

2. Гончаренко, Л. П. (2019). Методики розвитку асертивності у роботі з дорослими. Львів: Видавництво ЛНУ.
3. Чернов, Д. Г. (2021). Рольові ігри як метод розвитку асертивності. Практична психологія, 4(5), 17–23.

УПРАВЛІНСЬКІ ТА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ КОЛЕКТИВНОЇ ПРОКРАСТИНАЦІЇ В УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЯХ СЬОГОДЕННЯ

УДК: 316.454.5:005.963(477)

Клешко Надія Миколаївна,

Здобувачка вищої освіти факультету публічного управління,
соціальних та природничих наук, спеціальності 053 «Психологія»

КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»

Шпортун Оксана Миколаївна,

доктор психологічних наук, професор, завідувач кафедри психології

КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»

Актуальність дослідження. Прокрастинація, як психологічний феномен, здебільшого розглядається, як індивідуальний прояв особистості. Однак, багато компаній, що мають проблеми з колективною прокрастинацією, що в результаті впливає на формування корпоративної культури. Часто колективна прокрастинація властива компаніям, що мають не організований та імпульсивний тип управління. Такі компанії, де переважає колективна прокрастинація мають вертикальну структуру управління.

Такі підходи організації до роботи, ще на початку 90 років, були єдиними в країнах пострадянського простору. Однак, на сьогоднішній день, такі підходи не дозволяють компанії витримувати конкуренцію на ринку та розвиватись. Часто зміни в плануванні, чи підходах до роботи не змінює ситуацію в середині компанії, оскільки на розвиток колективної прокрастинації впливає лідер, який транслює непослідовність в своїх діях. Це сприяє тому, що більшість працівників

намагаються задовольнити імпульсивні рішення керівника та не працюють над глобальними та стратегічними рішеннями, що сприятимуть розвитку компанії. Ця система, по принципу навчання нейронної мережі, включає нових працівників та підсилює прояви прокрастинації в існуючих.

У даній статті детально розкриємо тему, соціально-психологічних механізмів, що сприяють формуванню прокрастинації, як колективного феному та висвітлено шляхи її зменшення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Колективна прокрастинація — це явище, коли відкладання важливих рішень або завдань відбувається на рівні всієї організації або значної її частини. Це не лише індивідуальна схильність до прокрастинації, а системна проблема, що впливає на загальну ефективність та продуктивність організації. Причинами колективної прокрастинації можуть бути різноманітними та включають соціально-психологічні, управлінські й структурні чинники.

Щодо *соціально-психологічних* умов розвитку прокрастинації в колективі можна віднести наступні:

- комплекс меншовартості працівників;
- синдром самозванця;
- груповий конформізм;

Комплекс меншовартості працівників може стати фактором, що може сприяти основою розвитку прокрастинації в колективі, оскільки відчуття власної неповноцінності часто призводить до відкладання завдань, уникання відповідальності та загального зниження мотивації.

Таким працівникам властиво не проявляти проактивну позицію у робочих процесах, так, як домінує страх критики та невдачі. Це часто може призводити до відкладання завдань, стає звичкою і може вплинути на загальну продуктивність команди.

Людям з комплексом меншовартості важко витримувати відповідальність, їм властиво її уникати. Тому часто спостерігається ситуація коли складні та важкі

завдання не виконуються, або перекладаються на інших. Є потреба в постійному схваленні працівників, вони чекають додаткових уточнень, чи підтверджень правильності своїх дій. Працівники з комплексом меншовартості часто є джерелом негативної поведінкової моделі, яку можуть переймати інші члени колективу. Загалом, комплекс меншовартості у працівників може стати значним фактором, що провокує прокрастинацію як на індивідуальному, так і на колективному рівні [1].

Часто в компаніях з вертикальним принципом управління, що ґрунтується навколо лідера, працівників, здебільшого вибирають таких, яким не властива проактивна позиція, оскільки це спрощує систему управління.

Про такий принцип писав Фредерік Лалу в книзі «Відкриваючи організації майбутнього», де він досліджує стадії розвитку організацій шляхом поділу їх за кольорами відповідно до управлінської моделі. Багато компаній в Україні мають червоний колір. Це означає, що управлінські моделі характерна неорганізованість, імпульсивність, відсутність чіткої стратегії та ґуртується навколо лідера.

Синдром самозванця, згідно Пауліни Кленс – це психологічне явище, особистісна характеристика людини, що не здатна приписати власний успіх своїм здібностям.

Професорка Кленс пояснює, що люди з синдромом самозванця діють по такому алгоритму, для прикладу:

1. Людина отримує важливе завдання для виконання і це одразу призводить до зростанню рівня тривоги. Зростає потенціал важливості завдання в рази;
2. Коли потенціал важливості тривоги зростає, людина вдається до двох можливих варіантів дій, або ціною надмірних зусиль, не тотожних тим, що необхідні для виконання завдання – це завдання виконується, або ж людина вдається до прокрастинації.
3. Коли завдання виконане, можливе невелике полегшення, але успіх нівелюється, часто приписується або випадковому везінню, або надміру докладеним зусиллям, тобто виконавець не здатний відзначити власний

успіх. Все це супроводжується надмірним страхом викриття власної некомпетентності, та страхом отримати нове складне завдання на основі попереднього успіху. Саме страх потерпіти невдачу не дозволяє використовувати тривогу в якості засобу мотивації, а також нівелює задоволення від виконання складного завдання. Таким чином цикл замикається [2].

Часто синдром самозванця спостерігається у працівників компаній, що мають постійні виклики щодо потреб ринку. Тобто це завжди нові не типові задачі, проекти зміни стратегій чи діяльності підприємства. У таких випадках частіше синдром самозванця все ж провокує прокрастинацію у колективі.

Конформізм — це тенденція людини підкорятися думкам, поведінці та нормам групи, навіть якщо вони суперечать її власним переконанням. Вплив конформізму на прокрастинацію в колективі може бути значним, оскільки колективна поведінка часто стає моделлю для окремих працівників. Коли прокрастинація починає поширюватися через колектив, конформізм може підсилювати цей процес і створювати ефект "зараження", коли працівники починають повторювати відкладальну поведінку інших. Якщо в колективі формується прийнятна поведінка, коли працівники регулярно відкладають завдання або не дотримуються дедлайнів, інші можуть підсвідомо адаптуватися до цієї моделі поведінки. Вони починають думати, що відкладання завдань є прийнятним, і підкоряються цій нормі, навіть якщо зазвичай не схильні до прокрастинації [3].

Люди, схильні до конформізму, можуть почати прокрастинувати, щоб зберегти гармонію в команді та уникнути виділення на фоні інших. Наприклад, якщо більшість колег працюють у повільному темпі або затримують виконання завдань, працівник може уповільнити свою роботу, щоб не виглядати занадто "різним" і не привертати зайвої уваги.

В колективі, де прокрастинація є поширеною, працівники можуть відчувати, що відповідальність за виконання завдань розподілена між усіма, тому

кожен індивідуально не відчуває гострої потреби виконувати роботу вчасно. Це феномен "розчинення відповідальності", що підсилюється конформістською поведінкою: якщо всі відкладають, то немає потреби бути першими, хто почне працювати.

Управлінські й структурні чинники, що впливають на розвиток прокрастинації в колективі:

- не системність та імпульсивність управління;
- розмиті межі відповідальності працівників;
- низький рівень залученості;
- велика відповідальність та завантаженість працівників;

Несистемність та імпульсивність управління є однією з ключових причин, що провокують виникнення колективної прокрастинації в організаціях. Ці явища породжують невизначеність у працівників, дестабілізують робочі процеси та послаблюють дисципліну виконання завдань. Несистемне управління характеризується відсутністю чіткої стратегії, регламентів і процедур, що призводить до хаотичного прийняття рішень і постановки завдань. Часто це спостерігається, коли керівники не формулюють конкретні цілі, працівники не розуміють, які завдання є першочерговими, і відкладають їх виконання. Також, відсутність регулярних комунікацій та координації між відділами призводить до дублювання роботи або затримок у передачі інформації [4].

Імпульсивність у прийнятті рішень передбачає спонтанність, необґрунтованість і непередбачуваність дій з боку керівників. Для прикладу: працівники отримують нові доручення в останній момент, що спричиняє перенесення вже запланованих справ, або відбувається часті зміни фокусу з боку керівництва, коли працівники не завершили попередні завдання, відкладаючи їх на невизначений термін. Керівники, яким властива імпульсивність, приймають рішення на основі емоцій або короткострокових потреб, що блокує стратегічний розвиток організації [4].

Несистемність та імпульсивність управління створюють організаційний клімат, у якому працівники почуваються невпевненими в своїй ролі та важливості виконання того чи іншого завдання. В результаті формується колективна культура відтермінувати час та зачекати з виконанням того чи іншого завдання.

Розмиті межі відповідальності сприяють колективній прокрастинації, яка виникає через невизначені ролі та обов'язки працівників. У таких умовах завдання відкладаються, адже плутанина та відсутність чітких меж породжують зниження мотивації, конфлікти й відчуття невизначеності. Працівники не завжди розуміють свою зону відповідальності, намагаються перекласти завдання на інших або дублюють зусилля. Це уповільнює процеси, провокує прокрастинацію та створює конфлікти, що відволікають від основної діяльності.

На рисунку 1 представлена структура схема розвитку колективної прокрастинації в колективі.

Рисунок 1



Структурна схема розвитку колективної прокрастинації

Спостерігається, що керівники першої ланки та головний керівник компанії можуть і не розуміти цих причин, однак керівники середньої ланки та їх підлеглі часто описують ці проблеми, однак не можуть вплинути на їх

рішення. Робочі процеси в компаніях де є колективне відкладення завдань часто не системні та імпульсивні, що призводить до емоційного виснаження.

Низький рівень залученості працівників є однією з ключових причин виникнення колективної прокрастинації. Це явище пов'язане із слабкою мотивацією, відсутністю почуття причетності до процесів організації та байдужістю до результатів роботи. У таких умовах працівники схильні відкладати виконання завдань, оскільки не відчувають особистої відповідальності за кінцевий результат [4].

Основними чинниками, що зумовлюють низький рівень залученості, є відсутність прозорості у визначенні цілей, нецікаві або монотонні завдання, недостатність зворотного зв'язку, поганий мікроклімат у колективі та незадовільний стиль управління.

У ситуаціях, коли працівники не розуміють своєї ролі або впливу їхньої роботи на загальні результати організації, виникає почуття відстороненості. Це призводить до того, що завдання відкладаються або виконуються на мінімальному рівні, часто без ініціативи чи бажання досягти високих результатів. Колективна байдужість посилює це явище, коли більшість членів команди не проявляє активності, перекладаючи відповідальність один на одного. Ситуація ускладнюється, якщо працівники не отримують позитивного зворотного зв'язку, заохочення за досягнення чи можливості для розвитку, що демотивує їх ще більше. Монотонність роботи та відсутність викликів також знижують залученість, адже працівники не отримують задоволення чи стимулів для вдосконалення.

Велика відповідальність та завантаженість працівників, зумовлені дефіцитом кадрів, який став наслідком війни, є однією з основних причин колективної прокрастинації. У ситуаціях, коли організація стикається з нестачею персоналу, наявні працівники змушені виконувати значно більший обсяг роботи, ніж передбачено їхніми посадовими обов'язками. Це призводить до фізичного та емоційного виснаження, що знижує їхню продуктивність і викликає відчуття безвиході [4].

Перевантаженість роботою сприяє виникненню прокрастинації, оскільки працівники намагаються уникнути додаткового стресу, відкладаючи виконання завдань або зосереджуючись на менш важливих аспектах роботи.

В умовах, коли кожен працівник несе велику відповідальність за декілька напрямків одночасно, виникає ситуація, у якій завдання залишаються незавершеними через брак часу, енергії або пріоритизації. Це створює колективну динаміку, у якій відкладання роботи стає спільною поведінкою, оскільки працівники почуваються перевантаженими й втрачають мотивацію до завершення складних завдань [5].

Особливості розвитку прокрастинації у колективі в умовах війни. Війна значно ускладнює ситуацію, адже вона створює нестабільність, скорочення людських ресурсів і психологічний тиск на персонал. Працівники, які залишаються на своїх місцях, можуть відчувати провину за незавершену роботу, але водночас не мають фізичних або моральних сил для її виконання. Така атмосфера сприяє формуванню колективної прокрастинації, коли всі члени команди намагаються уникнути надмірного навантаження шляхом перенесення строків виконання завдань.

Влітку 2024 року було зафіксовано рекордну кількість вакансій, понад 111 тис. За даними Інституту економічних досліджень, 43% опитаних компаній відмітили складнощі під час спроб закрити посади кваліфікованими кандидатами. Такий показник став антирекордом за час незалежності України [6].

Виділяють головні причинами такого явища:

- посилення мобілізації, зміни в порядку бронювання працівників;
- виїзд майже 5 млн працездатного населення за кордон;
- невідповідність рівнів заробітних плат, що пропонуються, очікуванням та потребам кандидатів (Retrieved December 16, 2024).

Всі ці фактори впливають на ефективність роботи в компанії. Через неможливість закрити вакансії відповідними профільними спеціалістами

відбувається перезавантаження ключових працівників компанії, найчастіше в частині операційних задач. Вирішення стратегічно важливих задач в таких умовах часто відкладається [5].

Ще один фактор розвитку прокрастинації під час війни, є підвищений рівень стресу та порушення базового рівня безпеки. За результатами проведеного спостереження, рівень продажів суттєво знижується в дні масових обстрілів. Також суттєво зменшується бажання працювати і виконувати будь-які задачі під блекаутів.

За результатами роботи, однієї з українських компанії, що займається виробництвом систем безпеки, рівень ефективності компанії знизився орієнтовно від 30 до 40% (центральних регіонах України).

Висновки. Колективна прокрастинація є системною проблемою, яка впливає на ефективність організацій і формується під впливом соціально-психологічних, управлінських та структурних чинників. Основними причинами є несистемність і імпульсивність управління, розмитість меж відповідальності, низький рівень залученості працівників та дефіцит кадрів, особливо в умовах війни.

Управлінські підходи, що характеризуються відсутністю стратегії, частими змінами пріоритетів і хаотичним прийняттям рішень, створюють атмосферу невизначеності, яка провокує відкладання завдань. Соціально-психологічні явища, такі як комплекс меншовартості, синдром самозванця та конформізм, посилюють прокрастинацію, оскільки формують поведінкові моделі уникнення відповідальності, страху невдачі та залежності від групової динаміки.

Розмитість меж відповідальності призводить до "дифузії відповідальності", коли працівники перекладають завдання один на одного, що уповільнює процеси та породжує конфлікти. Дефіцит кадрів і надмірне навантаження викликають емоційне й фізичне виснаження працівників, що посилює колективну прокрастинацію. Як наслідок, прокрастинація стає

частиною корпоративної культури, що ускладнює розвиток компанії, знижує мотивацію працівників і обмежує її конкурентоспроможність.

Для подолання колективної прокрастинації необхідно впровадити системний підхід до управління, що включає чіткий розподіл зон відповідальності, стратегічне планування, розвиток корпоративної культури, спрямованої на стимулювання проактивності, покращення комунікації та зворотного зв'язку. З

ниження навантаження, залучення додаткових ресурсів і створення умов для розвитку емоційної зрілості працівників сприятимуть підвищенню ефективності роботи організації. Лише комплексний підхід до вирішення проблеми дозволить компаніям подолати кризу прокрастинації, створити сприятливе робоче середовище та забезпечити стабільний розвиток.

Список використаної літератури.

1. All About Inferiority Complex: Definition, Health Effects, and How to Cope. EverydayHealth.com. URL: <https://www.everydayhealth.com/emotional-health/understanding-inferiority-complex/> (date of access: 01.11.2024).
2. Clance P R., Imes S. The Imposter Phenomenon in high achieving women: dynamics and therapeutic intervention. *Psychotherapy: Theory, Research &Practice*. 1978. Vol. 15 (3). P. 241–247. <https://doi.org/10.1037/h0086006>.
3. Михайлишин У. Б., Шмідзен І. Ю., Юхименко І. В. ВПЛИВ КОНФОРМІЗМУ НА ФОРМУВАННЯ МІЖСОБИСТІСНОЇ АДІКЦІЇ СТУДЕНТІВ. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Психологія. 2022. № 1. С. 104–109. URL: <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2022.1.20> (дата звернення: 01.01.2025)
4. Юен Л., Бурка Д. Прокрастинація. Чому ви вдаєтеся до неї і що можна зробити із цим вже сьогодні. Львів: Вид. Старого лева, 2023. 400 с.
5. Журавльова О. В. Конструювання афективно-мотиваційного виміру моделі особистості прокрастинатора. *Наукові записки Національного*

- університету "Острозька академія". Серія "Психологія". 2020. Вип. 10. С. 22–26. \
6. Кадровий голод: Jooble про сфери, де бракує працівників - Юридична Газета. Юридична газета – онлайн версія. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/inshe/kadroviy-golod-v-ukrayini-eksperti-jooble-rozprovili-pro-sferi-z-gostrim-deficitom-pracivnikiv.html>(дата звернення: 21.11.2024).
 7. Steel P. The nature of procrastination: A meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure. *Psychological Bulletin*. 2007. Vol. 133, no. 1. P. 65–94. URL: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.133.1.65> (date of access: 01.01.2025).
 8. Хребтій І. В. ПРОКРАСТИНАЦІЯ В СИСТЕМІ КООРДИНАТ ОСОБИСТІСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ КАНДИДАТІВ НА ЗАЙНЯТТЯ ПОСАД ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ. *Derzhavne upravlinnya udoskonalennya ta rozvytok*. 2024. № 4. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.4.11> (дата звернення: 21.11.2024).
 9. Жук М. С., Шкурат М. С. Ризики, пов'язані з корпоративною соціальною відповідальністю компанії: thesis. 2014. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/38514> (дата звернення: 12.12.2024).
 10. Дворник М. С. Прокрастинація в конструюванні особистісного майбутнього : монографія / М. С. Дворник ; Інститут соціальної та політичної психології НАПН України. – Кропивницький: Імекс-ЛТД, 2018. – 120 с.
 11. Найрозумніший інструмент для ретроспективи та постійного вдосконалення. *Echometer*. URL: <https://echometerapp.com/uk/> (дата звернення: 10.11.2024).