій отримав назву **акцентуації характеру**. Зверніть увагу на те, що акцентуація характеру не є патологією, це варіант норми.

Стисло розглянемо основні типи акцентуацій, запропоновані німецьким ученим **Карлом Леонгардом** (існують і інші типології характерів, наприклад, класифікація акцентуацій характерів А.Є. Лічко):

* **Гіпертимний тип.** Визначається надмірно піднесеним настроєм. Люди цього типу завжди веселі, говіркі, дуже енергійні, ініціативні, прагнуть до лідерства. Недоліки: легкодумство, підвищена дратівливість, недостатньо серйозне ставлення до своїх обов’язків. Такі люди важко переносять умови жорсткої дисципліни, монотонну діяльність, вимушену самотність.
* **Дистимічний тип.** Переважає знижений настрій. Такі люди небагатослівні, ведуть замкнутий спосіб життя, але високо цінують тих, хто з ними дружить. Вони характеризуються серйозністю, сумлінністю, загостреним почуттям справедливості. Ситуації, що потребують бурхливої діяльності, зміни звичного способу життя для них протипоказані.
* **Циклоїдний тип.** Цьому типу властиве чергування фаз гарного та поганого настрою. У період підвищеного настрою вони поводяться як люди з гіпертимною акцентуацією, а в період спаду – із дистимічною.
* **Збудливий тип.** Його характеризують підвищена дратівливість, нестриманість, агресивність, похмурість. Люди цього типу не уживаються в колективі, владні в сім’ї. Проте в емоційно спокійному стані вони часто сумлінні, акуратні, люблять тварин і маленьких дітей. У стані емоційного збудження схильні до лайки, конфліктів, погано контролюють свою поведінку.
* **Застрягаючий тип.** Визначається підвищеною підозрілістю, хворобливою образливістю, схильністю до моралей. Привабливі риси: прагнення домогтися високих показників у будь-якій справі, прояв високих вимог до себе, принциповість.
* **Педантичний тип.** На службі поводиться як бюрократ, висуваючи іншим багато формальних вимог. Його привабливі риси: сумлінність, акуратність, серйозність, надійність у справах. Протипоказані ситуації особистої відповідальності за важливу справу.
* **Тривожний тип.** Для нього властивий знижений фон настрою, побоювання за себе, близьких, боязкість, крайня нерішучість. Проте люди цього типу, як правило, товариські, самокритичні. Ситуації страху, погрози, глузувань, несправедливих обвинувачень для них протипоказані.
* **Демонстративний тип.** У цих людей виражена тенденція до витіснення неприємних фактів і подій, до фантазування. Вони дратують інших самовпевненістю, високими домаганнями, хвастливістю, схильністю ухилятися від роботи. Їхні привабливі риси: артистичність, здатність захоплювати інших, неординарність мислення та вчинків.
* **Емотивний тип.** Для них характерні надмірна чутливість, вразливість. Люди цього типу віддають перевагу спілкуванню у вузькому колі друзів і близьких. Їхні привабливі риси: доброта, ретельність, радіють чужим успіхам.
* **Екзальтований тип.** Люди цього типу реагують на життя більш бурхливо, ніж інші. Вони однаково легко приходять у захоплення від радісних подій і в розпач від сумних. Для них характерний альтруїзм, співчуття іншим, артистичне дарування. Недоліки: схильність до паніки, може діяти під впливом мінливого настрою.

У житті нерідко доводиться мати справу з акцентуйованими особистостями й важливо знати та передбачати специфічні особливості їхньої поведінки.

## 3. Поняття й види здібностей, здібності до управлінської діяльності

Кожна людина здібна до певного виду діяльності. Поза діяльністю цю властивість людини не можна розпізнати, описати та охарактеризувати. Тому в нас формується думка про здібності людини за її роботою та результатами діяльності.

**Здібності** – індивідуальні особливості людей, від яких залежить придбання ними знань, умінь і навичок, а також успішність виконання різноманітних видів діяльності.

Виділяють такі **види здібностей:**

* + - загальні здібності, які визначають успіхи людини в найрізноманітніших видах діяльності (розумові здібності, гарна пам’ять, тонкість і точність рухів рук та ін.);
    - спеціальні здібності, що визначають успіхи людини в специфічних видах діяльності (математичні, музичні, спортивні тощо).

Наявність у людини загальних здібностей не виключає розвитку спеціальних і навпаки.

Не окремі здібності безпосередньо визначають успішність виконання певної діяльності, а лише їх вдале поєднання, саме таке, яке для цієї діяльності необхідне. Практично немає такої діяльності, успіх у якій визначався б лише однією здібністю. З іншого боку, недостатній розвиток тієї або іншої окремої здібності може бути компенсований розвитком інших здібностей, від яких також залежить успішне виконання тієї ж самої діяльності.

Здібності не тільки спільно визначають успішність діяльності, але й взаємодіють одна з одною. Такий взаємний вплив виявляється особливо сильним, коли мова йде про взаємозалежні здібності, що разом визначають успішність діяльності. Поєднання різноманітних високорозвинених здібностей називають **обдарованістю**.

Для психології актуальним є те, наскільки здібності зумовлені спадковістю та впливом соціального середовища. Щодо цього влучним є твердження, що спадковість визначає можливості людини, а середовище – наскільки до них вдається наблизитися. Здібності формуються в діяльності, розвиваються на основі генетично зумовлених задатків. Самі природні задатки як потенційні можливості людини не є запорукою її успішної діяльності в майбутньому, їх потрібно розвивати. Та здібність, що не розвивається, яку людина перестає використовувати в практичній діяльності, з часом втрачається. Тільки завдяки постійним вправам вона підтримує й розвиває в собі відповідні здібності. Як вже зазначалося, успішність людини залежить від ефективного використання сукупності її здібностей, умілого компенсування тих, яких не вистачає. У цьому контексті психологія вважає актуальним такі закономірності:

* + - ефективність будь-якої діяльності, зокрема управлінської, залежить не від однієї, а від кількох різних здібностей, поєднання яких може бути здійснене різними способами;
    - успіхи особистості в навчанні, роботі, житті загалом залежать не тільки від її здібностей, а й від уявлення оточення про них;
    - продуктивність є важливим чинником розвитку здібностей людини. На неї впливають не тільки вроджені задатки, а й розвиток відповідної системи операцій, умінь і способів дії в конкретній галузі. Рівень розвитку операцій, умінь і навичок у свою чергу залежить від соціокультурного, етнопсихологічного середовища, зокрема від традицій управлінської культури, парадигм навчання та підготовки кадрів управління.

Ефективність управлінської діяльності значною мірою залежить від уміння керівника розв’язувати нестандартні завдання та проблеми, здатності мислити масштабно. Наприклад, керівника характеризують за ступенем різноманітності використовуваних ним прийомів і методів управління: чим вищий цей ступінь, тим сильніший керівник. У прямій залежності від управлінських здібностей керівника перебуває ефективність роботи з добору та розміщення кадрів: сильний керівник схильний підбирати високопрофесійних підлеглих, а слабкий – слабких. До інших управлінських здібностей належать стійкість до стресу, емоційна врівноваженість, уміння правильно оцінювати діяльність підлеглих, комунікабельність.

## 4. Самооцінка та рівень домагань у трудовій діяльності

Ефективність трудової діяльності людини залежить від рівня її самооцінки. Так, в експериментах люди, які вважали себе працьовитими та успішними, краще виконували складні завдання, ніж ті, хто вважав себе невдахою.

**Самооцінка** – оцінка особистістю самої себе, своїх можливостей, якостей і місця серед інших людей.

Самооцінка пов’язана з однією із центральних потреб людини – потребою в самоствердженні, із прагненням людини знайти своє місце в житті, проявити себе як член суспільства в очах інших і у своїх власних. Самооцінка впливає на взаємовідносини людини з навколишнім середовищем, вимогливість до себе, ставлення до успіхів і невдач. Джерелами становлення самооцінки є власні судження індивіда про себе та оцінки індивіда з боку інших людей.

Самооцінка може бути адекватною та неадекватною. За **адекватної самооцінки** людина правильно співвідносить свої можливості й досягнення, досить критично ставиться до себе, прагне реально дивитися на свої невдачі та успіхи, намагається ставити перед собою досяжні цілі, які можна здійснити насправді. До оцінювання досягнутого вона підходить не тільки зі своїми мірками, але й прагне передбачити, як до цього будуть ставитися інші люди. Отже, адекватна самооцінка – результат пошуку реальної міри, тобто без переоцінки, але й без надмірної критичності. Така самооцінка є найбільш оптимальною як для трудової діяльності, так і для життя взагалі. Але самооцінка може бути неадекватною – надмірно завищеною або заниженою.

На основі **неадекватно завищеної самооцінки** в людини виникає неправильне уявлення про себе, ідеалізований образ власної особистості та можливостей, своєї цінності для інших, для загальної справи. У таких випадках людина ігнорує невдачі заради збереження звичної високої оцінки себе, своїх вчинків і справ. Сприйняття реальної дійсності спотворюється, ставлення до неї стає неадекватним – суто емоційним. Раціональне зерно оцінки випадає повністю. Тому справедливе зауваження починає сприйматися як чіпляння, а об’єктивна оцінка результатів роботи – як несправедливо занижена. Неуспіх сприймається як наслідок певних підступних дій чи несприятливих обставин, що жодною мірою не залежать від дій самої особистості. Людина із завищеною неадекватною самооцінкою не бажає визнавати, що все це наслідок власних помилок, ліні, недостатніх знань, здібностей чи неправильної поведінки.

У разі неадекватно завищеної самооцінки людина:

* має ідеалізоване уявлення про себе;
* тлумачить свої слабкі сторони як сильні, наприклад, видаючи агресивність і впертість за волю і рішучість;
* має надто високий рівень вимог, що перевищує її реальні можливості;
* невдачі пов’язує із зовнішніми чинниками, а не з власними помилками;
* будь-яку критику, спрямовану на неї, сприймає як прояв неповаги до своєї персони, і всім виглядом дає зрозуміти, що їй абсолютно байдужа думка інших про неї;
* власні інтереси й захоплення завжди намагається ставити на перше місце;
* у розмовах більше любить говорити, ніж слухати, тому постійно перебиває;
* висловлює власну точку зору або принципові позиції постійно, навіть за умови, що її думка нікому не цікава, і висловлювати її ніхто не просить;
* завжди впевнена у власній правоті, навіть якщо існують конструктивні докази й аргументи на користь протилежної точки зору.

Самооцінка може бути й заниженою, тобто нижча за реальні можливості особистості. **Занижена самооцінка** призводить до невпевненості в собі, боязливості, несміливості, неможливості реалізувати свої здібності. Такі люди не ставлять перед собою мети, яку важко досягти, обмежуються вирішенням повсякденних завдань, занадто критичні до себе.

За умови заниженої самооцінки людина:

* гостро потребує підтримки та схвалення інших людей, залежна від них;
* не вміє сприймати компліменти й подяку;
* легко піддається впливу інших людей;
* нерідко «заглиблюється» у свої неприємності й невдачі, перебільшуючи їх роль у своєму житті;
* перекладає відповідальність на інших;
* готова на все, щоб уникнути конфліктних ситуацій або напруженості між людьми;
* занадто вимоглива до себе й свого оточення, надмірно самокритична.

Неадекватна самооцінка ускладнює життя не тільки тих, кому вона властива, але й тих людей, що в різних ситуаціях – виробничих, побутових та інших – спілкуються з ними. Конфліктні ситуації дуже часто є наслідком саме неправильної самооцінки людини. У разі завищеної самооцінки конфлікти виникають через зневажливе ставлення до інших людей, занадто різкі й необґрунтовані висловлювання на їхню адресу, нетерпимість до чужої думки, прояви зарозумілості й зазнайства. Низька критичність до себе заважає людям із неадекватно завищеною самооцінкою навіть помітити, як вони ображають інших самовпевненістю та незаперечністю суджень. Крім того, співробітники з неадекватно високою самооцінкою потенційно конфліктні в ситуаціях, коли мова йде про винагороди й заохочення за працю. Розбіжність між очікуваною та реальною нагородами закономірно приводить до образи й заздрості. У разі заниженої самооцінки конфлікти можуть виникати через надмірну критичність цих людей. Вони дуже вимогливі до себе і ще більш вимогливі до інших, не вибачають жодної невдачі чи помилки, схильні постійно підкреслювати недоліки інших. І хоча це робиться з найкращих міркувань, усе одно стає причиною конфліктів. Коли в тобі бачать лише погане та постійно вказують на це, то виникає ворожість до джерела таких оцінок, думок і дій.

Із самооцінкою тісно пов’язане й інше особистісне утворення – рівень домагань.

**Рівень домагань** визначається як ступінь важкості мети, досягнення якої прагне певна особистість.

Рівень домагань, властивий людині, та її самооцінка взаємно впливають один на одного. З одного боку, вибір більш-менш важкої мети ми робимо на основі самооцінки. З іншого боку, успіх чи невдача в досягненні мети, що була обрана відповідно до рівня домагань, впливають на самооцінку. Крім того, успіхи та невдачі в будь-якій діяльності суттєво впливають і на сам рівень домагань: невдачі зазвичай його понижують, а успіхи підвищують. Не менш важливим є і момент порівняння: оцінюючи себе, людина свідомо чи несвідомо порівнює себе з іншими, враховуючи не лише власні досягнення, але й всю соціальну ситуацію загалом.

Рівень домагань може бути адекватним (реалістичним) або неадекватним (нереалістичним). Люди із **реалістичним рівнем домагань** відрізняються впевненістю у власних силах, наполегливістю щодо досягнення мети, більшим рівнем продуктивності, а також критичністю в оцінюванні досягнутого. Люди з **нереалістично завищеним рівнем домагань**, переоцінюючи свої здібності та можливості, беруться за непосильні для них завдання й часто терплять невдачі. Люди з **низьким рівнем домагань** вибирають занадто легкі та прості цілі.

Розглядаючи рівень домагань особистості в трудовій діяльності, учені простежують його залежність від віку, освіти, статі й соціального становища особистості. Зокрема виявлено, що рівень домагань збільшується із зростанням рівня освіти. З підвищенням рівня освіти працівників збільшуються і їхні вимоги до свого колективу, а також рівень домагань щодо рівня заробітної плати.

В одних випадках істотно важливим для керівника стає завдання підвищення рівня домагань працівника, оскільки він невисоко оцінює себе та свої можливості, що створює в нього відчуття власної неповноцінності, призводить до стійкої втрати впевненості в собі. Людям із низьким рівнем домагань слід допомагати знайти віру в себе, підтримувати, підбадьорювати їх, відзначати навіть незначні успіхи. В інших випадках для керівника важливо трохи знизити рівень домагань працівників, особливо тоді, коли вони ставлять перед собою занадто складні завдання. У цьому випадку працівник часто проявляє впертість, ображається, поводиться неадекватно, прагне пояснити свої невдачі несприятливими обставинами, стає підозрілим, озлобленим, агресивним. Працюючи з такими людьми, потрібно аргументовано показувати, що їх домагання повинні бути більш обґрунтованими та підкріплюватися реальними досягненнями в роботі.