

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ІВАНА ОГІЄНКА
Природничо-економічний факультет
Кафедра менеджменту

ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА

Навчально-методичний посібник
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
за спеціальністю D3 Менеджмент,
галузі знань D Бізнес, адміністрування та право

Кам'янець-Подільський
2025

УДК 005.32(075.8)
ББК 65.050.2я73

Укладач: Олійник Н. Ю., кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка.

Рецензенти: Лаврук В. В., доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи, страхування та електронних платіжних систем ЗВО «Подільський державний університет»;

Мазур Н. А., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємства Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка;

Маршавін Ю. М., доктор економічних наук, професор, професор кафедри соціоекономіки та управління персоналом Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана.

*Рекомендовано до друку вченою радою
Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка
(протокол № 5 від 24 квітня 2025 року)*

Олійник Н. Ю. Організаційна поведінка: навчально-методичний посібник для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю D3 Менеджмент, галузі знань D Бізнес, адміністрування та право. Олійник Н. Ю. [Електронне видання]. Кам'янець-Подільський : КПНУ імені Івана Огієнка, 2025. 149 с.

Навчально-методичний посібник охоплює програму вивчення дисципліни професійної підготовки «Організаційна поведінка» складено відповідно до освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці» підготовки здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю D3 Менеджмент, галузі знань D Бізнес, адміністрування та право. Відповідно до мети та завдань дисципліни вказано інформаційний обсяг, систематизовано тези лекцій, розроблено плани практичних занять, описано особливості виконання самостійної роботи, представлено форми поточного та підсумкового контролю.

Навчально-методичний посібник призначений для викладачів та здобувачів першого (бакалаврського) рівня за спеціальністю D3 Менеджмент, галузі знань D Бізнес, адміністрування та право.

УДК 005.32(075.8)
ББК 65.050.2я73
© Олійник Н. Ю. 2025 р.

ВСТУП

Навчально-методичний посібник з «Організаційної поведінки» складено відповідно до освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці» підготовки здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю D3 Менеджмент, галузі знань D Бізнес, адміністрування та право.

Тип дисципліни. Навчальна дисципліна належить до циклу професійної підготовки.

Вивчення організаційної поведінки людей – це окрема галузь дослідження, яка розглядає вплив менеджерів, управлінських структур на ефективність праці, на місію кожного співробітника в колективі. Розуміння людської поведінки відіграє велику роль у визначенні організаційної ефективності, що є причиною розробки і включення відповідних методик у навчальні програми з підготовки фахівців. Організаційні питання, проблеми розвитку колективу набувають в сучасних умовах великого значення, як і поведінка людей у всіх типах організацій.

Організаційна поведінка як дисципліна, вивчає поведінку людей в організаціях з метою знаходження найбільш ефективних методів управління і запобігання організаційних дисфункцій, пов'язаних з «людським фактором». У зв'язку з цим виникла необхідність проаналізувати явища, пов'язані з предметом, завданнями і джерелами цього навчального курсу. Цілі курсу, полягають у тому, щоб озброїти студентів основами новітніх знань і ефективними технологіями в галузі організаційної поведінки, сформувати у них конкретні навички та вміння в освоєнні психологічної культури та організаційного мислення, цілісного і багатоаспектного знання про поведінкову сторону діяльності організації з їх формальними і неформальними статусами.

У представлених матеріалах навчально-методичному посібнику зазначено концептуальні засади організаційної поведінки; містяться рекомендації щодо організаційної роботи та мотивації поведінки працівників; розглядаються питання природи та типів груп в організаціях; визначається сутність міжгрупової та групової динаміки, управління груповими процесами; з'ясовуються особливості формування комунікаційних мереж; роз'яснюються способи та методи профілактики і боротьби з конфліктами, стресами; висвітлюються головні проблеми формування структурних елементів організаційної культури й управління організаційним розвитком.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Мета: опанування специфічних прийомів та інструментів управління поведінкою індивіда в організації; формування навичок раціональної організації роботи індивіда в організації; набуття умінь аналізу групової та міжгрупової динаміки в організації, формування ефективної командної роботи в організації; набуття умінь розробки напрямків розвитку організаційної культури та опанування інструментів управління організаційним розвитком.

Завдання: ознайомити студентів із концептуальними засадами організаційної поведінки, детермінантами виконання управлінських ролей, принципами та методами роботи в організації, мотиваційними характеристиками роботи задля розвитку динамічних процесів в групах під впливом влади та лідерства. Сформувати в студентів навички щодо розподілу праці з урахуванням індивідуальних та групових реакцій на структурні зміни, розроблення ефективних стратегій розвитку організації та формування політики оптимальної мобілізації людських ресурсів.

Інтегральна компетентність: здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у певній галузі професійної діяльності або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій, що характеризується невизначеністю умов і вимог.

Загальні компетентності:

ЗК 4. Здатність реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні;

ЗК 6. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях;

ЗК 11. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

Спеціальні (фахові, предметні) компетентності:

СК 14. Розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності;

СК 15. Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.

Очікувані результати навчання з дисципліни:

ПРН 09. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи;

ПРН 14. Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації.

На вивчення дисципліни відводиться 150 години / 5 кредитів ECTS.

ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Найменування показників	Галузь знань, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 5	Галузь знань D Бізнес, адміністрування та право	За вибором	
Модулів – 1	спеціальність D3 Менеджмент	Рік підготовки:	
Змістових модулів – 1		2-й	2-й
Загальна кількість годин – 150		Семестр	
		2-й	2-й
		Лекції	
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 4 самостійної роботи студента – 8	Освітньо-кваліфікаційний рівень: бакалавр	30 год.	8 год.
		Практичні, семінарські	
		30 год.	8 год.
		Самостійна робота	
		90 год.	134
		Модульні контрольні роботи	
		1	1
Вид контролю: залік			

ІНФОРМАЦІЙНИЙ ОБСЯГ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Концепція організаційної поведінки.

Організаційна поведінка як галузь соціальних наук. Організаційна поведінка як детермінанти успіху менеджменту. Складові частини прикладної поведінки науки. Внесок соціальних наук у дисципліну «Організаційна поведінка». Сутність поняття «поведінка», предмет організаційної поведінки, об'єкти аналізу організаційної поведінки.

Колектив як первинна форма взаємодії людей. Характерні риси колективу як соціальної організації. Типи людський відносин: трудові взаємини, ієрархічні взаємини, функціональні (технологічні) взаємини, міжособистісні відносини. Механізми соціальної взаємодії: комунікації і спілкування, соціального обміну, соціального порівняння.

Тема 2. Людина в системі організаційної поведінки.

Базові позиції управління поведінкою людей в організації. Індивідуальний рівень моделі організаційної поведінки. Індивідуальні цінності, які впливають на поведінку індивіда в організації. Поширене ставлення індивіда в організації. Особливість та детермінанти її поведінки. Структура особистості. Темперамент,

характер, спрямованість особистості. Індивідуальні характеристики особистості, що впливають на поведінку людини в організації.

Поведінка людини в організації. Характерні риси особистості, пов'язані з її поведінкою в організації: інтерналізм, екстерналізм, авторитаризм, маківеалізм, орієнтація на досягнення, схильність до ринку. Сучасні теорії розвитку особистості. Теорії розвитку особистості, психоаналітичні теорії, теорія розвитку пізнання, теорія навчання, теорія морального розвитку, теорія зрілості, мікросоціологічні теорії, теорія поля, теорія самоузгодженості.

Закони поведінки індивіда: загальні закони поведінки, біопсихічні закони поведінки, закони інерційності людських систем, зв'язку з навколишнім середовищем, соціально-психологічні закони

Тема 3. Структурні компоненти та проєктування організації.

Характеристика понять «організаційний дизайн» та «організаційна структура». П'ять базових блоків організаційного дизайну: стратегія (стратегічне бачення, політика керівництва, конкурентна стратегія); структура (розподіл влади й відповідальності, комунікативні потоки, організаційні ролі); бізнес-процеси і горизонтальні зв'язки; система винагороди персоналу; управління людськими ресурсами. Переваги та недоліки організаційних структур, особливості її побудови та функціонування.

Елементи організаційної системи. Напрямки спеціалізації елементів організаційної системи управління. Теорія І. Адізеса (стадії розвитку організації): виношування, дитинство, дитинство, юність, розквіт і зрілість, аристократії, ранньої бюрократії, бюрократії і смерті.

Тема 4. Сприйняття та атрибуція.

Характеристика зовнішнього та внутрішнього організаційного середовища. Інтерпретація процесу сприйняття, структурування та інтеграція інформації. Властивості та ефекти сприйняття, основні властивості сприйняття, ефекти сприйняття в організаційній поведінці. Зовнішні та внутрішні чинники сприйняття, їх формування відповідно до оточення та особистісних властивостей.

Атрибуція, казуальна (причинна) атрибуція за Ф. Хайдером. Акт та теорія атрибуції. Характеристика фундаментальних помилок атрибуції в організаційній поведінці.

Тема 5. Комунікативна поведінка в організації.

Модель процесу комунікації. Функції міжособової комунікації в групах (когнітивна – пізнання, перцептивна – сприйняття, інтерактивна – взаємодія). Вербальна та невербальна комунікаційна поведінка. Підвищення особистої об'єктивності в контактах. Комунікативні бар'єри. Ефективні засоби комунікації та їх вплив на групову поведінку.

Трансакційний аналіз міжособової комунікації. Види психологічної техніки спілкування. Формальна та неформальна комунікація. Організаційні чутки та напрями їх використання. Комунікативні вміння менеджера: формування та вдосконалення.

Сутність соціальної комунікації, етапи процесу передачі інформації: зародження ідеї, кодування інформації, передача інформації, декодування інформації, осмислення інформації. Функції соціальної комунікації.

Тема 6. Групова поведінка в організації.

Групоутворення в організації: причини, цілі, об'єкти, суб'єкти. класифікація груп, їхні характеристики та завдання. Групове членство: сумісність, однорідність, погодженість, розмір групи. Рольова поведінка членів груп у процесі прийняття групових рішень. Статус, ролі, цінності, норми, санкції. Групові цінності, збіг особистих та групових цінностей. Становлення формальних та неформальних ролей у групах.

Групи і команди в організації. Умови та критерії груп. Причини об'єднання людей у групи та команди. Компоненти ефективної роботи груп. Типи груп і команд: функціональна група, неформальна група і цільова група. Ознаки колективу. Чинники, що зумовлюють появу неформальних груп. Основні відмінності формальних та неформальних груп. Чинники, що впливають на ефективність роботи групи. Групові норми. Модель «потенційної віддачі». Організаційний фактор. Статус та роль членів групи. Види групових ролей: цільові, підтримуючі, негативні ролі.

Тема 7. Валив та маніпуляція.

Механізм маніпулятивного впливу. Стратегії маніпулятивного впливу: імперативна, маніпулятивна, розвиваюча. Рівні настанов на взаємодію в міжособистісних відносинах (домінування, маніпуляція, суперництво, партнерство, співдружність). Засоби маніпулятивного впливу, шляхи управлінського впливу. Розходження маніпулятивного та особистісного впливу.

Маніпуляція та захист від неї, відмінності між маніпулятором та актуалізатором, психокомплекси особистості. Система маніпулятивної поведінки. Трансактний аналіз при взаємодії суб'єктів, позиції спілкування за характером взаємодії.

Тема 8. Стреси на роботі, стресостійкість.

Сутність стресу та його прояви. Чинники, що викликають стрес (стресори): організаційні, позаорганізаційні, особові. Динаміка стресу, стадії стресу: мобілізація або зростання напруги, адаптація, виснаження або дезорганізація. Управління стресом. Рівні управління стресами: на рівні організації (делегування повноважень: аналіз стресових ситуацій; виявлення причин

стресу; активний відпочинок; раціоналізувати робочий день; ніколи не брати роботу додому; не затягувати робочий день; самоконтроль; планувати роботу за своїм можливостям; взаємодія та групове прийняття рішень), особистісні. Прийоми індивідуальної боротьби зі стресом.

Тема 9. Високоефективне лідерство.

Основи управлінської культури, порівняльний аналіз основних управлінських культур. Лідерство та керівництво: вплив, лідерство, влада. Правила лідерства. Влада в управлінні, види влади. Природа лідерства. Характерні риси лідерів, поведінковий підхід. Описова характеристика далеких і безпосередніх лідерів. Трансформаційне лідерство та його параметри. Стили управління, що визначаються за особливостями емоційного інтелекту. Рівні лідерства згідно характеристики Коллінза.

Тема 10. Використання влади та стратегій впливу керівника на підлеглих.

Керівництво як процес впливу на підлеглих, спосіб змусити їх працювати на досягнення єдиної мети. Влада, що ґрунтується на відносинах субординації відповідно до чинної структури організації. Джерела влади в організаціях. Міжособистісні джерела влади: винагорода, примус, легітимність, експертність, репутація. Структуральні джерела влади: знання, ресурси, прийняття рішень, мережа. Характеристика посад пов'язаних із владою.

Стратегії впливу керівника на підлеглих: раціональне переконання, натхненний заклик, консультації. Здобуття прихильності, обмін, особистий заклик, коаліція, легітимність, тиск.

Тема 11. Вплив делегування повноважень на ефективність роботи персоналу.

Розподіл повноважень: централізація і децентралізація. Сутність взаємодії понять «делегування повноважень». Розподіл праці в системі управління. Раціональне делегування обов'язків і повноважень. Основні сфери відповідальності керівника. Основні повноваження в галузі управління.

Етапи процесу делегування відповідальності (аналіз функцій, вибір завдання. Визначення умов делегування, вибір виконавця, процес виконання завдання, контроль за результатами). Фактори, що перешкоджають активному делегуванню повноважень. Тимчасова цільова контрольна комісія.

Тема 12. Поведінка і ставлення працівників до діяльності.

Ставлення та норми поведінки працівників до трудової діяльності. Сутність та зміст поняття «ставлення». Наміри особи, щодо стилю поведінки. Модель біхевіористських намірів (ставлення до поведінки, ставлення до норм). Вплив різноманітних факторів праці на задоволення роботою. Ставлення до роботи, відданість організації.

Ефективне управління як тенденція до посилення відданості організації. Моральне, неморальне, аморальне управління. Моральне переконання та етичне ставлення.

Тема 13. Управління організаційними змінами.

Цілі організаційних змін. Етапи проведення стратегічних змін. Опір інноваціям та стратегічним змінам. Стратегічні зміни: впровадження нововведень, зміни як дестабілізатор організаційної системи, необхідність підтримки трансформації, людський фактор.

Стилі керівництва організацією по подоланню опору змінам (конструктивний, самоусунення, компромісу). Етапи успішного управління організаційними змінами. Опір організаційним змінам (ознаки, наслідки, причини). Переборення опору змінам. Тактика менеджера при впровадженні змін, прийоми керування змінами на основі тактики.

Тема 14. Сталий розвиток і соціально-економічні фактори його забезпечення.

Сталий розвиток та його значення в організаційній поведінці. Фактори впливу на індикатори (соціальні, економічні, екологічні, інституційні) сталого розвитку. Продуктивні сили в управлінні як система економічних факторів. Особливості розвитку продуктивних сил відповідно до їх складових. Сталий економічний розвиток.

Економічні та соціальні фактори, які забезпечують сталий розвиток продуктивних сил. Складові груп обмеження сталого розвитку продуктивних сил країни. Концепція сталого розвитку продуктивних сил України.

ТЕЗИ ЛЕКЦІЙ З ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ

Тема 1. Концепція організаційної поведінки.

1. Сутність організаційної поведінки.
2. Соціальна організація та спільнота колективу.
3. Типи людських відносин.
4. Механізми соціальної взаємодії в організації.

1. Сутність організаційної поведінки.

На сучасному етапі розвитку соціально-економічних відносин формуються нові завдання та виклики сьогодення, розв'язати які просто неможливо, використовуючи старі стереотипні підходи до управління. Особливо великого значення набуває проблема організації поведінки персоналу. Організаційна поведінка передбачає вивчення людської поведінки, ставлення до професійних обов'язків та їх виконання в організаціях. Зокрема, І. В. Воляник, В. П. Кондратьєва, А. О. Молчанова наголошують на тому, що сучасним організаціям необхідні не лише кваліфіковані, компетентні працівники, але й

розвинуті особистості, здатні до аналізу власної трудової діяльності, що вміють не лише вирішувати виявлені проблеми, але й саморозвиватися, самоудосконалюватися. Водночас, окремі аспекти досліджуваної проблематики, особливо з погляду сучасного стану (економічного, політичного та соціального), залишаються недостатньо вивченими.

Важливо зазначити, що управлінці намагаються знайти відповіді на ці та багато інших питань та зрозуміти, як їхня поведінка впливає на інших. Тому, розуміння поведінки персоналу доцільно розглянути через формальні (відкриті аспекти) та приховані аспекти організаційної поведінки. *Формальний (явний) аспект* складається з:

цілей: отримання прибутку, намагання бути гідним членом спільноти та дозволяти працівникам приймати власні рішення;

технологій: останні моделі комп'ютерів, факсів та електронного обладнання для обслуговування клієнтів;

структури: організація фірми, до складу якої входять команди, відповідальні за власні прибутки та витрати;

фінансових ресурсів: поточний дебет і кредит фірми, частка акціонерів тощо;

відповідних умінь і навичок власника та працівників.

Приховані аспекти поведінки працівників виявляються через ставлення, комунікаційні особливості взаємодії, неформальні процеси в команді, особистісні характеристики, політичні переконання, компетентність тощо.

Вивчення організаційної структури, систем, технологій, цілей та явних здібностей працівників є лише частиною розуміння поведінки персоналу. Зазначені аспекти лише умови можуть впливати на поведінкову діяльність. Лише після того, як менеджер усвідомить власну поведінку та ставлення до підлеглих, поліпшиться діяльність організації. При цьому, працівники повинні постійно вдосконалювати свої вміння та відповідні навички в прийнятті рішень залежно від ситуації та навколишнього середовища, а також розрізняти приховані та явні проблеми всередині організації. Розглядаючи питання різноманітності поведінкових процесів, зазвичай зосереджується увагу на расових ознаках, статі та етнічній приналежності. Однак, це поняття включає в себе численні багатогранні характеристики, тобто усі відмінності між індивідами.

Розглянемо чотирнадцять найпоширеніших категорій різноманітності, що стосуються організаційної поведінки (див. рис. 1). Вони поділені на первинні категорії (генетичні характеристики, що впливають на імідж особи та її соціалізацію) і вторинні категорії (надбані та модифіковані протягом життя). При цьому, зазначені категорії не є незалежними від питань організаційної

поведінки.

Надалі наведено коротке пояснення первинних категорій різноманітності, де вплив особистості малий або зовсім відсутній, а саме:

вік – це кількість років життя людини і покоління, до якого вона належить;

раса – це біологічне угруповання людства, яке визначається зовнішніми фізіологічними відмінностями, як форма очей та колір шкіри;

етнічність — це належність до культурної групи, що поділяє однакові традиції та спадщину, включаючи національне походження, мову, їжу, звичаї тощо;

рід – це біологічна стать;

фізична спроможність та якості, до них належать різні характеристики, включаючи тип тулуба, зріст, риси обличчя, специфічні можливості чи їх відсутність, а також видимі й невидимі фізичні та ментальні таланти чи обмеження;

сексуальна орієнтація – це відчуття сексуального потягу до членів тієї самої чи протилежної статі.



Рис. 1. Категорії різноманітності

Також наведено короткий опис вторинних категорій різноманітності. На відміну від первинних, ці характеристики досить відчутно впливають на особистість:

освіта – це формальне та неформальне навчання та тренування особистості;

досвід роботи – це оплачувана та неоплачувана праця на посадах та організації, де працював індивід;

дохід – це економічні умови, за яких виросла особа, та її теперішній економічний стан;

сімейний стан (особа може перебувати в одному з таких станів: одружена, ніколи не була одруженою, вдівство, розлучена);

релігійні вірування – це є фундаментальні знання про божества та цінності, які особа отримує завдяки формальній або неформальній релігійній практиці;

графічне розташування – це місце, де особа була вихована або провела більшу частину свого життя, включаючи тип суспільства та вид (сільська/міська) місцевості;

статус батьківства (наявність чи відсутність дітей та обставини, у яких виховані діти (мати/батько – одинаки, наявність двох батьків і т. ін.);

стиль поведінки – це схильність особи думати, відчувати або діяти певним чином.

Характеризуючи категорії різноманітності впливу на організаційну поведінку, важливо звернути увагу на питання етики, з якими стикаються менеджери та інші працівники. Особистісні відмінності та етична поведінка дедалі більше привертає уваги саме в соціально-трудових відносинах організації.

2. Соціальна організація та спільнота колективу.

Організаційна діяльність – це колективна діяльність. Колектив має складну подвійну природу. Можна сказати, що об'єднані разом люди формують особливу людську спільність – колективний суб'єкт діяльності, а їх поведінку і впорядковані взаємини створюють специфічну соціальну середу – соціальну організацію.

Колектив як первинна форма взаємодії людей – це сукупність осіб, які планомірно об'єднують свої зусилля і кошти для здійснення соціальних завдань. Колективи бувають різними. Зокрема, колектив людей, упорядковано і доцільно здійснюють спільну трудову діяльність, називається виробничим або трудовим.

Характерні риси колективу як соціальної організації:

1) наявність єдиної мети (наприклад, виробництво продукту або надання послуги);

2) наявність управління, необхідного для примусового обмеження волі і дій індивідів допомогою авторитету влади;

3) наявність кооперації на основі поділу праці.

Члени організації являють собою організаційно оформлену спільність людей. Найважливіші характеристики колективу як соціальної спільності:

1) наявність соціальних груп, що розрізняються за умовами діяльності, інтересам, цілям, професіями, видами занять;

2) наявність соціальних (людських) відносин;

3) наявність соціальної свідомості, тобто усвідомлення спільності колективних інтересів.

Власне соціальні аспекти діяльності колективу постають у вигляді системи суб'єктів і відносин між ними, утворюють процесі організаційної діяльності, спрямованої на досягнення спільної мети. Основними соціальними суб'єктами в організації є соціальні групи, індивіди і менеджмент, між якими виникають і розвиваються відносини різного типу. Це відносини:

1) між окремими працівниками: працівник (індивід) – працівник, працівник – менеджер, менеджер – менеджер, топ-менеджер – менеджер, топ-менеджер – топ-менеджер;

2) між індивідом і групою: працівник – робоча група, менеджер – колектив працівників, топ-менеджер – персонал організації;

3) між різними групами: група персоналу – група персоналу (молоді і старші за віком, чоловіки і жінки, кваліфіковані і некваліфіковані, хороші і погані працівники), менеджмент – персонал, топ-менеджмент – персонал.

Виробничий колектив являє собою організаційно оформлене безліч працівників, об'єднаних спільними цілями, а також відносинами співробітництва і взаємної відповідальності, спільністю інтересів, цінностей, норм, правил і зразків поведінки, незважаючи на те що вони належать до різних соціальних груп. Все це повинно створювати сприятливе соціальне середовище (хороші відносини), необхідну для ефективної спільної діяльності по досягненню цілей організації.

Прагнучи досягти своїх цілей, організація регулює свій склад і взаємини між індивідами і групами за допомогою формування різних систем відносин. Ці відносини складні і різноманітні. В організаційних відносинах відображаються найважливіші структури суспільних відносин – соціальних, економічних, трудових, правових, управлінських. Організація впорядковує взаємини людей в ієрархічній структурі між вищестоящими і нижчими, формує систему функціональних відносин (розподіл функцій між групами працівників), обумовлену технологією спільної діяльності.

Кожна з систем відносин може мати як формальний, так і неформальний характер. Система формальних організаційних відносин визначається законами, статутами, приписами, інструкціями, правилами, розпорядженнями, технічними нормативами. Але в організації існують і неформальні структури людських відносин, які тісно переплітаються з формальною структурою. Тому члени трудового колективу є одночасно носіями посад, позицій, функцій і разом з тим виконавцями неформальних ролей, виразниками певних інтересів, потреб, мотивів, ціннісних орієнтацій. На основі формальних організаційних відносин

розвиваються відносини співпраці і взаємодопомоги, тобто відносини колективізму.

Таким чином, виробничий колектив являє собою певну єдність людей – індивідів і груп, пов'язаних соціальними, економічними, правовими, управлінськими, функціональними та особистими системами відносин.

3. Типи людських відносин.

Людські стосунки зачіпають всі аспекти роботи. Вони завжди взаємні, тому по суті це завжди взаємини. Визначальними в організаціях є: 1) трудові взаємини, 2) ієрархічні взаємини, 3) функціональні (технологічні) взаємовідносини і 4) міжособистісні відносини.

Трудові взаємини

Працівники організацій залучені в фундаментальні соціальні, економічні та політичні відносини з роботодавцями та менеджментом, які проявляються на організаційному рівні, і насамперед у системі відносин зайнятості. Іншими словами працівники пов'язані з організацією трудовими відносинами. Підставою трудових відносин між роботодавцем і працівником служить трудовий договір (контракт), тому трудові відносини – це контрактні, договірні взаємовідносини. Ці відносини можуть мати формальний і неформальний аспекти, а також індивідуальний і колективний характер. У договорі як юридично обов'язковому угоді зазначаються найважливіші умови найму працівника в організацію, тобто зміст та обсяг роботи (посадові обов'язки), термін роботи, розмір оплати праці, робочий час, порядок відпусток, процедури вирішення трудових спорів та ін.

Іноді буває як в нашій країні, так і за кордоном робота без укладення офіційного контракту. Але його відсутність не означає відсутності договірних відносин. У будь-якому випадку мається на увазі, що роботодавці і працівники мають юридичні права і зобов'язання. Але у разі відсутності контракту останні в значній мірі розмиті, що призводить до численних їх порушень (особливо з боку роботодавця). У зобов'язання роботодавця входить: надання працівникові безпечного робочого місця, його матеріальне та організаційне забезпечення, виплата працівникові винагороди. У працівника також є свої зобов'язання, серед яких: готовність підкорятися менеджменту організації, проявляти компетентність і сумлінність у вирішенні поставлених завдань (виконанні обов'язків), надання трудової послуги в рамках терміну дії договору.

Влада роботодавців стримується двома чинниками. Одне обмеження створюється законом (трудовим правом), інше – колективною силою працівників, яка реалізується за допомогою встановлення колективних відносин з роботодавцем, документально оформлюваних у формі колективного договору.

Колективний договір – це угода, яка встановлює додаткові гарантії для працівників і відповідні зобов'язання з їхнього боку по відношенню до адміністрації (менеджменту). Однак головна функція колективних договорів полягає в захисті інтересів працівників. Наприклад, у колективному договорі можна передбачити заходи щодо збереження робочих місць на випадок автоматизації виробництва або заборонити звільнення жінок з маленькими дітьми. Колективний договір укладається працівниками і роботодавцем в особі їхніх представників і поширюється на всіх працівників організації. У колективний договір можуть включатися взаємні зобов'язання роботодавця та працівників з наступних питань: зайнятість, механізм регулювання оплати праці, перенавчання, умови вивільнення працівників, поліпшення умов праці, охорона здоров'я на виробництві, пільги для працівників, які поєднують роботу з навчанням, відмова від страйків за умовами, включеним до договору, при своєчасному і повному їх виконання та ін. Але найбільш важливі положення колективних договорів незмінно стосуються питань зайнятості та оплати праці.

Індивідуальний трудовий договір може бути типовим (у більшості випадків), а може містити унікальні позиції, що відображають специфіку як працівника, так і організації. За своїм змістом трудовий договір не може бути абсолютно повним, оскільки в момент його підписання практично неможливо точно визначити всі ситуації, в яких в майбутньому виявиться працівник, і передбачити для них відповідне регулювання. Щодо повний контракт може полягати тільки на дуже короткостроковий період. В усіх інших випадках головний зміст контракту полягає у введенні працівника в систему субординації з обмеженням її свободи.

Управлінська практика показує, що високих результатів досягають працівники, зацікавлені в успіху організації, які прагнуть внести свій внесок у досягнення організаційних цілей. Це стає можливим лише при встановленні і підтримці міцних довготривалих зв'язків між працівником організацією. Психологічним механізмом утримання працівників в організації виступає так звана прихильність.

Прихильність має три компоненти:

- 1) ідентифікація – це гордість за організацію, присвоєння працівником організаційних цілей, ототожнення з цілями і цінностями організації;
- 2) лояльність – емоційна прив'язаність до організації, бажання залишатися її членом, бажання бути частиною організації;
- 3) залученість – бажання робити особисті зусилля, вносити свій внесок як члена організації для досягнення її цілей, бажання проявляти зусилля від особи організації.

Ієрархічні взаємини

Ієрархічність – універсальний принцип людських взаємин, оскільки забезпечує необхідний соціальний порядок. Вона є і фундаментом організаційного життя, основоположною формою практично будь-якої людської організації. Традиційні соціальні організації являють собою багаторівневі конструкції, побудовані зверху вниз. Це пірамідальні структури, в основі яких лежать ієрархічні відносини. Великі організації складаються з численних рівнів ієрархії, начальників над начальниками і ретельно прописаних відмінностей в повноваженнях, контролі, нагородах і т.д. Нижчестоящі підкоряються вищестоящим, тому молоді співробітники і менеджери прагнуть піднятися по ієрархічній драбині.

Формальні організаційні відносини – це, насамперед, відносини субординації. *Субординація посад* являє собою вертикальну спеціалізацію, визначальну обсяг і міру відповідальності у прийнятті рішень на різних рівнях. Фактично вона являє собою систему підпорядкування молодших старшим. Таким чином, повноваження і супутня їм влада в організації розподіляються нерівномірно: одні мають їх набагато більше, ніж інші, завдяки чому одні люди вирішують долю інших. Відмінності в статусі, влади і ресурсах – це найголовніші проблеми людей у великих організаціях.

Досвідчені менеджери знають, що влада неминує спотворює їх взаємини з людьми, що знаходяться вище і нижче на ієрархічній драбині. Ці відносини ніколи не можуть бути відносинами рівних. Вони завжди до певної міри є відносинами сили, що знижує ефективність комунікацій, необхідних для управління поведінкою і взаємодією людей, координації їх дій. Мудрі менеджери розуміють ступінь впливу своєї влади на ці відносини і намагаються компенсувати ті спотворення, які вона породжує.

Позиція в організації наділена владою. Люди підкоряються менеджменту, наділяючи владою комунікацію, витікаючу зверху, за умови, що її зміст відповідає перевагам огляду і оцінки ситуації, наявними у вищестоящих менеджерів. Збереження об'єктивної влади залежить від функціонування системи комунікації всередині організації. Функції цієї системи полягають у тому, щоб забезпечувати тих, хто перебуває в позиції влади, необхідною інформацією та необхідними інструментами для того, щоб формулювати накази. Характерними для ієрархічних соціальних організацій є відносини влади і відносини залежності.

Залежність – невід'ємна риса ієрархічних відносин, яка неминує виникає з пірамідальної форми організації. У людських ієрархіях одні за своїм статусом володіють більшою владою, ніж інші; так що ті, у кого менше влади, стають різною мірою залежними від тих, у кого її більше. Залежність – це стан людини,

яке завжди породжує двоїстість ставлення і завжди викликає складні емоційні переживання – суміш любові і ненависті, спокою і страху, гніву і подяки. Людина прагне уникнути залежності і в той же час може прагнути до неї, потребуючи заступництва.

Люди, що працюють в організаційних ієрархіях, досить сильно залежать від тих, хто перебуває вище в ієрархії – відносно роботи, доходів і значної частки статусу в соціумі. У роботі підлеглі залежать від стоять над ними начальників, і це їм одночасно подобається і не подобається. Проте ієрархії потрібні людям. Ієрархічні організації допомагають людям самовизначитися, захищають і винагороджують людей, дають їм роботу і дозволяють здійснювати досягнення. Задовольняють важливі психологічні потреби – дають можливість досягти влади, статусу, матеріального благополуччя, створюють можливості для успіху, зводячи кар’єрні сходи; впорядковують життя людей. Ієрархії відповідають розумною (інтелектуальною) природі людини, її раціональному ієрархічним мисленню, оскільки це створені людьми розумні інструменти для вирішення складних завдань.

Функціональні (технологічні) взаємовідносини

В організаціях взаємодія людей підпорядковано логіці праці. Взаємодія – це інтерактивний процес, який передбачає обмін діями. В організації взаємодія приймає характер спільних або скоординованих дій людей, заздалегідь спланованих і організованих заради досягнення спільної мети.

Необхідність проходження в роботі і поведінці певної технології вимагає використання менеджментом безлічі інструкцій, які дозволяють одні дії і забороняють інші. За невиконання інструкцій застосовуються санкції, що важливо для попередження порушень в технологічному процесі. Функціональні відносини засновані на розподіл функцій (горизонтальна спеціалізація) між цільовими групами (наприклад, бригадами, дільницями, цехами, відділами). Структура і способи дії цих груп зазвичай оформлені положеннями, інструкціями та іншими офіційними документами.

Таким чином, поведінка людей і їх взаємодію в процесі праці будуються в значній мірі на основі регламентованих формальних відносин. Трудове взаємодія реалізується на основі розподілу робіт і обов'язків, з поведінкової точки зору – на основі розподілу ролей. У виробничому (технологічному) процесі люди обмінюються діями, при цьому кожному наказана строго певна роль.

Функціональні відносини побудовані на основі поділу праці і його кооперації. Кооперація, або кооперативне взаємодія, означає координацію одиничних сил учасників – впорядковування, комбінування, підсумовування цих сил. Кооперація є необхідною у спільній діяльності, породжується її

соціальною природою. Колективна діяльність передбачає поділ єдиного процесу діяльності між учасниками і з'єднання безпосереднього результату діяльності кожного учасника з кінцевим результатом спільної діяльності.

У сучасних організаціях набула поширення командна концепція. Її центральна ідея полягає в дорученні групі (автономної команді) якогось особливого завдання по створенню або виробництва товарів, надання послуги з достатньою самостійністю, ресурсами і колективною відповідальністю за результати. Команди регулярно зустрічаються, щоб обговорити поточний стан виробництва і порядок розподілу робіт. Нагляд зазвичай покладено на лідера команди, якого або призначають, або дозволяють йому висунутися.

Міжособистісні відносини. Позитивне взаємодія людей в організаціях ґрунтується на відносинах співробітництва. Працюючи спільно, люди звикають один до одного. У них з'являються спільні погляди і загальні інтереси, вони підкоряються одним і тим же негласним нормам поведінки, наприклад взаємодопомоги, взаємовиручки; люди можуть спілкуватися і поза роботою; вони можуть дружити сім'ями. У результаті трудове взаємодія переростає в більш складне явище – соціальна взаємодія.

Формальні (службові) відносини в рамках вузького набору ролей, моделей поведінки, норм, мотивацій, потреб таким чином доповнюються неформальними – особистісними, всебічними.

4. Механізми соціальної взаємодії в організації.

Організаційне взаємодія і пов'язані з ним людські відносини засновані на дії загальних механізмів соціальної регуляції поведінки. Найважливішими механізмами соціальної взаємодії, на яких базуються всі типи організаційних відносин, є: 1) комунікація і спілкування, 2) соціальний обмін, 3) соціальне порівняння.

Механізм комунікації і спілкування. Комунікація є найважливішою підставою будь-якої соціальної організації, оскільки без комунікації люди не можуть свідомо скоординувати між собою зусилля – об'єднатися для спільної діяльності. Це важливий фактор виникнення організованого колективу з деякої сукупності людей. У фундаментальному відношенні комунікація необхідна для того, щоб викласти мета в термінах конкретних дій, необхідних для її досягнення, тобто для того, щоб пояснити, що, де і коли слід робити. Для цього потрібна інформація про оточуючих обставин і про самої діяльності.

Зрозуміло, що якщо кожен з учасників діяльності бачить і те, що роблять інші, і ситуацію в цілому, потрібно менший обсяг комунікативних дій. У будь-якій колективній діяльності об'єктивно виникає потреба в лідері, оскільки: 1) хтось повинен висловити думку учасників обговорення; 2) влада – ефективний спосіб вирішення конфлікту інтересів; 3) хтось повинен прийняти

рішення, яким чином дії повинні бути розподілені в часі. Коли мета не є простою, а спосіб її досягнення – очевидним, або коли потрібна висока точність координації, або коли лідеру складно оцінити характер індивідуальних дій, потрібно значний обсяг комунікації.

Комунікація – це технічний процес обміну інформацією між двома і більше індивідами або групами. Спосіб комунікації вказує на те, як інформація передається. Значна частина комунікації всередині організацій є неформальною. Спілкування – соціально-психологічний процес взаємодії двох і більше людей з приводу повідомленого. Люди не просто передають інформацію, вони її формують, уточнюють, розвивають, спотворюють, переживають. Крім того, люди реагують на повідомлене, роблячи тим самим процес обміну інформацією саме людським. Спілкування може відбуватися тільки між людьми. Процеси комунікації і спілкування взаємопов'язані. Комунікацію можна розуміти як техніко-інформаційний процес спілкування, в той же час саме спілкування – як соціально-психологічний аспект комунікації.

Суть спілкування як комунікативного процесу – це не просто взаємне інформування, але спільне розуміння предмета. Тому тут в єдності виступають діяльність, спілкування і пізнання.

Механізм соціального обміну. Організаційна поведінка можна представити як складне багаторівневе соціальну взаємодію. По суті, поведінка – це індивідуальне взаємодія із соціальним середовищем, орієнтоване на деякий результат. Соціальна поведінка – це діяльність, що передбачає деякі особистісно значущі соціальні результати, соціальне винагороду в широкому сенсі цього слова. Можна розглядати поведінку людей з точки зору обміну ресурсами і вигодами. Необхідність у соціальному обміні обумовлена нестачею ресурсів, що спонукає людей взаємодіяти один з одним. Під таким обміном мається на увазі не тільки матеріальний обмін, при якому використовують, наприклад, гроші, але і нематеріальний обмін, який має місце при дружніх та інших відносинах соціального характеру. Сторони зав'язують і підтримують стосунки з надією на те, що за це вони будуть винагороджені.

Соціальний обмін має свої особливості. Негарантованість, нееквівалентність і несиметричність – ці характеристики виражають саме соціальну специфіку обміну. Вони пов'язані з основною властивістю соціального обміну – з віддаленістю винагороди як особистісно значущого результату діяльності. Це настільки ускладнює правила простого гарантованого, еквівалентного обміну, що він перетворюється на ставлення зовсім іншого роду, реальне здійснення якого неможливе поза цілеспрямованого поведінки індивіда.

Згадуваний раніше феномен прихильності, або залученості, можна пояснити з точки зору виробленого обміну. Бере участь в обміні партнер вважає, що склалися у нього стосунки з іншим партнером настільки важливі, що він готовий докласти максимум зусиль для їх збереження. Стосовно до відносин обміну важлива задоволеність результатами діяльності як оцінка успіху відносин обміну. Задоволеність можна оцінити тільки після оцінки всіх аспектів робочих відносин. Стани задоволеності і незадоволеності відповідно відображають відчуття адекватності чи неадекватності винагороди за внесок у ці відносини. Люди, які отримують вигоди відповідні їхнім очікуванням або перевершують їх (тобто результати як мінімум не гірше тих, які забезпечуються при використанні альтернативних варіантів), будуть прагнути підтримувати і розвивати ці відносини. Задоволеність служить критерієм оцінки результатів взаємин з партнером і дозволяє отримати загальне враження про результати співпраці. При цьому важливі надійність, стабільність, чесність, справедливість відносин.

Механізм соціального порівняння. Людина коригує свою поведінку і на основі оцінок поведінки інших людей, порівнюючи себе з іншими. Соціальне порівняння – дуже гнучкий, чуйний і динамічний механізм, в якому закладена можливість адекватного відображення соціальної реальності. Соціальне порівняння – це не просто оцінка, а підстава для прийняття рішень індивідом, орієнтир його поведінки, основа взаємодії з іншими людьми.

Менеджмент розпорядженні достатні можливості для впливу на різні типи організаційних відносин. В основі управління людськими відносинами на роботі лежать найважливіші механізми соціальної регуляції і пов'язані з ними засоби менеджменту:

- 1) статусно-рольової механізм (організаційна структура);
- 2) механізм кооперації на основі поділу праці (система організації праці);
- 3) нормативний і ціннісний механізми (організаційна культура);
- 4) контрактний механізм (трудовий договір);
- 5) психологічні механізми впливу (вплив менеджменту – керівництво та лідерство; вплив колективу – оцінки, поведінки інших людей). Ці механізми мають об'єктивний характер і так чи інакше використовуються менеджментом. Визначальними у процесі управління людськими відносинами є компетенції менеджерів, їх спрямованість на спілкування, встановлення контактів з людьми.

Тема 2. Людина в системі організаційної поведінки.

1. Фактори поведінкових процесів індивіда.
2. Типології особистості.
3. Сприйняття і установки індивіда.

1. Фактори поведінкових процесів індивіда.

У психології особистість розуміється як стійка система соціально значущих рис, що характеризують індивіда як члена спільності. Це поняття відображає загальні та унікальні характеристики людини, які відповідають за узгоджені прояви його почуттів, мислення і поведінки і можуть бути використані для самопізнання, порівняння, розуміння сутності індивіда.

Існують базові детермінанти розвитку особистості. Це, насамперед, спадковість і фактори навколишнього середовища. З тим, що спадковість впливає на особистість, згодні далеко не всі. Завжди виникають питання, що визначає агресивну поведінку підлітка: вік, гени, проблеми в родині, вплив вулиці і т.п. Але ймовірно спадковість встановлює якісь межі можливостей людини (схильність до мов, точних наук, до мистецтва), а вже навколишнє середовище або сприяє розвитку талантів людини, або перешкоджає. Говорячи про навколишнє середовище, ми маємо на увазі культурні фактори (норми, вірування, цінності), соціальні фактори (сім'ю, референтні групи, групи членства, робочі групи), ситуаційні фактори.

Доцільно вести мову про три аспекти соціальної спрямованості:

- 1) ідейно-політичну, що проявляється у ставленні до ідеологій, класів, наук, держав, спільнот і політичних організацій;
- 2) соціально-культурну через ставлення до різної соціальної діяльності, умов життя, різних сторін культури, а також до сім'ї та інших малих соціальних груп;
- 3) моральну, що проявляється через моральні орієнтації та ставлення до системи морально-етичних норм і цінностей.

Вивчаючи індивіда, менеджери звертають увагу на наступні характеристики особистості:

1) *Самооцінка*. Це власна оцінка своєї значущості, ставлення до самого себе. Основу самооцінки становить система цінностей індивіда, набір особистісних смислів. Самооцінка виконує функції регуляції поведінки і самозахисту, впливаючи на поведінку індивіда, його взаємини з оточуючими. Самооцінка залежить від ситуації, думки інших людей, особистої успішності. Самооцінка сильно впливає на поведінку людини в організації, наприклад, в плані вибору професії, постановки цілей. Висока самооцінка передбачає більший ризик при виборі професії, постановку більш складних цілей і завдань, а низька самооцінка породжує зневіру у власні сили, надмірну залежність від впливу оточуючих.

2) *Локус контролю*. Дж. Роттер запропонував свою теорію локусу контролю для оцінки того, наскільки індивід відчуває себе в змозі контролювати своє власне життя. Де знаходиться джерело контролю над долею

людини – усередині нього самого або все визначається зовнішніми силами? Зовнішній (екстернальний) локус контролю характеризується тим, що індивід пояснює життєві події впливом зовнішніх сил і обставин. Від людини мало що залежить: «ми всі – заручники долі», «я спізнився, тому що пробки, а не тому, що не виїхав заздалегідь», «я не встиг нічого зробити, оскільки захворіла моя улюблена бабуся». Екстернали більш екстравертовані і більшою мірою орієнтовані на світ навколо них. Інтернал (людина з внутрішнім локусом контролю) вважає, що людина сама може впливати на хід свого життя, все, що відбувається – це результат власних рішень («ми – господарі своєї долі»). Насамперед, треба питати з себе: чи все ти зробив для того, щоб домогтися чого-небудь. Цікаво, що локус контролю має в тому числі і культурну зумовленість.

Екстернали та інтернали управляють по-різному. Екстернал краще працює в умовах директивного управління, його поведінка в організації сильно залежить від заохочень (зовнішнє стимулювання), для інтернала насамперед важлива задоволеність працею, самостійність, відсутність жорсткого зовнішнього контролю. Інтернали більш наполегливо збирають інформацію, вони більш незалежні і покладаються на свої власні судження.

3) *Авторитаризм* – це модель поведінки, заснована на переконанні, що в організації обов’язково повинні існувати статусні і владні відмінності, влада і контроль – це те, що тримає організацію як єдине ціле. Люди з високими показниками авторитаризму дуже шанобливі з людьми більш високого статусу, зневажливе до підлеглих, завжди дотримуються правил.

4) *Макіавеллізм*. Назва походить від імені італійського філософа і політика Нікколо Макіавеллі і розуміється, як мистецтво маніпулювання і збереження контролю над оточуючими. Дана риса характеризує людину вкрай прагматичного, зорієнтованого на кар’єру. Такий індивід не «обростає» прихильностями, завжди зберігає емоційну дистанцію з колегами, прагне до маніпулювання ними. Інші для нього – лише засіб для досягнення своїх цілей.

5) *Орієнтація на досягнення*. Людина з такою потребою прагне виконувати поставлені завдання краще, ніж він це робив раніше, долаючи перешкоди (правда, невеликі). Легкі завдання нецікаві (немає подолання, немає почуття гордості за себе), дуже важкі завдання – теж погано, оскільки висока ймовірність не добитися поставлених цілей. Людина ставить завдання середньої складності, але при їх виконанні відчуває почуття глибокого задоволення. Індивід з вираженою орієнтацією на досягнення прагне всі свої справи доводити до кінця, щоб «поставити чергову галочку».

6) *Догматизм* – це відсутність сумнівів у власній правоті, нездатність переоцінити те, що зроблено. Це віра в якісь непорушні істини, незмінні правила та ін.

7) *Самоконтроль*. Проявляється в здатності адаптувати свою поведінку до вимог ситуації, умінні тримати свої почуття та емоції під контролем. Люди з високим ступенем самоконтролю приховують своє справжнє ставлення до тих чи інших подій, людям і явищам. Вони вміло підлаштовуються під поведінку оточуючих, схильні до конформізму (особливо, якщо їм вигідно не висловлювати свою думку, відмінну від інших). Люди з вираженим самоконтролем гнучко змінюють свій стиль поведінки та управління в залежності від ситуації, типу підлеглих, завдань.

2. Типології особистості засновані на теорії рис особистості.

Риса особистості – це схильність людини вести себе певним чином.

П'ятифакторна модель особистості «Велика п'ятірка» одна з найбільш простих у застосуванні. Для того, щоб отримати оцінку співробітника за параметрами великої п'ятірки, можна скористатися наскрізним біполярним переліком Голдберга. У цій моделі людина оцінюється за такими чинниками.

1. *Відкритість новому досвіду*. Характеристика вимірює активний пошук нового досвіду, позитивне ставлення до нового, незрозумілого, незвичайного. Високі бали за даною характеристикою отримують люди активні, цікаві, оригінальні, що відрізняються багатого уявою, відсутністю шаблонного, стереотипного мислення. Низькі бали – люди приземлені, з обмеженими інтересами, шаблонним мисленням, недовірою до нового («все нове – чуже, небезпечне, ненормальне»).

2. *Свідомість*. Характеристика вимірює ступінь мотивованості, організованості індивіда, вимогливості до себе та інших. Високі бали характеризують людину організованого, цілеспрямованого, дисциплінованого, надійного, пунктуального і акуратного. Низькі бали – людини лінивої, безтурботного, недбалого, слабовільного. У даному випадку, звичайно, роботодавець буде зацікавлений в співробітнику, проявляющем максимум відповідальності і свідомості.

3. *Екстраверсія* вимірює широту та інтенсивність міжособистісних взаємодій, потреба у зовнішній стимуляції, рівень активності. Екстраверти вимагають постійної стимуляції від навколишнього середовища, це люди товариські, відкриті до нового, готові до швидких реакцій (легкі на підйом), оптимістичні, розкуті, запальні, поверхневі в сприйнятті людей і явищ. Інтроверти живуть своїм багатим внутрішнім світом, це люди замкнуті, нетовариські, серйозні, схильні до самоспоглядання, обмеженню зовнішніх контактів.

4. *Доброзичливість* показує відношення людини до інших людей. Високі бали отримує людина доброзичлива, серцевий, довірливий, щедрий, великодушний, а низькі бали – цинічний, грубий, підозрілий, мстивий, дратівливий.

5. *Невротизм*. Ця характеристика вимірює пристосованість людини до життя, емоційну нестабільність (стабільність), реакцію на стресові впливи. Високі бали характеризують людину емоційно напруженого, неспокійного, невпевненого, чутливого до невдач, схильного до самозвинувачення, іпохондрика. Низькі бали властиві людині спокійного, врівноваженого, холодного, задоволеному собою, нездатному до співчуття. Якщо ми говоримо про відбір на посаду менеджера, наприклад, то важливим критерієм вибору буде стресостійкість кандидата.

Знаючи приналежність співробітника до того чи іншого типу, набагато легше впливати на його поведінку. Дійсно, всі люди різні і по-різному реагують на одні й ті ж управлінські впливи. Облік психології особистості допомагає приймати рішення більш гнучко і з більш високою ефективністю.

3. Сприйняття і установки індивіда.

Сприйняття – процес, за допомогою якого індивід надає значення елементам і явищ навколишнього світу. Це унікальна інтерпретація ситуації індивідом. Необхідно знати, як ту чи іншу дію, наприклад, менеджера сприймається підлеглим (премія в 100 дол. Може викликати різну реакцію в різних людей – «від «ура! Грошей багато не буває» до «а чому 100? Я ж працював краще інших».

Сприйняття людини вибірково (ми реагуємо на одні речі і не реагуємо на інші). На вибірковість сприйняття впливають зовнішні фактори (інтенсивність впливу, контраст, повторення, рух, новизна і впізнаваність ситуації) і внутрішні чинники (установки, стереотипи, мотивація, очікування, досвід, особливості особистості).

Для розуміння поведінки людини в організації важливу роль відіграє соціальний контекст. Існують фактори, що впливають на соціальне сприйняття: атрибуція, стереотипізація, ефект «ореолу».

Атрибуція – це процес сприйняття причин і результатів поведінки, пояснення своєї поведінки і поведінки інших людей. Зазвичай поведінку пояснюють або особливостями особистості, або ситуацією. Диспозиційна атрибуція (схоже на внутрішній локус контролю) підкреслює деякі риси індивіда (здібності, навички) для пояснення його поведінки. «Він так вчинив, тому що він сором'язливий (нахабний, зарозумілий ...)». В даному випадку індивід, зробивши помилку, скоріше буде звинувачувати себе, а не обставини. При ситуаційній атрибуції (зовнішньому локусі контролю) упор роблять на

вплив зовнішнього середовища на поведінку індивіда. «Я спізнився, тому що скрізь пробки, тому що у мене маленька дитина, зламався ліфт і т.д.». Важливо зрозуміти атрибуцію, як начальник і підлеглий пояснюють поведінку. Дуже часто виникають конфлікти, якщо начальнику властива диспозиційна атрибуція, а підлеглому – ситуаційна.

Стереотипизация – це сприйняття індивіда через його приналежність до певної групи або категорії. Люди часто описують відповідно до стереотипу («всі бухгалтери – страшні педанти»). Стереотипне сприйняття багато в чому емоційно і ірраціонально. Стереотип пов'язаний з поверхневим сприйняттям ситуації або явища і часто формується під впливом ЗМІ. Стереотипи часто призводять до невірних висновків щодо мотивації людини, його просування по службі. *Ефект «ореолу»* (іноді цей феномен називають «гало-ефект») схожий зі стереотипом. Але тут особистість сприймається не на основі приналежності до певної категорії, а виходячи з характерною, домінуючою риси (зовнішність, інтелект, голос і т.п.). Наприклад, зовнішність і одяг можуть переважити розум і професійні навички при прийомі на роботу.

На сприйняття може впливати думки інших людей про той чи інший явище, негативний досвід взаємодії або роботи в організації. Якщо мені все життя не щастить з начальниками, я можу сильно недолюблювати всіх потенційних начальників. І навіть хороший керівник буде викликати у мене підозри («щось він задумав, неспроста все це»).

Звідси виходить установка – це позитивне або негативне почуття або психологічний стан готовності, придбане на основі досвіду і робить вплив на реакцію індивіда на інших людей, предмети і ситуації (установки щодо трудової діяльності, кар'єри, діти, зарядки, сім'ї та ін.). Установки включають такі компоненти: 1) емоційний (афективний ставлення до об'єкта); 2) інформаційний (переконання щодо об'єкта); 3) поведінковий (схильність вести себе певним чином по відношенню до об'єкта).

Особливий інтерес для розуміння організаційної поведінки представляють установки, пов'язані з задоволеністю працею і прихильністю персоналу організації. *Задоволеність працею* – це приємне, позитивний емоційний стан, що виникає з оцінки своєї роботи чи досвіду роботи. Основні фактори, що впливають на задоволеність працею, наступні.

1) *Сама робота*. Зміст роботи, автономність при її виконанні, цікава і складна робота, робота, яка дає певний статус, – все це робить сильний мотивуючий вплив на співробітника.

2) *Оплата праці*. Система грошової винагороди – складний, багатосторонній чинник задоволеності працею. Рівень заробітної плати для працівника завжди показник відношення керівництва до нього.

3) *Просування по службі.* Просування може здійснюватися в різних формах і супроводжуватися різним винагородою. Люди, що одержують просування за вислугу років, як правило, отримують менше задоволення, ніж ті, хто отримує підвищення за результатами роботи. Треба також враховувати співвідношення просування і зростання заробітної плати.

4) *Відносини з керівництвом.* Важливо наявність контакту, зворотного зв'язку, неупереджене ставлення до співробітника, загальний клімат залученості й т.д. Якщо начальник не помічає досягнень підлеглого, не може просто похвалити за добре зроблену роботу, то складно очікувати від підлеглого високої результативності та задоволеності своєю діяльністю.

5) *Відносини з колегами.* Доброзичливі, готові прийти на допомогу колеги є джерелом почуття задоволеності. Не можна забувати про сприятливий соціально-психологічному кліматі в колективі, який сприяє кращому розкриттю здібностей співробітників.

6) *Умови роботи.* У хороших умовах співробітнику легше працювати, менша втома, роздратованість та ін. На жаль, роботодавець не завжди думає про створення нормальних умов праці (вентиляція, рівень освітленості, шуму та ін.). А погані умови праці для співробітника – показник відношення начальства до нього; це те, що демотивує працівника.

Варто зауважити! Задоволеність працею прямо не впливає на результативність діяльності співробітників, але впливає, наприклад, на плинність персоналу і прихильність співробітників організації.

Прихильність (лояльність) – це соціально-психологічна установка, яка характеризується доброзичливим, коректним, шанобливим ставленням до керівництва, співробітникам, компанії в цілому, усвідомленим виконанням своєї роботи у відповідності з цілями і завданнями компанії і в інтересах компанії, а також дотриманням норм, правил і зобов'язань, у тому числі і неформальних, щодо керівництва, співробітників і компанії в цілому.

Можна говорити про три види прихильності: 1) емоційної (співробітники залишаються в організації, тому що вони цього хочуть); 2) поточної (залишаються, тому що потребують компанії, їм вигідно залишитися); 3) нормативної (вони відчують, що повинні залишитися).

Основні причини необхідності підтримки прихильності співробітників:

1) прихильність співробітників, – основа репутації з огляду клієнтів. Якщо співробітник, який вас обслуговує, щиро любить свою роботу і свою компанію, це вселяє особливу довіру до даної організації;

2) прихильні співробітники ретельно охороняють комерційні секрети фірми. Вони свідомо не розголошують інформацію, яка могла б зашкодити компанії;

3) прихильні співробітники використовують всі резерви і ресурси для досягнення максимальних результатів в роботі. Вони будуть самостійно шукати необхідну для вирішення питання інформацію, залишаючись, якщо треба, після закінчення робочого дня;

4) прихильні співробітники більш відповідальні. Можна говорити про внутрішньої мотивації людини, коли завдання добре виконується не через страх покарання, а виходячи з усвідомленого устремління і розуміння важливості справи;

5) прихильні співробітники залишаються вірні фірмі в кризові для неї періоди.

Основні перешкоди на шляху формування прихильності такі:

1) неефективна система матеріального стимулювання праці (відсутність чітких критеріїв оцінки, непрозорість системи компенсації, відсутність зв'язку між результатами і винагородою);

2) відсутність турботи з боку керівництва про соціальні проблеми персоналу (відсутність соціального пакету, соціальна незахищеність, відсутність гарантій зайнятості персоналу);

3) неефективні комунікації в організації (погана інформованість, приховування важливої для співробітників інформації);

4) відсутність професійної перспективи, можливостей для зростання, самореалізації (низький «скляна стеля», дискримінація за будь-якою ознакою, кумівство);

5) відсутність розділяються більшістю членів організації цінностей, переконань, норм, тобто неувага керівництва до проблеми управління організаційною культурою.

Установки є своєрідним ключем до розуміння поведінки співробітника. Напряму на ефективність діяльності впливає наявність у співробітників позитивною або негативної установки до праці. Наслідками негативних установок по відношенню до керівництва та організації є страйки, прогули, саботаж, плинність кадрів, розкрадання, порушення дисципліни та ін.

Тема 3. Структурні компоненти та проектування організацій.

1. Організаційний дизайн.

2. Організаційні структури.

1. Організаційний дизайн.

Про організаційне дизайні фахівці заговорили відносно недавно. Традиційно при розгляді побудови організацій використовується поняття «організаційна структура». Фактично, акцентуючи увагу тільки на організаційній структурі, ми часто ігноруємо вплив на організацію зовнішніх

чинників, різних умов ведення бізнесу. Тобто ми розглядаємо організацію, насамперед, як закриту, а не відкриту систему. Не можна забувати, що ефективність сучасної організації пов'язана не тільки з її структурними характеристиками, але і з системою управління персоналом, організацією функціональних процесів, організаційною культурою.

Важливо, займаючись побудовою організації, завжди пам'ятати і про стратегію компанії. Структура завжди повинна забезпечувати стратегію її розвитку. Стратегія, розроблена з урахуванням внутрішніх і зовнішніх можливостей (сильних сторін організації), визначає також основні характеристики організаційного дизайну. Якщо змінюється стратегія компанії, повинна змінюватися конфігурація самої організації, повинні бути скоректовані всі базові управлінські блоки.

З точки зору ряду зарубіжних дослідників, організаційний дизайн включає в себе п'ять базових блоків:

- 1) стратегія (стратегічне бачення, політика керівництва, конкурентна стратегія);
 - 2) структура (розподіл влади й відповідальності, комунікативні потоки, організаційні ролі);
 - 3) бізнес-процеси і горизонтальні зв'язки (побудова мереж, команд, гнучких структур і неформальних зв'язків);
 - 4) система винагороди персоналу (матеріальне і нематеріальне стимулювання);
 - 5) управління людськими ресурсами (найм, відбір, оцінка, навчання).
- Тобто організаційний дизайн не зводиться тільки до побудови організаційної структури, це більш об'ємний процес.

У сучасної економічної думки досить часто проводиться розрізнення організаційної структури та організаційного дизайну через їх затребуваність в різних типах економік. Організаційна структура – це поняття індустріальної економіки (де важливі координація і контроль, домінують великі корпорації, ієрархічні бюрократичні структури), а організаційний дизайн більшою мірою характерний для постіндустріальної економіки (в якому акцентуються гнучкі структури, необхідність об'єднання знань і навичок персоналу і командна робота).

Структура – це щось досить стабільне, а організаційний дизайн – рухливе й змінюється під впливом різних факторів. Організаційний дизайн виходить з уявлення про те, що важливо не стільки дотримати чітку розстановку сил і розподілити функції і повноваження, скільки домогтися максимального ефекту від грамотного використання команд, лідерського потенціалу співробітників,

застосування методів управління знаннями, вмілого використання інформаційних технологій.

Ключові поняття організаційного дизайну – елементи, зв'язки (відношення), рівні і повноваження. Елементами організаційної системи можуть бути як окремі робітники (керівники, фахівці, службовці), так і служби або органи апарату управління, в яких та або інша кількість фахівців, виконують певні функціональні обов'язки. Існує два напрямки спеціалізації елементів організаційної системи управління:

1) залежно від складу структурних підрозділів організації виокремлюються ланки структури управління, здійснюють маркетинг, менеджмент виробництва, науково-технічного прогресу і т.п.;

2) виходячи з характеру загальних функцій, виконуваних у процесі управління, формуються органи, що займаються плануванням, організацією виробництва і контролюючи всі процеси в організації.

Відносини між елементами структури управління підтримуються завдяки зв'язкам, що прийнято поділяти на горизонтальні і вертикальні. Перші служать для узгоджень і є однорівневими. Другі – це відносини підпорядкування. Необхідність в них виникає при побудові ієрархічної системи управління, тобто при наявності різних рівнів управління, на кожному з яких переслідується своя мета.

Традиційно в організаційному дизайні виділяють рівні – верхні ланки управління (керівництво організацією в цілому) і низові ланки (менеджери, безпосередньо керуючі роботою виконавців). У великих організаціях формуються і середні ланки, які в свою чергу можуть складатися з декількох рівнів.

В організаційному дизайні розрізняються лінійні і функціональні повноваження. Перші суть відношення з приводу прийняття і реалізації управлінських рішень і рухи інформації між так званими лінійними керівниками, тобто особами, які повністю відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів. Функціональні зв'язку сполучаються з тими чи іншими функціями менеджменту.

Збільшення кількості елементів і рівнів в організаційній структурі управління неминує призводить до багаторазовому зростанню кількості і складності зв'язків, що виникають в процесі прийняття управлінських рішень. Наслідком цього нерідко є уповільнення процесу управління, що в сучасних умовах тотально погіршенню якості функціонування менеджменту організацій.

Очевидно, що поведінка індивідів і груп у молодій компанії і її поведінку в цілому сильно відрізняється від їх поведінки в старіючій компанії. Однією з найбільш затребуваних теорій життєвого циклу організації є теорія І. Адізеса.

Відповідно до теорії І. Адізеса життя будь-якої організації ділиться на два етапи: зростання і старіння. У процесі росту вона переживає такі стадії свого розвитку: виношування, дитинство, юність, розквіт і зрілість. У процесі старіння – стадії аристократії, ранньої бюрократії, бюрократії і смерті.

Розглянемо ці стадії докладніше.

1. *Виношування*. Це процес зародження організації. Фізично її ще немає, але є людина (або група осіб), одержимий бізнес-ідеєю. Він обговорює свій проект з однодумцями, заражаючи їх своїм ентузіазмом, намагаючись визначити майбутній успіх. Основне завдання на даному етапі – знайти фінансування бізнес-проекту.

2. *Дитинство (первинне)*. Компанія оформляється фактично: реєструється, з'являються юридична адреса, офіс, наймаються співробітники. Головна фігура організації – її творець. Відсутні жорсткі посадові інструкції, співробітник часто виконує доручення керівника. Бюджет компанії невеликий, все затягують паски, сподіваються на кращі часи. Управління здійснюється від кризи до кризи. На цьому етапі вкрай важлива впевненість підприємця у своїх силах і вселення впевненості в співробітників молодой організації.

3. *Дитинство (або «Давай-давай!»)*. Діяльність організації стабілізується, рівень продажів росте, компанія отримує прибуток і може почати витратити гроші на розвиток. На цьому етапі необхідно визначитися з пріоритетами діяльності організації. Компанія зростає, діяльність ускладнюється, отже, необхідно створювати формальну організаційну структуру, виробляти правила і норми поведінки в організації.

4. *Юність*. Це болісний період у житті організації, який характеризується великою кількістю суперечностей і конфліктів. Організація розширюється, приходять нові співробітники зі своїми цінностями, нормами, уявленнями, виникають конфлікти «ми і вони». Стадія юності характеризується переходом від інтуїтивного до професійного управління, в організації основною фігурою стає менеджер. Поява менеджера призводить до зміни системи управління компанією, перерозподілу ролей та обов'язків, більш жорсткою формалізації відносин, делегуванню повноважень.

5. *Розквіт*. Стадія характеризується орієнтацією на мету, чітким усвідомленням адміністрацією і персоналом організації інституційних цілей. В організації вже сформована чітка організаційна структура, розподілені службові обов'язки. Створена організаційна культура, новий персонал підбирається з урахуванням основних цінностей і норм організації. Компанія збільшує ринкову частку, обсяг продажів і прибуток. Фінансовий стан організації дозволяє розвивати мережу дитячих організацій.

6. *Стабільність*. Компанія сильна, але втрачає гнучкість. Все менше творчості, інновацій, зміни не заохочуються, хочеться спокою. Організація раніше націлена на результат, добре керована, але все більш консервативна, мало продуктивних конфліктів. Організація починає втрачати маркетингову орієнтацію на клієнта.

7. *Аристократія*. Це початок старіння організації. Відбувається все більше дистанціювання від клієнтів, загострюється почуття самозбереження. Доходи витрачаються на зміцнення системи контролю, страхування, на елементи престижу. Організація володіє значними грошовими ресурсами, які витрачаються на те, щоб пускати пил в очі партнерам і конкурентам (дорогий ремонт, дорога техніка, автомобілі, пишні зустрічі і т.д.). В організації створюється важка морально-психологічна атмосфера, головне не що ви робите, а як ви це робите. Панує апатія, активних співробітників не люблять.

8. *Рання бюрократія*. Компанія втрачає орієнтацію на результат і задоволення потреб клієнтів. З боку компанії здається сильною, але керівництву очевидні проблеми організації, насамперед, фінансові. Починаються відкрита боротьба, взаємні звинувачення, пошук винних. Збільшується плинність персоналу.

9. *Бюрократія*. Це виживання заради виживання: компанія не може адаптуватися до вимог зовнішнього середовища, відсутня орієнтація на результат, немає потреби в змінах, немає команди, але є система, правила, розпорядження. Порухений обмін інформацією, компанія руйнується.

10. *Смерть організації*. Від організації ніхто нічого не чекає. Вона може продовжувати існувати ще якийсь час за рахунок підтримки ззовні (наприклад, держава може бути зацікавлена у збереженні робочих місць). Якщо ж компанія повністю залежить від клієнтів, вона гине.

При цьому відзначається соціальну специфіку організації – всі ці стадії обумовлені свідомою діяльністю індивідів, стадіями можна управляти (наприклад, продовжувати розквіт за рахунок коригування стратегії, реінжинірингу, використання командної роботи та ін.). У той же час необхідно відзначити, що організація може зруйнуватися на будь-якій стадії свого розвитку в результаті серйозних змін зовнішнього середовища, недружнього поглинання, зміни інтересів і цілей власників організації і т.д.

2. Організаційні структури.

Лінійна структура. Вона є найпростішою, являє собою скелет організації як такої і чітко орієнтована на побудову вертикальних зв'язків. Організація в чистому вигляді як протилежність ринковому механізму взаємодії між елементами системи – це лінійна організація. Невипадково вона є найстарішою структурою, і багато поколінь людства ніякої іншої структури не знали.

Сутність лінійної структури управління полягає в тому, що керівник є для своїх підлеглих начальником з усіх питань, пов'язаних з їх діяльністю, подібно командир у армії. Лінійна структура утворює чітку послідовну ієрархію: в ідеалі вищий керівник не має права віддавати розпорядження будь-яким виконавцям, минаючи їхнього безпосереднього керівника.



Рис. 2. Лінійна організаційна структура

До переваг лінійної структури слід віднести:

- єдність і чіткість розпорядництва;
- швидкість реакції у відповідь на прямі вказівки, що йдуть зверху;
- особисту відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності підлеглих.

Але лінійна структура має і суттєві недоліки:

- високі вимоги до керівника, який повинен знати практично всі аспекти діяльності підлеглих;
- перевантаження менеджерів вищої ланки;
- тенденцію до затягування вирішення питань (тяганині), що стосуються декількох підрозділів.

Тому лінійна структура сьогодні використовується не часто. Вона присутня в нижчих ланках армії (відділення, взвод, рота), а також у малому бізнесі.

Функціональна структура. Розуміння обмежень лінійної структури прийшло в кінці XIX – початку XX ст., і основоположник теорії менеджменту Ф. У. Тейлор був першим, хто однозначно охарактеризував лінійну структуру як принципово застарілу і не підходящу для великого виробництва.

Щоб подолати даний базовий недолік, Тейлор запропонував ввести так звану функціональну адміністрацію, тобто функціональну організаційну структуру. В рамках такої структури підлеглий буде одержувати накази відразу від декількох керівників, кожен з яких буде спеціалізуватися тільки в одній функції управління – планування, розпорядництво, хронометраж, контроль та ін. Такого керівника значно простіше знайти або підготувати, ніж універсального працівника, який повинен непогано розбиратися у всіх

проблемах виробництва. В рамках функціональної структури можлива реальна професіоналізація управління.

Таким чином, основною перевагою функціональної організаційної структури стає можливість професіоналізації та залучення висококласних вузьких фахівців до управління. Разом з тим структура виходить досить складною і суперечливою.



Рис. 3. Функціональна організаційна структура

Головним недоліком функціональної структури є відсутність єдиноначальності. При функціональній структурі управління у випадку, коли яка-небудь підрозділ погано спрацює, виявляється незрозумілим, з кого спитати. З цієї причини функціональна організаційна структура не стала скільки-небудь популярною. Вона важлива скоріше в плані розгляду історії становлення інших структур управління компаніями, які виявилися значно більш життєздатними.

Лінійно-функціональна структура. Значною мірою подолати недоліки функціональної структури змогла лінійно-функціональна, або лінійно-штабна, структура. Сутність цієї структури полягала в тому, що «лінійні менеджери несли відповідальність за керівництво працівниками, які виконували базові для даного підприємства операції, а функціональні менеджери – знаходилися в центральній штаб-квартирі компанії - встановлювали виробничі стандарти».

З подвійного назви випливає, що в даній структурі була зроблена спроба втілити переваги лінійної і функціональної структур. Принцип єдиноначальності тут доповнюється можливістю залучати професіоналів до підготовки (а не прийняття!) рішень. Функціональні фахівці утворюють штаб при лінійному керівнику і готують йому рішення. Чим вище керівник – тим більше у нього штаб.

У директора підприємства це може бути адміністрація, яка налічує кілька десятків людей, у начальника цеху – два заступники, наприклад головний інженер і заступник по кадрам. За прийняте рішення цілком несе відповідальність лінійний керівник, тому плутанини, властивої функціональній структурі, в даному випадку не відбувається.

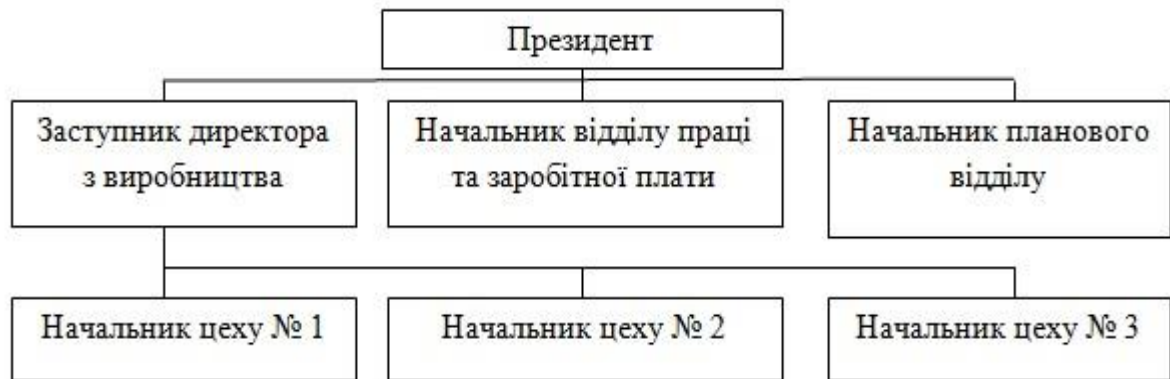


Рис. 4. Лінійно-функціональна організаційна структура

До переваг лінійно-функціональної структури слід віднести:

- збереження принципу єдиноначальності та особистої відповідальності лінійних керівників;
- професійну підготовку управлінських рішень;
- економічність, яка досягається за рахунок централізації;
- простоту побудови і принципову прозорість для персоналу.

Недоліки полягають насамперед у комунікативних проблемах:

- комунікації погано здійснюються між різними функціональними підрозділами в силу відмінності в їх цілях, критеріях істини, цінностях і навіть мовами;
- великі труднощі спостерігаються при здійсненні зворотного зв'язку, тобто проходженні інформації від виконавця до керівника.

Дивізіональна структура. Принцип децентралізації знайшов своє перше і послідовне втілення в дивізіональній структурі. Організації, побудовані відповідно до неї, з'являються в 1920-1930-і рр., Проте широке поширення дана структура отримує в 1960-і рр.

Дивізіональна організаційна структура характеризується тим, що великі підрозділи в ній виділяються з будь-якого, але не функціональною ознакою. В економічній практиці такими ознаками є:

- 1) продуктовий (товарний);
- 2) регіональний (територіальний);
- 3) клієнтський (ринковий).

Можна запропонувати і деякі інші критерії, пов'язані з більш точним описом сфери діяльності філій, але при уважному розгляді всі ці критерії так чи інакше будуть відповідати якому-небудь з трьох зазначених вище (див. рис. 5).



Рис. 5. Дивізіональна організаційна структура

При продуктової (товарної) організації підрозділу виділяються у відповідності з різними товарами, які випускає компанія. Даний тип організації може мати на увазі виробництво деталей одними філіями, а їх збірку іншими. Так, якщо знову як приклад взяти автомобілебудівну галузь, в одному підрозділі можуть вироблятися мотори, в іншому кузова, в третьому різні електротехнічні деталі і в декількох філіях складання готової продукції.

Кожна філія в даному випадку концентрує увагу на певному виді продукції, підлаштовує під її виробництво свою внутрішню структуру, оперативно вирішує безліч проблем, які раніше – при лінійно-функціональній організації – вимагали б обговорення або на самому верху, або у великих функціональних підрозділах, що значно уповільнювало б процес прийняття рішень.

Дуже поширений у світі територіальний тип дивізіональної структури. Він особливо характерний для багатонаціональних компаній. Кожна країна або група країн має свої особливості, які перш за все пов'язані з поведінкою покупців і вибором правильної маркетингової стратегії в областях асортименту, ціноутворення, просування товару і т.д.

Переваги дивізіональної структури полягають:

- в більш високій адаптивності в порівнянні з існуючими раніше структурами;
 - поліпшенні координації діяльності функціональних відділів всередині підрозділів;
 - можливості подальшого розвитку самостійності підрозділів;
 - децентралізації фінансових потоків.
- Недоліками дивізійної структури є:*
- дублювання функцій управління в різних підрозділах;
 - менша економічність у порівнянні з лінійно-функціональною структурою;
 - складність розподілу повноважень між центральною штаб-квартирою та підрозділами.

Тема 4. Сприйняття та атрибуція.

1. Суть і динамічність сприйняття.
2. Властивості і ефекти сприйняття.
3. Зовнішні і внутрішні чинники сприйняття.
4. Теорія атрибуції і причини, що приводять до фундаментальної помилки атрибуції.

1. Суть і динамічність сприйняття.

Для розуміння конкретних людей в організації необхідно досліджувати їх взаємодію з різними чинниками, з якими вони стикаються в даному організаційному середовищі. Індивідуальна поведінка є функцією безлічі змінних зовнішнього середовища та внутрішнього середовища організації.

Зовнішнє навколишнє середовище – сукупність політичних, соціокультурних, природнокліматичних, правових, науково-технічних, комунікаційних і економічних умов, що оказують пряму і непряму дію на життєдіяльність людини, організації.

Внутрішнє організаційне середовище – сукупність організаційних умов трудової спільної діяльності людей. Найбільш істотними і значущими для сприйняття є:

- організаційна культура,
- організаційна структура,
- системи заохочень і санкцій,
- організація праці,
- ролі працівників,
- робоча група,
- організаційний статус,

– ресурси.

Співробітники сучасної організації і особливо менеджери повинні володіти високою соціально-психологічною культурою, яка є невід’ємною частиною загальної культури.

Соціально-психологічна культура включає 3 необхідних елемента: пізнання себе, пізнання інших людей, уміння спілкуватися з людьми і регулювати свою поведінку в спільній діяльності.

Процес сприйняття формує унікальну *інтерпретацію* (розуміння) ситуації і відповідну поведінку людини і тому має пряме відношення до організаційної поведінки.

Сприйняття акцентує увагу на відношеннях кожного менеджера до певної людини і події, а також на його у відповідь реакцію. У свою чергу ці люди також складають своє враження про менеджера відповідно до свого розуміння його поведінки в тих або інших ситуаціях. Визнання різниці сприйняття між працівниками, менеджером і реальною ситуацією в організації дуже важливо в розумінні організаційної поведінки. Тому менеджеру необхідно зрозуміти, яким чином реальні події можуть бути спотворені сприйняттям, і яким чином це може вплинути на роботу. Тому зупинимось докладніше на суті сприйняття.

Сприйняття є процесом, за допомогою якого люди одержують, структурують і інтегрують інформацію, що поступила з навколишнього світу.

Ми бачимо, як сонце сходить на сході і заходить на заході, але насправді воно ніколи не сходить і не заходить. Відомо, що очевидці часто абсолютно по-різному «бачать» сцену злочину і, відповідно, надають різні свідчення. Дані феномени сприйняття ілюструють той факт, що світ, який сприймається – не реальний світ, проте – це світ, який ми знаємо і на який ми відповідно реагуємо. Взагалі кажучи, коли інші люди сприймають речі не так, як це робимо ми, ми часто вважаємо, що вони або безрозсудні, або не мають рації. Світ, що сприймається – це фрагмент реального, що сприймається людиною за допомогою *п’яти органів чуття: зору, слуху, смаку, дотику і нюху*, які мають істотні фізичні обмеження, що оберігають від надлишку інформації і дозволяють краще сприймати необхідну інформацію.

2. Властивості та ефекти сприйняття.

До основних властивостей сприйняття відносять: *наочність, структурність, активність, аперцептивність, конкретність, осмисленість*.

Наочність (образність) – це спосіб відображати об’єкти і явища реального світу, у формі взаємозв’язку властивостей і стимулів, образів конкретних предметів. Ці образи володіють відносною постійністю деяких властивостей (величина, форма, інтенсивність і т.ін.).

Структурність полягає в тому, що сприйняття доводить до нашої свідомості змодельовану структуру предмету або явища. Наприклад людина, що слухає музику розуміє мелодію, тобто уявну структуру, в цілому, а не тільки в даний момент першу або останню ноту, яка звучить.

Активність полягає в зосередженості повної уваги у будь-який момент часу тільки на одному стимулі або групі стимулів, тоді як решта об'єктів реального світу є фоном нашого сприйняття, тобто активно не відображаються в нашій свідомості.

Аперцептивність сприйняття означає активність розумового процесу вибору і структуризація попереднього і нового внутрішнього досвіду як фокусування уваги усередині сфери свідомості. Залежність сприйняття від загального змісту психічного життя – аперцепція.

Контекстність – вплив певного контексту сприйняття. Контекст – специфічні обставини (події, психічні і фізичні процеси), при яких відбувається дія або подія і яка здійснює вплив на поведінку людини.

Осмисленість – сприйняття людини найтіснішим чином пов'язане з його мисленням, з мовою. Зв'язок мислення і сприйняття виражається перш за все в тому, щоб свідомо сприймати предмет – це означає виділяти його, в думках називати його, тобто віднести до певної групи, класу, пов'язати його з певним словом.

Достатньо повний опис *ефектів сприйняття*, важливих для управління описав А.В. Карпов, які наведені далі.

«Ефект ореолу», «гало ефект», «ефект німба або рогу». Суть полягає в тому, що загальне сприятливе враження про людину переноситься і на оцінку його невідомих рис, які також сприймаються як позитивні, або навпаки, загальне негативне враження веде до негативної оцінки тих рис, які невідомі.

«Ефект первинності» полягає в тенденції до сильної переоцінки першої інформації про людину, в її фіксації і високій стійкості надалі по відношенню до іншої, що поступила пізніше, інформації.

«Ефект новизни» відноситься до сприйняття вже знайомої людини. Достовірнішою стає остання інформація. Будь-яка несподівана дія, нестандартний вчинок близької людини примушує робити висновок про наявність деяких особових рис, які були не відмічені раніше і які далі вплинуть на розвиток відносин.

Ефект «ролі». Слід відзначати особові особливості самої людини і її поведінки, що визначається ролевими функціями. Керівник може бути і вельми м'якою людиною, проте, прагнучи створити у підлеглих враження жорстокості, вимогливості, може показатися грубим і безсердечним.

Ефект «присутності». Якщо людина чудово володіє навиками якої-небудь

діяльності, то на очах у тих, що оточують вона справиться з нею ще краще, ніж наодинці; якщо ж її дії не вигострені до автоматизму, то присутність інших людей приведе до не таких високих результатів.

«Ефект авансування» – це коли людині приписують неіснуючі достоїнства, а потім розчаровуються, стикаючись з її поведінкою, яка неадекватна позитивному уявленню, що склалось про неї.

«Ефект поблажливості». Полягає в необґрунтовано позитивному сприйнятті керівником підлеглих і гіпертрофії їх позитивних рис при недооцінці негативних, вважаючи, що вони «ще виправляться». Його основа – прагнення забезпечити себе від можливих конфліктів, ефект спостерігається у керівника демократичного, особливо – ліберального стилів.

Ефект «фізіогномічної редукції» полягає в поспішних висновках про внутрішні психологічні характеристики людини на основі її зовнішнього вигляду, як стеріотипізація.

«Ефект краси» виявляється в тому, що зовні привабливіші люди розцінюються як приємніші в цілому (відвертіші, комунікабельні, успішні), менш симпатичним відводиться менш завидна роль.

«Ефект очікувань», на який зворотний зв'язок людина розраховує, такий в результаті і одержує (якщо чекає, що співробітник буде скутим і закритим – одержить такого; припускає легкість і простоту – спровокує партнера саме на таку лінію поведінки); наша відкрита і доброзичлива поведінка – в деякій мірі запорука такої ж реакції з боку співробітників.

Ефект негативної асиметрії початкової самооцінки. Це – одне з типових джерел поведінки керівника, що ставить в приклад підлеглим «інших» осіб і «інші» групи, але недостатньо адекватно оцінює переваги своєї групи – що не бачить саме «такого» керівника групи.

3. Зовнішні і внутрішні чинники сприйняття.

Зовнішні чинники сприйняття. Зовнішні чинники, що впливають на селективність (вибірковість) сприйняття, – характеристики стимулів зовнішнього середовища, які впливають на те, чи буде до цього стимулу привернуто увагу і чи буде він відмічений. Деякі приклади цих зовнішніх чинників можуть бути об'єднані в принципи сприйняття.

Розмір. Чим більший розмір зовнішнього чинника, тим більше вірогідність того, що його сприймуть.

Інтенсивність. Чим більша інтенсивність зовнішнього чинника, тим більше вірогідність того, що його теж сприймуть (яскраве світло, гучний шум і т. інш.) До того ж навіть мова написання записки начальника до підлеглого може відображати принцип інтенсивності. Записка, що свідчить: «Будь ласка,

зайдіть до мене, як буде час», не покаже вам терміновість цієї справи, що було б зрозуміле із записки: «Негайно зайдіть до мене в кабінет!».

Контрастність. Зовнішні чинники, які знаходяться в суперечності з оточенням або які розходяться з очікуваннями людей, ймовірно, будуть сприйняті. Наприклад, спортивні коментатори середнього росту виглядають дуже низькими, коли інтерв'юють баскетбольні команди, і достатньо високими поряд з жокеями.

Контрастний ефект виникає при зіставленні один одному аналогічних фігур.

Рух. Рухомий чинник буде сприйнятий з більшою вірогідністю, ніж нерухомий. Солдати в бою наочно підтверджують цей принцип.

Повторюваність. Чинник, що повторюється, буде сприйнятий набагато швидше, ніж одиничний. Менеджери з маркетингу використовують цей принцип для залучення уваги покупців. Реклама повторює ключову ідею.

Новизна і впізнаність. Або знайомий, або новий чинник в навикишньому середовищі може привернути увагу, і це залежить від обставин.

Внутрішні чинники сприйняття. Ми вже відзначали, що сприйняття залежить не тільки від характеру стимулу який сприймається, але також і від загального змісту психічного життя самого суб'єкта, оскільки сприймає конкретна жива людина з властивими їй особистими особливостями. Внутрішні чинники сприйняття (особливо досвід) важливі для розвитку перцептивних здібностей і розвитку установок сприйняття.

Установка сприйняття – це перцептивне очікування, засноване на минулому досвіді з такими ж або подібними стимулами. Іншими словами, люди бачать, чують і навіть відчують те, що вони хочуть побачити і почути.

Потреби і мотивація. Наші потреби грають важливу роль в сприйнятті. Люди з сильною потребою в досягненнях сприймали зображених на картинках людей як успішних в бізнесі або іншій професії; ті, у кого сильна потреба у владі, бачили в них людей, що мають вплив на інших; а люди, що відчують потребу в приналежності до певного суспільства, сприймають їх як людей з суспільства.

Досвід. Сприйняття сильно залежить від попереднього досвіду і того, чому саме навчив цей досвід. Наприклад, представимо, як агент з продажу нерухомості, архітектор і менеджер підходять до високої будівлі. Ці три люди акцентують свою увагу на різних аспектах цієї будівлі. Агент з продажу нерухомості може в першу чергу відзначити загальні умови, в яких розташована будівля, територію, яка відноситься до неї і ті чинники, які можуть впливати на вартість будівлі і можливість її вигідно продати. Архітектор в першу чергу відзначить архітектурний стиль і матеріали, які були використані

при будівництві будівлі. Менеджер може зацікавитися функціями будівлі. Кожний з них приділив увагу різним аспектам одного і того ж стимулу, оскільки вони володіли різною професійною підготовкою.

Я-концепція. Самовизначення кожної людини, або Я-концепція (Я-образ), виробляється в процесі взаємодії з людьми, які оточують. «Я» і працює як схема (Я-схема), що визначає, як ми обробляємо інформацію про навколишній світ і про себе. Світ, що сприймається групується навколо сприйняття себе.

Ефект співвідношення з самим собою припускає, що ми обробляємо інформацію про себе краще, ніж будь-який інший вид інформації.

Особисті особливості. Особисті особливості мають цікавий зв'язок із сприйняттям. Вони формуються частково під впливом сприйняття і, навпаки, особисті особливості впливають на те, як ми сприймаємо світ. Але найбільше їх вплив позначається на тому, як людина сприймає інших людей – на процесі міжособистого сприйняття, «сприйняття людей» або «соціального сприйняття».

4. Теорія атрибуції і причини, що приводять до фундаментальної помилки атрибуції.

Атрибуція. Коли причини поведінки іншої людини невідомі, засобом пояснення поведінки (і взагалі соціального явища) виступає приписування, тобто здійснюється своєрідне добудовування інформації. Ввів термін і дослідив каузальну(причинну) атрибуцію Ф. Хайдер.

Згідно *каузальної (причинної) атрибуції* сприйняття людиною поведінки інших в значній мірі визначається тим, що вона вважає причиною цієї поведінки.

Робота Хайдера послужила концептуальною основою для більш загального підходу, відомого як теорія атрибуції. Сучасні теорії атрибуції, займаючись проблемами соціального сприйняття, фактично намагаються пояснити (зрозуміти, пізнати), яким чином приписують характеристики і якості іншим людям.

Акт атрибуції є приписуванням або наділом якимись характеристиками (або рисами, емоціями, мотивами і т. інш.) себе або іншої людини.

Теорія атрибуції – стверджує, що в соціальних ситуаціях спостерігається наступна послідовність: людина спостерігає поведінку іншої людини, робить логічний висновок про наміри іншої людини, ґрунтуючись на сприйнятих даних, а потім приписує їй якісь приховані мотиви, які узгоджуються з цією поведінкою.

Фундаментальна помилка атрибуції – схильність людей ігнорувати ситуаційні причини дій і їх результатів на користь особистих.

Умовами виникнення фундаментальної помилки атрибуції є:

«*Помилкова згода*» – це переоцінка типовості своєї поведінки (своїх відчуттів, вірувань, переконань), що виражається в тому, що спостерігач вважає

свою точку зору єдино вірною («нормальною»), яка повинна бути властива всім людям.

«Нерівні можливості» – це неприйняття в розрахунок ролевої позиції дієвої особи. Кожна людина грає безліч ролей, і деякі її ролі дозволяють легше самовиразитися і проявитися позитивним якостям.

«Ігнорування інформаційної цінності того, що не трапилося». Інформація про те, що не «трапилося» – про те, що людина «не зробила», могла би бути підставою для оцінки поведінки, але саме це часто опускається, оскільки спостерігач сприймає те, що тільки «трапилося».

«Більша довіра до фактів, чим до думок». Перший погляд завжди звернений до «більш конкретного» факту, а ситуацію ще слід визначити.

«Легкість побудови помилкових кореляцій» полягає в тому, що наївний спостерігач довільно сполучає які-небудь дві особисті риси як обов'язково супутні одна одній. Особливо часто здійснюється довільна зв'язка зовнішніх рис і психологічних властивостей, що прискорює і спрощує процес атрибуції (наприклад, всі повні люди – добрі, всі чоловіки керівники невисокого зросту – властолюбні і т. інш.).

Тема 5. Комунікативна поведінка в організації.

1. Сутність соціальної комунікації.
2. Особливості організаційної комунікації.
3. Управління організаційними комунікаціями.
4. Комунікативна поведінка особистості.

1. Сутність соціальної комунікації.

Організаційна поведінка неможливо уявити без спілкування людей один з одним з приводу рішення якої-небудь проблеми, під час ділових переговорів з партнерами, в процесі самопрезентації і т.д. Все це свідчить про те, що діяльність людини в організації пов'язана з розвитком і реалізацією його комунікативних здібностей.

Комунікація (від лат. повідомлення, передача; communicate – робити спільним, розмовляти, пов'язувати, повідомляти, передавати) у найзагальнішому вигляді визначається як взаємодія, результатом якого є обмін інформацією між різними суб'єктами: системами, підсистемами або окремими їх елементами, а також канали, за якими відбувається це взаємодія: засоби, способи, механізми передачі інформації.

В якості суб'єктів комунікації можуть виступати будь-які феномени живої та неживої природи, тобто комунікації можуть встановлюватися і в технічних, і в біологічних, і в соціальних системах. Це свідчить про те, що комунікація є універсальний феномен. У соціальних системах комунікаціями є і молитва в

храмі, і спілкування в Інтернеті, і телеграма рідним, і пісня, і лекція, ритуали етикету різних епох і різних народів.

Соціальна комунікація – це взаємодія людей, груп, організацій, держав, при якому відбувається передача і прийом інформації – відомостей, оцінок, смислів, значень, цінностей. У даному визначенні необхідно звернути увагу на п'ять основних і два допоміжних становища. Соціальна ком. включає:

по-перше, в комунікації беруть участь дві сторони, які можна визначити як суб'єктів комунікативного процесу, що впливають на його хід і результати. Перший суб'єкт іменується комунікатором або відправником, другий суб'єкт – комунікантом, реципієнтом або одержувачем;

по-друге, суб'єкти комунікації пов'язані між собою переданим повідомленням. Комунікатор або відправник виконує важливу функцію: він формує повідомлення і кодує передану реципієнту інформацію;

по-третє, результатом цієї передачі має стати декодування і розуміння реципієнтом переданого повідомлення. Розуміння можна перевірити в ході зворотного зв'язку, коли одержувач інформації відправляє повідомлення у відповідь. Він також кодує інформацію, показуючи тим самим своє розуміння переданого повідомлення, і виступає тепер комунікатором. Повідомлення по каналах зворотного зв'язку надходить до комуніканта, який у свою чергу повинен декодувати передане повідомлення і визначити ефективність комунікації;

по-четверте, важливо звернути увагу на поняття каналу комунікації, по якому передаються повідомлення між комунікатором і комунікантом. Основною характеристикою каналу є ємність або пропускна здатність. Найбільш ємними каналами є розмова лицем до лица, телефонні переговори, електронна пошта, ділові листи, формальні звіти;

по-п'яте, код комунікації – це вид і послідовність застосування символів чи знаків у повідомленні, які діляться на вербальні і невербальні.

Процес передачі інформації має 5 етапів:

1. Зародження ідеї – найбільш відповідальний етап процесу передачі інформації. Якщо немає ідеї, яку необхідно довести до одержувача, комунікаційний процес стає вкрай неефективним і безглуздим по відношенню до цілей функціонування і розвитку організації.

2. На другому етапі проводиться кодування інформації і вибирається канал для її розповсюдження.

Кодування являє собою переклад змісту інформації в певні умовні символи (текст, слова, графічні зображення тощо). Вибираючи умовні символи для передачі інформації, завжди необхідно орієнтуватися на наступні критерії:

– економічність комунікаційного процесу (низькі витрати);

- забезпечення високої швидкості передачі інформації;
- «розуміння» обраних символів одержувачем інформації (наприклад, якщо одержувач інформації неписьменний, то кодування інформації у вигляді тексту не має ніякого сенсу).

Канал поширення інформації (або комунікаційний канал) – це засіб, за допомогою якого поширюється інформація. Як нього можуть використовуватися конкретні технічні пристосування: інформаційні мережі, окремі особи, паперові носії і т.п.

Шум – це все, що може спотворювати зміст переданої інформації. Джерела його можуть бути різними, однак всі їх можна об'єднати в три великі групи: технічні, тезаурусні та емоційні.

Технічні джерела в основному пов'язані з недосконалістю пристроїв для передачі інформації або з дефектами органів почуттів приймає її індивідуума. Це можуть бути перешкоди в мережі, неправильна модуляція переданого звуку, незрозуміла кодування тексту, поганий зір або слух і т.п.

Тезаурусні джерела мають більш складну для розуміння природу. Багато людей в силу своєї освіти, наявних навичок або життєвого досвіду не завжди можуть правильно сприймати сенс одержуваної ними інформації.

Емоційні джерела пов'язані із впливом поточного стану людини на оцінку змісту одержуваної ним інформації. Наприклад, людина, що зазнає в момент отримання будь-яких відомостей емоцію радості, схильний принижувати рівень можливих несприятливих для нього наслідків, яку несе для нього дана інформація, і навпаки, людина, що зазнає відчуття тривоги, може не помічати позитивні для нього зміни, що впливають з змісту отриманого ним повідомлення.

3. Передача інформації – це її фізичне переміщення в просторі та часі. На цьому етапі дуже важливим моментом вважається швидкість її доставки одержувачу.

4. Декодування інформації розглядається в організаційному поведінці як переведення символів відправника в думці одержувача. Як уже зазначалося вище, цей процес досить складний і неоднозначний. Навіть абстрагуючись від проблеми шуму, можна констатувати, що різні люди часто неоднозначно сприймають сенс одних і тих же символів.

5. Осмислення інформації – остання стадія її передачі. На цьому етапі одержувач повинен усвідомити характер і послідовність своїх дій, наказані отриманими ним відомостями.

Необхідно звернути увагу на те, що сенс комунікації складається у взаємному впливі суб'єктів один на одного, в здатності чути і можливості бути почутим. Соціальна комунікація виконує такі функції:

- інформаційну (передача інформації);
- експресивну (здатність висловлювати смислову і оцінну інформацію);
- прагматичну (здатність передавати установки, розпорядчі деякий вплив на адресата);
- взаємодії (пов'язана з формуванням, передачею та сприйняттям значень інформації);
- репрезентативну.

Як бачимо, соціальна комунікація головним чином служить тому, щоб соціальні суб'єкти мали можливість чути і бути почутими.

2. Особливості організаційної комунікації.

Організаційні комунікації – це вид інформаційних взаємодій, в які вступають члени організацій для досягнення поставленої мети.

Комунікаційні потоки є основою управлінської діяльності. Вони надають організації як системі цілісний характер, так як через обмін інформацією пов'язують всі елементи організації в єдине ціле, допомагають вирішенню нагальних завдань. Можна вважати, що організаційна система є комунікативною.

Комунікації в організаціях вивчаються з точки зору їх структури та розвитку. Структуру організаційних комунікацій становить взаємодія їх елементів. Розвиток комунікацій проявляється, зокрема, у різних видах комунікативної поведінки або комунікативної активності персоналу. У даному розділі ми розглянемо лише структуру організаційних комунікацій.

Основними елементами комунікаційної структури організації є:

- зовнішні і внутрішні комунікації;
- безпосередні (обличчям до обличчя) та опосередковані (через посередника: телефон, розпорядження, факс, лист) комунікації;
- формальні, неособисті (ті організаційні канали, по яких надходить вся інформація про діяльність організації, пов'язана з посадовими відносинами, зумовленими функціональними обов'язками, інструкціями; а також звіти, накази) і неформальні, особисті (засновані на особистих симпатіях і інтересах);
- комунікації, що проходять за графіком і планом (наради, збори та ін.) І некеровані, ситуаційні (є наслідком потреби людей у спілкуванні, оформляються спонтанно);
- міжособистісні (індивід – індивід), міжгрупові (підрозділ – підрозділ) та організаційні (організація – організація, організація – зовнішнє середовище);
- електронні та неелектронні;
- монокультурні (між учасниками однієї культури) і мультикультурні (між инокультурною аудиторіями);

– локальні, регіональні, національні, глобальні – за масштабами здійснення комунікаційних взаємодій.

3. Управління ораганізаційними комунікаціями.

Управління комунікаціями в організації пов'язано з комунікативними бар'єрами і їх подоланням. Для аналізу комунікативних бар'єрів розділимо їх на індивідуальні, групові та організаційні.

I. *Індивідуальні бар'єри* обумовлені особистісними відмінностями, існуючими між людьми. У одних людей, що вступають у спілкування, більше життєвого і професійного досвіду, в інших менше. Одні більш освічені, інші менш. Одні уважні, інші розсіяні. Одні сприйнятливі до чужих думок, інші ні.

Причиною іншого виду бар'єрів може бути невірний 1.1) *вибір каналу або засоби комунікації*. Так термінові повідомлення, а також складні повідомлення, що містять проблемні моменти, бажано передавати особисто; цей канал забезпечує швидко зворотний зв'язок. За e-mail краще передавати рутинні повідомлення.

1.2) *Семантичні бар'єри*, тобто відмінності в розумінні сенсу і контексту повідомлення. Як відомо, багато слів мають цілий ряд синонімів, що вносить плутанину в сприйняття переданої інформації. Семантичні бар'єри особливо важливо враховувати в сучасних багатонаціональних корпораціях. У спілкуванні комунікатори повинні ретельно підбирати слова для повідомлень. Вони повинні складатися з простих коротких речень. При усній передачі промовляти їх потрібно з розстановкою, використовуючи міміку і жести. При цьому потрібно періодично перевіряти наскільки співрозмовник розуміє сенс повідомлення.

Ще один бар'єр 1.3) *розбіжність сигналів повідомлення*. Сенс повідомлення, його мовне (темп промови, інтонація та ін.) І невербальне (міміка і пантоміміка) оформлення повинні збігатися. Наприклад, нерідко керівники передають підлеглим важливу інформацію іронічно або натяками, а підлеглі начебто слухають, але не чують керівника.

II. *Групові бар'єри* пов'язані з психологічною несумісністю членів групи, тобто відмінностями в світогляді, ставленні до своїх обов'язків, змісту праці, відсутністю спільних інтересів. Порушує комунікацію і непропорційне переважаювання в групі людей з різними типами комунікабельності: домінантних (ініціативних в спілкуванні), ригідних (важко вступають в комунікацію), інтровертних (небалакучих, не прагнучих до спілкування).

III. *Організаційні бар'єри* – це структурні обмеження формальних і неформальних комунікацій.

3.1) *Статусні бар'єри* пов'язані з відмінностями в повноваженнях співробітників. Підлеглий не завжди може передати своєму начальнику достовірну інформацію, так як ця інформація може вплинути на оцінку результатів його роботи. У свою чергу начальник може невірно визначити зміст і обсяг інформації, Доводимо до підлеглого, про що йшлося вище.

Існують також бар'єри, пов'язані з 3.2) *розходженням цілей підрозділів організації*. Перед організацією завжди стоїть безліч проблем, але у кожного підрозділу є своє бачення їх вирішення, оскільки загальноорганізаційні проблеми розглядаються ними через призму власних цілей. Тому організаційні комунікації повинні будуватися так, щоб вони, нівелюючи приватні інтереси, координували діяльність підрозділів і служили досягненню загальноорганізаційної мети.

4. Комунікативна поведінка особистості.

Як ми показали, ефективність комунікації в організації багато в чому пов'язана з розвитком навичок спілкування персоналу. Результат цього процесу позначається поняттям комунікативної компетентності особистості.

Комунікативна компетентність – система внутрішніх ресурсів, необхідних для побудови ефективного комунікативного дії в ситуаціях міжособистісної взаємодії. Комунікативна компетентність особистості – це вираженість в особистості таких необхідних для *спілкування властивостей*, як:

- вміння кодування, тобто вербальний досвід, запас слів, використання знаків, навички успішної публічної промови;
- пізнавальний досвід, тобто система цінностей, світогляд;
- ситуативний досвід, тобто наявність цілей, потреб і мотивів особистості як суб'єкта мотивації.

Таким чином, комунікативна компетентність є знання норм і правил спілкування, і пов'язана вона з більш глибокими властивостями особистості: загальним духовним розвитком, харизматичністю, чарівністю.

Розглянемо більш детально соціально-психологічну модель комунікативної компетентності особистості. Базову структуру комунікативного людини можна уявити, як «можу», «хочу», «знаю», «умію», «дію». Ця структура є синтез згаданих вище властивостей комунікативної або товариської особистості, куди входять:

- комунікативне «можу», чи комунікативні можливості і здібності особистості;
- комунікативне «хочу», або потреби і мотиви особистості як суб'єкта комунікації;

– комунікативне «знаю», або знання, що дозволяють особистості виступати в якості комунікатора;

– комунікативне «вмію», або інструменти та операції, комунікативні навички та вміння, що реалізують безпосередньо комунікацію.

Дана модель, зайво прагматична, спрямована на професійну компетентність і формування соціально-психологічних навичок міжособистісного спілкування в організації.

Перейдемо до характеристики конкретних індивідуальних дій, стимулюючих ефективно комунікативне поведінку. Для аналізу таких дій в науковій літературі використовується поняття комунікаційного стилю.

Комунікаційний стиль – тип дій, за допомогою яких працівник будує своє комунікативну поведінку. Знання стилів допомагає визначити тип комунікативної поведінки з усіма його плюсами і мінусами. У вимірі комунікаційного стилю використовуються дві змінні величини: відкритість особистості і адекватність зворотного зв'язку. Відкритість особистості – це ступінь щирості людини в комунікації. Адекватність зворотного зв'язку – рівень відповідної реакції на щирість людини в комунікації.

Виділяють п'ять стилів міжособистісної комунікації.

1. «*Відкриття себе*» – характеризується високим ступенем відкритості: від середнього до максимального. Індивід відкриває себе іншим, викликаючи увагу до себе.

2. «*Реалізація себе*» – характеризується максимальною відкритістю і максимальною відповідною реакцією на щирість. Цей стиль хороший для ідеальних умов. У реальних буднях організаційної житті завжди є обмеження, що не дозволяють людині застосовувати цей стиль, серед яких різниця у віці, статусі, світоглядні розбіжності і т.д.

3. «*Замикання в собі*» – характеризується низьким рівнем відкритості і низьким рівнем відповідної реакції. Людина замикається в собі, встановлюючи чітку грань між собою і колективом.

4. «*Захист себе*» – характеризується низьким рівнем відкритості, але високим рівнем зворотного зв'язку. Цей стиль використовують люди, що люблять обговорювати інших, але не себе. Про таких людей можна сказати: бачать соломинку в очах ближнього, а в своєму оці колоди не помічають.

5. «*Торгівля за себе*» – характеризується помірною відвертістю і помірним відповідною реакцією. Людина часом буває поставлений в таку ситуацію, коли стає вигідним поширення про себе всілякої інформації, правдивої і не дуже, з метою привернути до себе увагу для подальших вигод.

Визначаючи комунікаційні стилі, необхідно пам'ятати, що кращим з них буде той, за допомогою якого розкриється особистість людини. Пошук стилю –

це пошук самого себе, відкриття самого себе, і відбувається це з людиною протягом усього його життя. Це складний і суперечливий процес, в ході якого людина знаходить себе і свій стиль через проби інших стилів і помилки, які неминучі на цьому шляху. Але головне – обов’язково стати на цей шлях! Ставши на нього, ми вже щось почнемо розуміти про себе!

Тема 6. Групова поведінка в організації.

1. Характеристика груп в організації.
2. Стадії розвитку груп.
3. Взаємодія групи та особистості.

1. Характеристика груп в організації.

Поняття групи є важливим для багатьох наук. І в кожній з них воно означає не просто безліч елементів, однорідних за якомусь критерію. Поняття групи передбачає однорідність дії цих елементів або дії з цими елементами. Поняття групи достатньо «невизначено і довільно: критерій розрізнення» груп «можна бачити і в явищах релігійних, та етнографічних, і політичних, і юридичних і т.п. Ні твердого ознаки, але якому б у кожній з цих областей можна було розрізнити ті чи інші групи».

Колектив (група) – дві й більше осіб, які взаємодіють між собою таким чином, що кожна особа впливає на конкретних людей (працівників) і одночасно перебуває під впливом інших осіб.

Формальні групи працівників. Зі всього видового різноманіття організацій можна виділити формальні і неформальні. Головною ознакою формальних організацій є узаконена система норм, правил, принципів діяльності, стандартів поведінки членів організації. Формальна організація забезпечує проходження ділової інформації, необхідної для функціональної взаємодії її членів. Вона включає різних регулювальників, що нормують і планують діяльність даної соціальної спільності. Формальна організація раціональна – в її основі лежить принцип доцільності, свідомого руху до мети. Вона принципово безособова, оскільки розрахована на абстрактних індивідів, між якими не повинно бути жодних стосунків, що виходять за рамки службових. Формальна організація характеризується сильною тенденцією перетворитися на бюрократичну організацію. Необхідно відзначити, що переважаюча точка зору на організаційний процес полягає в тому, що він виконується бюрократично.

Група і колектив є ідентичними за своєю суттю термінами (перший поширеніший на Заході, другий – у пострадянських країнах). Групи, які створені волею керівників організації, називають *формальними*. Здебільшого вони виникають при поділі праці: горизонтальному (формування підрозділів); вертикальному (виникнення рівнів управління).

Первинною функцією формальних груп є виконання певних завдань і досягнення конкретних цілей.

У кожній організації існує три типи формальних груп:

- групи керівників (командні групи);
- цільові виробничі (господарські) групи;
- комітети.

До *груп керівників* можуть належати: президент компанії та віце-президенти; директор магазину і завідувачі відділами; командир авіалайнера, другий пілот і бортінженер; директор заводу та його заступники; начальник цеху та його заступники.

Цільові виробничі (господарські) групи формують особи, які виконують одне завдання. Вони мають певну самостійність, самі планують свою роботу, є вузькоспеціалізованими, щодо них застосовують окремі елементи цільового стимулювання тощо. Так, групу технологів і конструкторів, створену для проектування нової моделі автобуса, можна додатково стимулювати нарахуванням премії в розмірі до 50 % посадових окладів. В організації можуть існувати групи конструкторів, технологів, фінансистів, постачальників, рекламознавців, економістів, маркетологів, дизайнерів та ін.

Комітет – це група, якій організація делегує повноваження для виконання конкретного завдання. До комітетів належать ради, комісії, збори, команди, товариства тощо. За функціональним призначенням виділяють два основні типи комітетів:

– спеціальний (тимчасовий) – створюється для виявлення проблем, розв'язання локальних, глобальних чи делікатних питань, вироблення альтернативних рішень тощо;

– постійний – діє перманентно і має конкретну, найчастіше довготривалу мету (рада директорів, науково-технічна рада організації, ревізійна комісія, товариство покупців у процесі приватизації, група планування, комісія з розгляду скарг працівників, комісія з перегляду і заробітної плати та ін.).

На нижчих рівнях управління комітети можуть створюватися з метою сприяння підвищенню продуктивності праці, зниженню собівартості продукції, удосконаленню технології, розв'язанню соціальних проблем, погашенню конфліктів у колективі працівників тощо. Створювати комітети доцільно:

– під час розв'язання проблеми в новій галузі знань, новій сфері діяльності;

– за необхідності прийняття непопулярних рішень (скорочення чисельності працівників, зменшення заробітної плати, ліквідація підрозділів, зниження на посаді тощо);

– з метою координації діяльності підрозділів, служб, окремих працівників і колективів;

– для підняття морального духу працівників організації, стимулювання «бійцівських» якостей окремих посадових осіб;

– з метою децентралізації управління, делегування певних повноважень «вниз», поділу сфер впливу між рівнями управління;

– для ефективнішої реалізації загальних функцій менеджменту;

– при виборі та коригуванні менеджером конкретного стилю керівництва.

Можливе виникнення і неформальних комітетів (наприклад, страйкового комітету). Тоді менеджер повинен застосовувати «правила гри», характерні для неформальних груп. Ефективною альтернативою може бути формалізація таких комітетів.

Формальні групи повинні працювати як єдиний налагоджений колектив. Чим краще керівник володіє механізмами управління групами і факторами впливу на них, тим сильніше він впливатиме і на окремих осіб (працівників), і на результати діяльності організації. Лі Якокка, видатний практик-менеджер у книзі «Кар'єра менеджера» зазначав, що головну увагу менеджер повинен звертати на створення згуртованого, цілісного та цілеспрямованого колективу. За його словами, у бізнесі колективи працівників слід формувати як спортивні команди, починаючи з найелементарніших речей. Гравці (члени колективу) повинні знати основні правила та прийоми гри і вміти правильно обирати свої позиції. Далі потрібно встановити дисципліну та навчити її дотримуватися, запровадивши певні стимули та санкції. Команда повинна бути дружною та націленою на досягнення певної глобальної мети, відчувати свою безпосередню причетність до бізнесових результатів.

Неформальні групи працівників. Неформальні організації існують одночасно з формальними. Для них характерна система не наказаних соціальних ролей, неформальних інститутів і санкцій, еталонів поведінки, переданих звичаями і традиціями. Їх поява пов'язана зі своєрідністю дії «людського чинника» в організації, що ще раз підкреслює роль особи в організаційному процесі. При виконанні виробничих функцій люди вступають в багаточисельні контакти, сприяючи встановленню спонтанних особистих зв'язків, що частково носять емоційне забарвлення. Інакше кажучи, існує розділення між професійною функцією, що виконується людиною, і самою особою. Неформальна організація як спонтанна спільність людей передбачає особові службові стосунки, вирішення виробничих завдань способами, відмінними від формальних розпоряджень. Утворення неформальних груп є форма дезорганізації, сприяюча підтримці соціальної цілісності, зняттю

соціальної напруженості в колективі. Неформальна організація виступає своєрідним буфером між індивідом і жорсткою формальною організацією. Не виключена, проте, і негативна роль неформальних організацій: інколи приватний інтерес певної групи може переважати над загальною метою організації.

Менеджер повинен звертати на них особливу увагу, оскільки вони можуть стати домінуючими в організації, проникати в інші неформальні й формальні групи і відчутно впливати на управління. Не завжди пересічний працівник чи навіть керівник усвідомлює те, що він уже опинився в складі неформальної групи.

Неформальні та формальні групи мають певні спільні характеристики:

- ними управляють лідери з метою розв'язання певних завдань на основі конкретної ієрархії;
- мають певну структуру управління і взаємодії;
- використовують у своїй діяльності неписані правила (норми);
- застосовують певну систему винагород, заохочень і санкцій.
- Не менш суттєвими є і відмінності між ними:
- формальні групи створюються продумано, за планом, а неформальні спонтанно;
- структура формальних груп формується свідомо, неформальних – унаслідок соціальної взаємодії;
- до формальної групи вступають з метою реалізації її цілей, отримання доходу, досягнення престижу тощо, до неформальної – для задоволення потреб у причетності, взаємодопомозі, взаємозахисті, тісному спілкуванні;
- формальна група створюється, як правило, за рішенням керівників, неформальна – внаслідок зацікавленості, симпатії тощо.

Основні особливості неформальних груп:

- застосування соціального контролю, який здійснюється через встановлення і закріплення групових еталонів допустимої поведінки, жорстких санкцій, відчуження тощо;
- опір змінам, який виникає у зв'язку із загрозою існуванню неформальної групи;
- наявність неформальних лідерів, які посідають таке ж становище, що й лідери формальних груп. Відмінність між ними лише в тому, що лідер формальної групи отримує свої повноваження офіційно (в конкретній сфері), а лідер неформальної – через визнання його групою. Тому сфера впливу неформального лідера може виходити за адміністративні межі формальної

організації, але все-таки його основні функції стосуються допомоги групі в досягненні цілей та закріпленні її існування.

До характеристик, які виділяють лідера неформальної групи, належать: вік, освіта, посада, професійна компетентність, досвід, знання, інтелект, стать, характер, розміщення робочого місця, свобода пересування. Інколи у групі можуть існувати два лідери: один – для досягнення цілей групи, другий – для соціальної взаємодії.

За різними підставами, але тим не менш пов'язаним зі статусом, розрізняють групи: 1) реальні і умовні, 2) первинні та вторинні, 3) формальні і неформальні.

Умовною групою є будь-яке об'єднання елементів, виділених (згрупованих) по якого-небудь підстави. В організації можна виділити групу керівників середнього рівня, групу фахівців з інженерною освітою, групу співробітників, кращих в місцях, не призначених для куріння, і т.д. Члени таких груп можуть ніколи не дізнатися, що вони є членами тієї чи іншої групи, але при цьому вони можуть випробовувати на собі особливе ставлення керівництва або представників інших груп. Приміром, списки групи представлених до преміювання за підсумками року можуть бути оприлюднені, і всі члени організації можуть дізнатися тих, кому пощастило опинитися в ній.

Як тільки виділену за будь-якою ознакою умовну групу зберуть разом, вона стане нехай навіть тимчасовою, але цілком *реальною* групою, яка дізналася, що об'єднує всіх присутніх тут і має можливість знайомитися, зміцнювати контакти, формувати мікрогрупи всередині цієї групи і т.д.

Ще одним різновидом незвичайних, але реальних груп, є *віртуальні групи*, особливо легко формувалися завдяки глобальній мережі Інтернет. Вони можуть бути малими і, отже, контактними, можуть бути середніми або великими, тобто частково контактними, але те, що їх об'єднує (робота над спільним проектом, спільне захоплення і т.д.).

Іншим прикладом груп, що є не завжди контактними, і, більше того, реальними, є *референтні групи*, а також *інгрупи* (на протигагу *аутгрупами*). Ці групи можна вважати умовними. Однак вони виділяються будь-якою людиною не стільки раціонально, скільки емоційно чи навіть підсвідомо. Приклад: В організації може бути кілька людей, яким симпатизує конкретний співробітник. Він може вважати їх єдиними благородними, розумними або справедливими людьми, виділеними з всього підрозділу. Тому, відчуваючи свою причетність до цієї умовної групи, він може відповісти керівнику, що «ми ніколи на це не погодимось» або «ми завжди чинимо так-то і так-то», відчуваючи себе всередині (*in*) цієї групи, і

протиставляючи себе тим, хто не входить до їх числа і знаходиться за межами (*out*) групи, яка існує тільки в його уяві.

Членами референтної групи можуть бути історичні персонажі або ідеальні моделі зразкової поведінки, взагалі не існують не тільки в даній організації, але і в сучасній для людини реальності.

Ще одним різновидом груп, що визначаються іноді в аспекті первинних-вторинних, є різного роду *тимчасові* або *проектні* групи. Оскільки вони мають мету дозволити будь-яку значиму для організації проблему, їх іноді називають проблемними або цільовими групами.

На відміну від первинних, або натуральних, команд (груп, що працюють безпосередньо на своїх робочих місцях людей), вторинні групи називаються також *міжфункціональними командами* або *робочими групами*. Вторинними ці групи іноді вважаються тому, що вони здійснюють не свою основну, первинну функцію (бухгалтерія повинна здійснювати бухоблік), а якісь інші, додаткові до основних функції (група з кількох бухгалтерів, наприклад, може брати участь у підготовці корпоративного свята). Однак створювані для цих вторинних до основної діяльності цілей групи стають, як правило, дуже активними малими контактними групами.

2. Стадії розвитку груп.

Як і відносно життєвого циклу організації, різні дослідники виділяють різну кількість стадій розвитку групи. Так, перші стадії часто вважаються попередніми, або догруповими. Хтось вважає підсумкової ідеальної стадією сформованість згуртовано працюючої групи, а хтось підкреслює, що на вищому рівні група повинна бути не просто згуртованою, але і здатною направляти можливі негативні емоції на досягнення групової мети.

Стадії розвитку малих груп

1. Перша стадія – *орієнтування щодо інших*. Фактично на цій стадії учасники потенційної групи самовизначаються щодо її цілей і складу. Точніше, склад учасників визначається разом з урахуванням цілей групи.

2. Стадією *конфліктів або бурління*. На цій стадії у вже де-факто існуючої групи міжособистісні конфлікти зазвичай пов'язані з діяльністю по досягненню стоїть перед усіма мети. У разі невдоволення одного з учасників поведінкою іншого або інших, незадоволений намагається довести свою правоту. Формуються групи прихильників і супротивників, в бурхливих дискусіях хтось змінює позицію і переходить на бік опонентів, хтось іде «в глуху оборону», хтось себе проявляє як примиритель.

3. Стадія виходу на злагоджену роботу характеризується упорядкуванням групових відносин за рахунок вироблення гласних і негласних домовленостей

або норм. Згуртування групи може здійснюватися на основі досягнення загальної мети або на основі боротьби групи проти всіх, хто не з нею.

4. Стадія позитивного розвитку – група, постійно підвищує свою ефективність. Характеристиками такої групи крім згуртованості в ім'я досягнення соціально значущої мети є самокритичність по відношенню до своїх попередніх успіхам, високий рівень вимогливості до себе і відповідальність кожного за загальний результат, соціальна активність і відкритість до змін.

Дамо коротку характеристику дій членів групи (учасників) на кожній стадії її розвитку.

До 1 стадії. Орієнтування щодо інших. Дії учасників: придивляються і самовизначаються.

До 2 стадії. Позиціонування себе і конфлікти. Дії учасників: експериментують, пробують і відстоюють себе.

До 3 стадії. Вихід на злагоджену роботу. Дії учасників: притираються, пристосовуються, домовляються і виробляють гласні і негласні норми.

До 4 стадії. 4.1) Підвищення ефективності роботи. Дії учасників: працюють на досягнення зовнішніх по відношенню до групи цілей, орієнтуючись на підвищення ефективності та постійне вдосконалення.

4.2) Дезінтеграція. Дії учасників: частину або всі учасники перестають діяти або діють непродуктивно, втрачаючи зв'язує їх мотивацію.

3. Взаємодія групи та особистості.

У будь-якій групі люди проявляють свої індивідуально-психологічні відмінності. Хтось більш активний, хтось задумливий, хтось любить бути в центрі уваги, хтось воліє зворотне. Але завжди хтось координує роботу членів групи. Тому перша роль, яку виділяють будь спостерігачі, – це лідер або керівник групи.

Групові ролі – це не функціонально-професійні ролі. Функціонально член групи може бути маркетологом, фінансистом або кимось ще, однак при формуванні командного рівня взаємодії він все більш яскраво проявляє себе або в координації членів групи, або в аналізі та критиці групових розробок та ідей, або в інших групових ролях.

Ролі, спрямовані на основну мету діяльності:

1) той що *вибудовує підсумковий результат*. Його іноді називають мотиватором. Саме він дбає про необхідний результаті і за формою, і за термінами його отримання. Фактично це властивість – головна властивість лідера: він захоплений справою, йде вперед, а решта заражаються його захопленістю і йдуть за ним. В даному випадку допустимими недоліками є схильність Шейпера до незадоволеності і дратівливості в разі недостатньої

роботи команди по досягненню результату, що виявляється, можливо, в некоректному ставленні до членів команди;

2) *реалізатор*. Фактично це той, без кого не зможе бути досягнутий результат. Розробляє практично продуману реалістичну стратегію, а також для забезпечує максимальну ефективність її реалізації;

3) *завершальник*. Ця роль також перекладається як педант, контролер і доводчик. Готовність підчищати всі помилки і доводити до блиску підсумковий результат дуже важлива для команди, тому наявність такої людини може бути гарантією якості видаваних командою результатів.

ролі, спрямовані на змістовний аспект діяльності:

4) *генератор ідей*. Інший переклад – мислитель, а також фабрика з виробництва ідей. Навіть якщо в групі не виявляється достатньо креативного людини, група його все одно «виращує» з наявних. Завдяки його яскравій уяві в поєднанні зі знаннями і високою винахідливістю, розробки команди можуть нести об'єктивну цінність;

5) *аналітик*. Його також називають аналітиком-стратегом, критиком, оцінювачем-наставником і шукачем істини. Завдяки схильності до ретельного дослідження і безстороннім оцінками варіантів він здатний допомогти групі у виборі кращого рішення. Однак (що припустимо) він скептик, нездатний надихати людей. А що неприпустимо – він може своїм песимізмом і навіть цинізмом деморалізувати членів команди;

6) *спеціаліст*. Носії конкретних глибоких знань і умінь, пов'язаних з утриманням діяльності команди, створюють для команди сильну конкурентну перевагу і є підставою її ефективності;

ролі, спрямовані на комунікативний аспект діяльності:

7) *дослідник ресурсів, або шукач*. Шукача дуже цікавлять нові цікаві ідеї, тому іноді його відносять до групи спрямованих на зміст діяльності. Але його ентузіазм пов'язаний не стільки з ідеями, скільки із спілкуванням з приводу цих ідей. Він не боїться труднощів і допомагає групі у зовнішніх контактах;

8) *душа команди*. Називають натхненником людей, командним гравцем або колективістом. Завдяки їй команда стає єдиним цілим, оскільки ця людина вчасно відчуває, що потрібно зробити для команди в кожен конкретний момент, намагається пом'якшувати гострі кути і створює позитивну атмосферу;

9) *координатор*. Людина спокійний, упевнений в собі і вміє керувати людьми. Фактично це нагадує позицію адміністративного керівника при стратегічному лідері. Він також цілеспрямований, може делегувати і підтримувати членів команди.

А що робити, якщо в групі «дві більшості»? Цей ефект називається ефектом поляризації, тобто розбіжності думок до полюсів. У вируючої, ще не

сформувалася групі так утворюються опозиційні табори, і все може перерости в конфліктне з'ясування відносин. У зрілій групі важливіше знайти спільне рішення.

Тема 7. Вплив та маніпулювання.

1. Механізми маніпулятивного впливу у спілкуванні.
2. Засоби маніпулятивного впливу.
3. Маніпуляції у спілкуванні, захист від маніпуляції.
4. Трансактний аналіз спілкування.

1. Механізми маніпулятивного впливу у спілкуванні.

Під «психологічним впливом» розуміється зміна психологічних характеристик особистості, групових норм, суспільної думки чи настрою за рахунок використання психологічних, соціально-психологічних закономірностей.

Вітчизняні психологи пропонують кілька типологій стратегій впливу на людину, основним критерієм у яких є ставлення до партнера по спілкуванню як до суб'єкта чи об'єкта. Уявляється цікавим зупинитися на типології основних стратегій психологічного впливу, яку запропонував Г. А. Ковальов. На його думку, у реальній людській життєдіяльності мають місце три основні стратегії: «імперативна», «маніпулятивна» і «розвиваюча».

Відповідно *імперативної* стратегії психіка й людина в цілому розглядаються як пасивний об'єкт впливу зовнішніх умов і продукт цих умов. Використання імперативних методів впливу приводить найчастіше лише до зовнішнього короточасного підпорядкування з боку об'єкта впливу і не торкається глибинних структур його психічної організації. Імперативна стратегія найбільш доречна й ефективна в екстремальних ситуаціях, де потрібним є оперативне прийняття й виконання важливих для збереження системи рішень в умовах дефіциту часу.

Маніпулятивна стратегія ґрунтується на твердженні про активність та індивідуальну винахідливість психічного відображення зовнішніх впливів, де суб'єкт сам впливає на психологічну інформацію, що надходить ззовні.

Розвиваюча стратегія ґрунтується на «діалозі», де психіка виступає як відкрита система, що знаходиться у постійній взаємодії, яка має внутрішній і зовнішній контури регулювання. Психіка в цьому випадку розглядається як багатомірне і «інтерсуб'єктне» за своєю природою утворення. Розвиваюча стратегія забезпечує актуалізацію потенціалів власного розвитку кожної зі взаємодіючих між собою систем. Психологічними умовами реалізації такої стратегії впливу є діалог і обопільна відкритість.

Психологічні умови реалізації діалогу, за К. Роджерсом: 1) природність і спонтанність у вираженні суб'єктивних почуттів і відчуттів, що виникають між партнерами у кожному окремому моменті їхньої взаємодії; 2) безумовно позитивне ставлення до інших людей і до самого себе, турбота про іншого і прийняття його як рівноправного партнера по спілкуванню; 3) емпатичне розуміння, уміння тонко й адекватно співчувати почуттям, настрою, думкам іншої людини в ході міжособистісних контактів з нею.

Є. Л. Доценко пропонує п'ять рівнів настанов на взаємодію в міжособистісних відносинах.

1) *Домінування*. Ставлення до іншого як до речі чи засобу досягнення своїх цілей, ігнорування його інтересів і намірів. Прагнення володіти, розпоряджатися, здобути необмежену односторонню перевагу. Відкритий, без маскування, імперативний вплив — від насильства, придушення до навіювання, наказу.

2) *Маніпуляція*. Ставлення до партнера по взаємодії, через тенденції до ігнорування його інтересів і намірів. Способи впливу – *провокація, обман, інтрига, натяк*.

3) *Суперництво*. Партнер по взаємодії сприймається як небезпечний і непередбачений, на силу якого треба зважати. Інтереси іншого враховуються в тій мірі, у який це диктується цілями боротьби з ним. Засобами ведення боротьби можуть бути окремі види «тонкої» маніпуляції, чергування відкритих і закритих прийомів впливу, тимчасові тактичні угоди.

4) *Партнерство*. Ставлення до іншого як до рівного, що має право бути таким, який він є, з яким треба рахуватись. Прагнення не допустити втрат для себе, розкриваючи цілі своєї діяльності. Рівноправні, але обережні відносини, узгодження своїх інтересів і намірів, спільна рефлексія. Основні способи впливу будуються на договорі, що служить як засобом об'єднання, так і засобом створення тиску.

5) *Співдружність*. Ставлення до іншого як до самоцінності. Прагнення до об'єднання, спільної діяльності для досягнення близьких чи збіжних цілей. Основний інструмент взаємодії – *згода (консенсус)*.

2. Засоби маніпулятивного впливу.

Спроби управляти людиною, групою людей і іншими людськими спільнотами нерідко зустрічають опір останніх. У цьому випадку перед ініціатором управлінського впливу відкриваються два шляхи:

1) спробувати змусити виконати нав'язану їм дію, тобто зламати опір (відкрите управління);

2) замаскувати управлінський вплив так, аби він не викликав заперечення (приховане управління).

Застосувати другий спосіб після провалу першого неможливо – намір розгаданий, і адресат насторожі. До другого способу звертаються тоді, коли передбачають опір, і тому відразу роблять ставку на прихованість впливу.

Фактично в кожній групі людей є особа, що впливає на інших, причому часто непомітно, й усі несвідомо підкоряються їй. Приховане управління здійснюється проти волі адресата і допускає можливу незгоду останнього з тим, що пропонується (інакше ініціатору немає причин приховувати свої наміри).

Маніпуляції можуть здійснюватися як на шкоду тому, ким маніпулюють, так і на користь йому. Чи морально таємно управляти іншою людиною проти її волі? Це залежить від моралі маніпулятора і від ступеня моральності його цілей. Якщо його ціль – одержати особисту вигоду за рахунок жертви, то, безумовно, аморально. Якщо ж ціль – ненав’язливо, непомітно спрямувати дії того, ким маніпулюють, в потрібне русло, то така маніпуляція не травмує іншу людину й може бути цілком виправдана.

Таким чином, *маніпулювання* – це вид прихованого управління, зумовлений егоїстичними, непорядними цілями маніпулятора, що завдає збитки (матеріальні чи психологічні) своїй жертві.

Приховане управління може, однак, мати і цілком шляхетні цілі. Наприклад, коли керівник замість наказів непомітно і безболісно керує підлеглим, ненав’язливо спрямовуючи його до дій у потрібному напрямі. У цьому випадку об’єкт управління зберігає свою гідність і свідомість власної волі.

Під маніпуляцією звичайно розуміється один з видів психологічного впливу, який використовується для досягнення однобічної переваги.

Розходження маніпулятивного та особистісного впливу

<i>Маніпулятивний вплив</i>	<i>Особистісний вплив</i>
скритність і таємний характер намірів (використання іншого як засобу досягнення власної мети); прагнення підкорити своїй волі (одержати однобічний вигаш); ефект впливу, що руйнує особистість (у першу чергу негативний ефект позначається на особистості адресата, але опосередковано – на особистості маніпулятора).	щирість і відкритість почуттів, емоцій, намірів і мотивів людини, яка впливає; наявність в акті впливу власної доброї волі й особистісних інтересів взаємодіючих людей; ефект впливу, що збагачує, розвиває (у першу чергу особистість тієї людини, на яку здійснюється вплив).

Метафори ж особистісного впливу будуть іншими – це здатність «притягати, як магніт», «заворожувати», «надихати на подвиг», «давати імпульс до прозріння», «сприяти переродженню». Як бачимо, у всіх випадках використання метафор

присутні категорії: «гарне» – «погане», «позитивне» – «негативне». Етичний компонент допомагає нам відрізнити маніпулятивне спілкування від неманіпулятивного. Багато гуманістів називають моральність основним критерієм спілкування людини третього тисячоріччя.

Групи *засобів маніпулятивного впливу* відповідно до основних ознак маніпуляції.

1. Таємний характер маніпулятивного впливу забезпечується багатовекторністю впливу – вирішенням відразу декількох підзадач. Наприклад, відволікання уваги партнера по спілкуванню, зосередженість уваги на необхідному змісті, підвищення власного рангу в його очах, ізоляція партнера по спілкуванню від інших людей і т. ін.

2. Для психологічного тиску використовується адекватна цілям зброя впливу: перехоплення ініціативи, введення нової теми, скорочення часу для ухвалення рішення, рекламування, апеляція до присутнього і т. ін.

3. Проникнення в психологічну сферу відбувається через психологічний автоматизм – структурно-динамічне утворення, актуалізація якого приводить до результату, будь-то мотиваційна напруженість (прагнення до грошей, слави, успіху, сексуального задоволення) чи якась дія.

4. Експлуатація особистісних якостей партнера по спілкуванню являє собою імітацію процесу ухвалення рішення ним самим. Перший крок – створення (чи актуалізація) стану конкуренції мотивів. Актуалізувати можна лише те, що вже існує у внутрішньому світі людини. Другий крок – зміна спонукальної сили конкуруючих мотивів (зміна цінності одного з них, зміна ціни досягнення, управління оцінкою ймовірності досягнення і т. ін.).

Щодо механізмів маніпулятивного впливу, то слід зазначити, що вони однакові за будь-якого психологічного впливу – це, у першу чергу, психічні автоматизми і мотиваційне забезпечення.

3. Маніпуляція у спілкуванні, захист від неї.

У діловому, та й у повсякденному спілкуванні маніпуляції – звичайна річ. Прикладів маніпуляцій існує безліч. Виробляються вони за певними схемами, що однаково діють як у побутовому, так і в діловому спілкуванні. Існує наукова теорія, що дозволяє пояснити механізм маніпуляції і, отже, навчитися користатися цим прийомом та гідно захиститися від нього.

В основі маніпуляції завжди лежить *використання слабкостей співрозмовника*. Ніхто не бажає показатися боягузом, нерішучим, жадібним, нерозумним. Навпаки, кожний бажає виглядати гідно, бути великодушним, захисником, відчувати свою перевагу, значимість, дістати похвалу і т. ін.

За критерієм «відносини до людей» особистість може бути або актуалізатором, або маніпулятором.

Актуалізатор (той, що рухається до оптимальності) відрізняється більшою незалежністю від нав'язаних схем, щирістю в почуттях, волею вираження, вірою в себе й інших і розумінням себе й інших.

Маніпулятор (комунікатор) відрізняється нещирістю, байдужістю чи недружелюбністю до партнера, прагне до експлуатації й контролювання інших.

Маніпулятор прагне використовувати людей, актуалізатор – взаємодіяти з ними.

Характерні риси маніпулятора: неправда (фальш, шахрайство); апатія, нудьга; закритість, навмисність, цинізм. Можливість маніпулювати людьми криється в них самих, у їхньому нерозумінні самих себе.

Можна назвати чотири джерела маніпулювання:

- 1) людьми керують їхні *потреби*.
- 2) кожна людина має якісь *слабкості*.
- 3) кожний характеризується деякими *пристрастями*.
- 4) усі люди звикли діяти за певними правилами, дотримуватись *ритуалів*.

Усе це може бути використано і використовується маніпуляторами.

Психоконплекси – це особливості людської душі, які відгукуються на різні впливи маніпуляторів. Тому вплив на психоконплекси і є найефективнішим засобом маніпулювання людьми.

Типовими психоконплексами є: страх; цікавість; жадібність; перевага; доброта; жалість; провина; справедливість; помста; заздрість; ревності; патріотизм; естетика; досконалість та інші.

Всі афери – від дрібних до найбільших – будуються, як правило, на використанні жадібності людей, прагнення швидко розбагатіти. Численні афери інвестиційних фондів і фінансових компаній, що обіцяли неправдоподібно високі дивіденди, сотні тисяч обдурених вкладників.

Ще одна людська слабкість – цікавість, зокрема – бажання довідатися про своє майбутнє, долю.

Інша людська слабкість – спрага гострих відчуттів. Реалізується в азартних іграх. Бажання створити враження, покрасуватися також використовується маніпуляторами.

Системи маніпулятивної поведінки

Активна: маніпулятор прагне очолювати і панувати за будь-яку ціну, за допомогою активних методів, користаючись більш високим положенням у відносинах. Спирається на безсилля інших і домагається контролю над ними.

Пасивна: маніпулятор ніколи не виявляє роздратування; млявий і пасивний. Прикидається безпомічним і дурним. Дозволяє іншим думати і працювати за себе. Виграє, терплячи поразку.

Змагальна: маніпулятор прагне виграти за будь-яку ціну. Життя – постійний турнір, а люди – суперники чи вороги. Пильний боєць. Сполучення активної і пасивної системи.

Байдужна: відкидання турботи; маніпулятор грає в байдужність, індіферентність. Намагається піти, відсторонитися від контактів. Йому ніби-то на все «наплювати».

У рамках тієї чи іншої маніпулятивної системи кожен з тих, що маніпулюють, прагне вибрати ту роль, яка йому більше знайома, була ним використана раніше і принесла бажаний результат; найбільшою мірою відповідає ситуації та цілям; відповідає його внутрішнім уявленням й особистісним якостям.

Як захиститись від маніпулятивного впливу? Значення маніпулятивної поведінки полягає у тому, щоб розпізнавати її в собі й інших, переборювати і не зловживати нею.

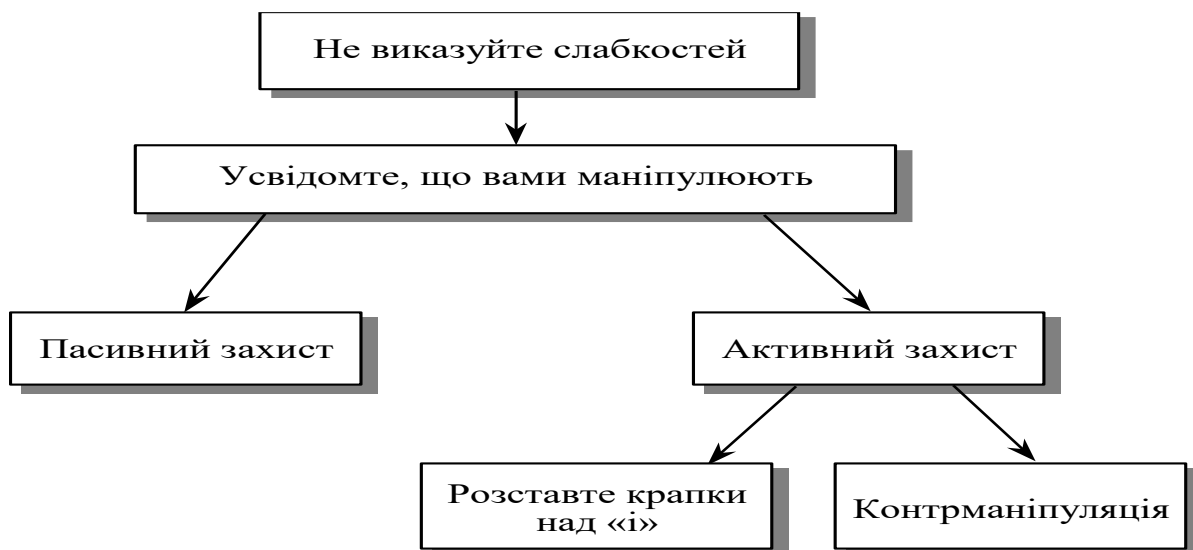


Рис. 6. Схема захисту від маніпуляції

Таким чином визначається шість стереотипних дій, об'єднаних у пари, що доповнюються: утекти – вигнати, сховатися – опанувати, затаїтися – ігнорувати. Кожна пара задає свій параметр процесу захисту: дистанціювання з агресором, управління потоком впливу, управління інформаційним каналом.

Пасивна форма	Активна форма
Віддалення себе: втеча, відхід	Віддалення агресора: вигнання, знищення, ресія
Блокування – виставлення перепон: бар'єра, «щита», пошук укриття	Контруплив: контроль над агресором, підпорядкування, управління ним

4. Трансактний аналіз спілкування.

Одним з можливих способів розуміння ситуації спілкування, що дає можливість побачити зміст дій у спілкуванні як своїх, так і партнера, є сприйняття стану партнерів, а також їхніх позицій відносно один одного. Дійсно, кожний зауважував, що в будь-якій розмові, бесіді, публічному спілкуванні величезне значення має відносний статус партнерів (не постійний соціальний статус, а статус «тут і зараз» у спілкуванні). Дуже важливо, хто в даний момент «нагорі», а хто «унизу», хто веде у даному спілкуванні, а кого ведуть, і т. ін.

Словосполучення «трансактний аналіз» дослівно означає «аналіз взаємодії». У ньому закладено дві глибокі ідеї: 1) мультиплікативна природа спілкування; 2) поділ процесу спілкування на елементарні складові й аналіз цих елементів взаємодії.

Зазначемо, що особливими критеріями позицій трансактного аналізу є характеристики:

Батько – вимагає, оцінює (засуджує чи схвалює), учить, керує, складає протекцію.

Дорослий – розважливість, робота з інформацією.

Дитина – прояви почуттів, безпорадність, підпорядкування.

Виділяють наступні *позиції спілкування за характером взаємодії*:

I. домінування, чи спілкування «зверху вниз»;

спілкування «на рівних»;

підпорядкування, чи позиція «знизу вверху».

II. доброзичлива позиція до партнера;

нейтральна позиція;

ворожа позиція неприйняття партнера.

Традиційно в трансактному аналізі виділяються три типи трансакцій: додаткові, перехресні і приховані.

Додатковою називається така взаємодія, у якій партнери адекватно сприймають позиції один одного, розуміють ситуацію однаково і спрямовують свої дії саме в тому напрямі, що очікується й приймається партнером, і якого він також дотримується.

Два підтипи додаткової: *рівних* взаєминах партнери перебувають на однакових позиціях, вони однаково сприймають інформацію, відповідають саме з тієї позиції, якої очікує партнер, тому можна було б назвати цей підтип – спілкування з повним взаєморозумінням; у *нерівному* задіяні позиції Батька і Дитини.

Власне кажучи, взаємодія, що *перехрещується*, – це «неправильна» взаємодія. «Неправильність» її полягає в тому, що партнери не розуміють чи не

бажають зважати на те, до якої позиції звертається партнер, відповідають йому з іншої позиції, тим самим виявляючи, з одного боку, неадекватність розуміння позиції та дій партнера, а з іншого – яскраво виявляючи свої власні наміри і дії.

Нарешті, третім типом взаємодії є *приховані* трансакції. Це такі взаємодії, що містять одночасно два рівні: явний, що виражений словесно, соціальний і *прихований*, який мається на увазі, психологічний.

Трансактний аналіз дозволяє описати не тільки те, що говорять партнери, але і підтекст, що виражається інтонацією чи просто мається на увазі («читання між рядків»). Розглядаючи всілякі маніпуляції, ми бачили, що саме підтекст, спеціально пристосований прихований вплив дозволяють маніпулятору управляти співрозмовником проти його волі.

Тема 8. Стреси на роботі, стресостійкість.

1. Суть стресу.
2. Чинники, що викликають стрес або стресори.
3. Динаміка стресу.
4. Управління стресом і його профілактика.

1. Суть стресу.

Знаходження особистості в організації, виконання різного роду завдань, освоєння нововведень достатньо часто супроводжується посиленням стресових станів людини. Поняття «стрес» запозичене з техніки, де воно означає здатність різних тіл і конструкцій протистояти навантаженню. Будь-яка конструкція має межу напруженості, перевищення якого веде до її руйнування.

Спочатку поняття «*стрес*» означало стан індивіда, що виникає як відповідь на різноманітні екстремальні дії зовнішнього середовища. Дане поняття виникло у фізіології для позначення реакції організму у відповідь на будь-які несприятливі дії.

Канадський біолог Ганс Сельє (1907-1982 рр.) розробив вчення про стрес, засноване на понятті адаптаційного синдрому. Відповідно до цієї теорії стрес розглядався як сукупність реакцій організму людини, яка забезпечувала адаптацію всіх його ресурсів до умов існування.

Перенесене в сферу соціальної психології, поняття «стрес» включає цілий спектр станів особистості, викликаних безліччю подій: від поразок або перемог до творчих переживань і сумнівів. Слід уточнити, що всі екстремальні дії можуть вивести з рівноваги і фізіологічні, і психологічні функції.

Дії стресу тісно пов'язані з потребами особистості, неможливістю реалізувати яку-небудь значущу для неї потребу, внаслідок чого відбувається багатократне посилення фізіологічних можливостей і включаються психологічні механізми захисту.

Таким чином, *стрес особистості* – стан загальної напруги організму, що виникає в результаті різних причин. Фізіологічний механізм виникнення стресу полягає в наступному. При першій же ознаці небезпеки сигнали з мозку приводять тіло в стан необхідності діяти. Людина в стані стресу здатна на неймовірні (в порівнянні із спокійним станом) вчинки, мобілізуються всі резерви організму і можливості людини різко зростають, але на деякому інтервалі часу. Наприклад, коли мати з дитиною переходила вулицю, відбулася аварія і автомобіль наїхав на дитячу коляску. Щоб витягнути свою дитину, крихка жінка на очах пішоходів, що стовпилися, підвела машину і витягнула коляску з немовлям.

Тривалість цього інтервалу і наслідку для організму у кожної людини свої. Спостереженнями виявлено, що важке фізичне навантаження сприяє нейтралізації дії «гормону стресу»: чим суворіші умови життя, тим сильніше мобілізуються резерви організму, але за умови, що людина налаштована на виживання.

В цілому стрес – явище достатньо звичайне і таке, що часто зустрічається. Незначні стреси неминучі і нешкідливі, але надмірний стрес створює проблеми як для особи, так і для організації при виконанні поставлених завдань. Психологи вважають, що чоловік більше і частіше страждає від завданої йому образи, відчуття власної незахищеності, невизначеності завтрашнього дня.

Різновидів стресів існує достатньо велика кількість, в узагальненому вигляді вони представлені далі.

Хронічний стрес припускає наявність постійного (або що існує тривалий час) значного навантаження на людину, в результаті якого його психологічний або фізіологічний стан знаходиться в підвищеній напрузі (тривалий пошук роботи, постійний поспіх, з'ясування відносин).

Гострий стрес – стан особи після події або явища, в результаті якого у неї втрачається «психологічна» рівновага (конфлікт з начальником, сварка з близькими людьми).

Фізіологічний стрес виникає при фізичному перевантаженні організму (дуже висока або низька температура в робочому приміщенні, сильні запахи, недостатня освітленість, підвищений рівень шуму).

Психологічний стрес є слідством порушення психологічної стійкості особи з цілого ряду причин: зачеплене самолюбство, незаслужена образа, невідповідна кваліфікації робота. Крім того, стрес може бути результатом психологічного перевантаження особи: виконання дуже великого об'єму робіт, відповідальність за якість складної і тривалої роботи.

Варіантом психологічного стресу є *емоційний стрес*, який з'являється в ситуаціях загрози, небезпеки, образи.

Інформаційний стрес виникає в ситуаціях інформаційних перевантажень або інформаційного вакууму.

Конструктивний стрес – надає позитивний вплив. Помірний рівень стресу сприяє підвищенню працездатності, стимулює творчість і старанність (старанно займатися перед іспитом).

Деструктивний стрес негативно впливає. Занадто високий рівень стресу викликає перевантаження, порушує фізичне і психічне здоров'я людини.

2. Чинники, що викликають стрес, або стресори.

Існує ряд причин, що викликають стреси особи в організаціях. До них відносяться організаційні, поза організаційні, особові чинники.

І. Організаційні чинники, що викликають стрес, визначаються позицією індивіда в організації. Розглянемо приклади.

Трудова діяльність індивіда – обмеження, що викликаються режимом, змінністю роботи в організації, впроваджувані організаційні зміни, нові технології, які індивіду доводиться постійно освоювати.

Взаємини в організації – побудова і підтримка хороших відносин з начальником, колегами, підпорядкованими. Ця причина є однією з найбільш стресових для працівників.

Недостатньо ясне розуміння працівником своїх ролі і місця у виробничому процесі, колективі. Така ситуація викликана відсутністю чітко встановлених прав і обов'язків фахівця, неясністю завдання, відсутністю перспектив зростання.

Недостатнє навантаження співробітника, при якому працівнику не представляється можливості продемонструвати свою кваліфікацію повною мірою.

Необхідність одночасного виконання різномірних завдань, не зв'язаних між собою і однаково термінових. Дана причина характерна для керівників середньої ланки в організації за відсутності розмежування функцій між підрозділами і рівнями управління.

Неучасть працівників в управлінні організацією, ухваленні рішень по подальшому розвитку її діяльності, особливо в період різкої зміни напрямів роботи. Таке положення характерні для великих вітчизняних підприємств, де не налагоджена система управління персоналом і рядові співробітники відірвані від процесу прийняття рішень. На багатьох західних фірмах існують програми залучення персоналу в справи фірми і розробки стратегічних рішень, особливо при необхідності збільшення об'єму виробництва або поліпшення якості виробів, що випускаються.

Кар'єрне просування – досягнення індивідом кар'єрної стелі чи ж надмірно швидке кар'єрне просування.

Фізичні умови праці – дуже висока або низька температура в робочому приміщенні, сильні запахи, недостатня освітленість, підвищений рівень шуму.

II. Поза організаційні чинники викликають стреси в результаті дії наступних обставин: 1) відсутність роботи або тривалий її пошук; 2) конкуренція на ринку праці; 3) кризовий стан економіки країни і, зокрема, регіону.

III. Особові чинники, що викликають стресові стани, формуються під впливом стану здоров'я, сімейних проблем, емоційної нестійкості, заниженої або завищеної самооцінки.

В результаті дії перерахованих причин можливі наступні наслідки стресу: *суб'єктивні, поведінкові, фізіологічні*.

Суб'єктивні наслідки припускають виникнення у людини відчуття неспокою, тривоги, підвищеної стомлюваності.

При проявах стресу у індивіда посилюються негативні поведінкові наслідки в організації у вигляді прогулів, незадоволеності роботою, розповсюдженні чуток, пліток.

Фізіологічні наслідки виявляються як підвищення артеріального тиску, серцево-судинні захворювання, порушення сну, апатія.

3. Динаміка стресу.

Для визначення найбільш раціональних способів дії на людину в стані стресової ситуації необхідно мати уявлення про динаміку розвитку стану внутрішньої напруги.

Виділяють три стадії розвитку стресу:

- 1) зростання напруги або *мобілізація*;
- 2) *адаптація*;
- 3) виснаження, спад внутрішньої активності до фонового рівня, а іноді і нижче, або *дезорганізація*.

Стадія мобілізації характеризується зростанням інтенсивності реакцій, підвищенням чіткості пізнавальних процесів, прискоренням їх, готовністю швидко пригадати необхідну інформацію. На цій стадії організм функціонує з великою напругою, проте він справляється з навантаженням за допомогою поверхневої або функціональної мобілізації, без глибоких структурних перебудов. Наприклад, підготовка термінової роботи до заданого терміну, підготовка студентів до сесії.

Стадія адаптації виникає за стадією мобілізації за умови, що стрес продовжується тривалий період часу. Оптимальний рівень – стрес, що переноситься сприймається як позитивне явище, як виклик з боку ситуації, але

при цьому контроль за ситуацією залишається за індивідом. Дане положення дозволяє досягати високого рівня продуктивності. На цій стадії відзначається збалансованість витрачання адаптаційних резервів організму. Всі параметри, виведені з рівноваги на першій стадії, закріплюються на новому рівні. Але якщо дана стадія стресу затягується, то настає перехід до третьої стадії.

Стадія дезорганізації виникає при стійкому збереженні стресового навантаження. На цій стадії може відбутися порушення внутрішньої регуляції поведінки особи, відбувається втрата контролю над ситуацією.

Тривалий стрес навіть при збереженні зовнішнього стану індивіда без зміни може привести до серйозних внутрішніх захворювань. Розділ між оптимальним і надмірним рівнями стресу, за межами якого настає третя стадія, дуже невеликий і є індивідуальним для кожної людини. Він залежить від особистих характеристик, здібностей індивіда справлятися з тиском ситуації.

4. Управління стресом і його профілактика.

Втрати організацій від стресів стають все значнішими у всіх індустріально розвинених країнах. У США менеджери вважають причинами стресів недолік власті, некомпетентність окремих керівників, конфлікт довіри в рамках організацій. Японські менеджери на перше місце серед причин стресів висувають напругу, пов'язану з організаційними змінами, необхідністю освоєння нових технологій. Німецькі менеджери скаржаться на тиск з боку темпу роботи, що росте, пояснюють стрес недостатньою підготовленістю персоналу.

Всі ці причини, а також втрати працедавців, викликані стресами працівників, примушують організації розробляти програми управління стресами, відпрацьовувати і упроваджувати способи адаптації особи до стресового навантаження.

Існує декілька рівнів управління стресами

Перший – на рівні організації, в результаті змін в політиці, структурі виробництва, виробленні чітких вимог до співробітників, оцінки їх діяльності.

У деяких організаціях, переважно в зарубіжних компаніях і в окремих вітчизняних банківських структурах, проводять тренінги релаксації (після роботи, 2-3 рази на тиждень) під керівництвом психолога.

Проводяться також тренінги для розвитку комунікативної культури співробітників, навчання навикам скидання напруги, виїзні ігрові тренінги з метою зняття напруги в колективах, зміцнення зв'язків між співробітниками. Вони допомагають людині відчувати себе краще, розслабитися, відновити сили.

На рівні організації: делегування повноважень; аналіз стресових ситуацій; виявлення причин стресу; активний відпочинок; раціоналізувати робочий день; ніколи не брати роботу додому; не затягувати робочий день; самоконтроль;

планувати роботу за своїм можливостям; взаємодія та групове прийняття рішень.

Другий рівень управління стресом – для окремої особи. Призначений для того, щоб вміти справлятися із стресами індивідуально, використовуючи рекомендації і спеціальні програми по нейтралізації стресів. Такі програми включають медитацію, тренінг, фізичні вправи, дієту і іноді навіть молитву. Вони допомагають людині почувати себе краще, розслабитися: розвантажувати себе емоційно; знаходити нові захоплення; систематично знаходити час для відпочинку з сім'єю; ставитися до всього філософськи; змінити звичну обстановку; змінити меблі, переставити їх; на роботу і з роботи ходити пішки, якщо це дозволяє відстань; робити гімнастику; фізичні оздоровчі вправи; протягом дня кілька разів послухати улюблену музику.

Прийоми індивідуальної боротьби зі стресом

1. *Вчіться правильно розпоряджатися своїм часом.* Вміння правильно організувати свій час – важливий засіб зняття або попередження стресу. Ось декілька простих правил:

- при складанні списку необхідних справ перераховуйте в ньому, окрім необхідних, такі, які хотілося б вам зробити саме сьогодні;
- всі справи розділяти за категоріями: головні і ті, що можна зробити пізніше; важливо вміти ставити цілі і розставляти пріоритети;
- уникайте зайвих обіцянок;
- чітко уточніть для себе різницю між активністю і продуктивністю: активність – прояв зовнішньої великої енергії, що не завжди йде на користь справи (іноді це метушливість, багато рухів, а мало результатів; продуктивність – виконання наміченого, поступове наближення до поставленої мети);
- проаналізуйте причини втрати часу: тривалі розмови по телефону, очікування в черзі, виконання незапланованих справ.

Існує безліч технічних засобів для щоденного планування справ і проведення аналізу втрат часу: щоденники, органайзери, офісні програми персональних комп'ютерів і т.п.

2. Вмійте перемикаєти свою діяльність.

Щоб відійти від напруги, необхідно знайти адекватне за інтенсивністю заміщення виконуваних робіт, інший вид діяльності. Це може бути інша робота або фізичні вправи, спорт.

3. Примусьте стрес працювати на вас.

Якщо неприємностей не можна уникнути, то доцільно спробувати витягнути з них, по можливості, користь: спробуйте прийняти негативну

подію як позитивне (втрату роботи як можливість знайти кращу); віднесіться до стресу як джерелу енергії.

4. Подивіться на ситуацію зі сторони.

У спокійному стані ви не могли б стільки зробити, у збудженому стані встигли незрівнянно більше:

- сприймайте проблему як виклик;
- не думайте про минулі події як про поразку;
- ви не можете відповідати за вчинки інших людей, а можете тільки контролювати свою реакцію на них. Головне – перемога над емоціями.

5. Все проходить, пройде і це.

Постарайтеся бачити майбутнє в позитивному світлі. Хоча б ненадовго згадуйте, як ви відчували себе, коли все було добре. Вчіться прийомам фізичного розслаблення, відмовтесь від напружених поз, що викликають стресовий стан.

Не дозволяйте собі потонути в жалості тих, що оточують, але не відмовляйтесь від допомоги близьких. Пам'ятайте, що ви не самотні. Те, що ви відчуваєте зараз, інші перенесли і вижили. Так буде і у вас.

Тема 9. Високоефективне лідерство.

1. Основні управлінські культури.
2. Лідерство та керівництво.
3. Лідери та їх характерні риси.
4. Стилi управління за особливостями емоційного інтелекту.

1. Основи управлінської культури.

Порівняльний аналіз основних управлінських культур. Розвиток управлінської думки в післявоєнний період був ознаменований не тільки появою безлічі концепцій і теорій, але і затвердженням чотирьох основних управлінських культур: американської, японської, європейської і радянської. Американська управлінська культура розглядала управління як спеціалізований вид діяльності, а сам менеджер представлявся професіоналом, що володіє спеціальною освітою, (інженерною, юридичною, економічною). Була створена інфраструктура для управління у вигляді сотень шкіл бізнесу, десятків тисяч консультативних фірм, розгалужених інформаційних мереж загального користування, різноманітних наукових досліджень і публікацій в області управління.

В основі американської управлінської культури (втім, як і європейської) – англосакський генотип, ядром якого є раціоналізм. У ньому виразно виражений

індивідуалізм, переважна опора на власні сили, обачливий конкурентний прагматизм.

Японська управлінська культура. Японське економічне диво розвивалося, маючи всього три школи бізнесу. Концепція японського менеджменту передбачала підготовку керівників, перш за все, за допомогою досвіду. Управлінці різного рівня цілеспрямовано проводилися через ланцюжок змін посад в різних підрозділах фірми. При цьому відбувалося навчання не тільки справі, але і мистецтву людських відносин. У керівників поступово культивувалися необхідні якості. Високий рівень умов праці та турбота про персонал.

Європейська управлінська культура займає проміжну позицію між американською і японською культурами. З одного боку, європейці мають школи бізнесу і центри підвищення кваліфікації по управлінню, як американці, хоч і не в такій кількості. З іншого боку, управління як вид діяльності, якому потрібно вчитися, дотепер в переліку кар'єрних переваг знаходиться не на дуже високому місці і, наприклад, в Англії не входить навіть в першу десятку. Важливою рисою є чіткість комунікацій, делегування повноважень та їх виконання, демократичний (іноді з переходом на авторитарний) стиль керівництва.

Вимагає окремого розгляду *радянська управлінська культура*. Навіть через десятиліття, в умовах зміни епох на пострадянському просторі, ця культура як і раніше залишається пануючою. Для неї найбільш характерним було не отримання спеціальної управлінської освіти, а придбання ґрунтового управлінського досвіду і особиста відданість. Як відзначали соціологи, відбулася канонізація принципу «начальству видніше», який немов обручем скинув ініціативу і свободу людей. Радянську управлінську культуру відрізняли висока ефективність і результативність в екстремальних умовах і відносно низька в «нормальні» часи. Бюрократизм як синонім управлінської культури був характерний не тільки Росії та України. Повною мірою його змогла на собі випробувати і Німеччина. Проте там педантизм і скрупульозність чиновників компенсувалися певними демократичними традиціями, відповідним «народним характером». В цілому для радянської управлінської культури була характерна пріоритетність державних проблем по відношенню до проблем окремої людини. Це об'єктивно вело до зневаги інтересів окремої особи.

В ході цього суперечливого процесу важливо уникнути двох крайнощів. По-перше, замикання в рамках національно-етнічних підходів до вирішення актуальних проблем, абсолютизації явних переваг нашого менталітету.

По-друге, орієнтація виключно на зарубіжний управлінський досвід, звеличений як криниця мудрості на всі випадки життя. Життя показує безперспективність сліпого перенесення і пристосування управлінських рецептів, придатних для однієї країни, для однієї ситуації, до потреб іншої країни, іншої ситуації.

2. Лідерство та керівництво.

Ми часто стикаємося з розрізненням і навіть протиставленням ролей лідера і керівника (менеджера). Якщо лідер сам вчиняє вірні вчинки і зацікавлений в тому, щоб його послідовники робили так само, то керівник намагається чинити правильно і піклуватися про те, щоб його підлеглі теж діяли правильно, т .е. як треба і підхоплено тими, хто переконаний у непорівнянності ролей лідера і менеджера.

У. Бенніс сформулював чотириох *правила лідерства*:

- 1) задаючи напрямок руху, лідери досягають розуміння всіма членами групи значущості мети, що перед групою стоїть;
- 2) створюючи довірчу атмосферу, лідери підтримують щирість стосунків;
- 3) лідери «великих груп» орієнтовані на дію, аж до ризику, і цим створюють інтерес і цікавість оточуючих їх людей;
- 4) завдяки лідерам великі групи оптимістичні і впевнені в успіху, сприймаючи перешкоди на шляху не як джерело можливих невдач, а як труднощі, які можна і потрібно подолати.

А що ж є головним для менеджменту? А в даний час підкреслюють, що слово «менеджмент» походить від дієслова *to manage*, що означає *готовність впоратися з труднощами* в сенсі не стільки процесу, скільки результату.

Отже: надихати або організовувати? Один із сучасних гуру менеджменту Дж. Коттер розрізняє лідерів і менеджерів за ознакою ставлення до змін. Якщо лідери прагнуть до поліпшення, удосконалюючи і змінюючи все навколо себе, то менеджери управляють наявними станом організації, забезпечуючи підвищення її ефективності. Тим не менш, Коттер, досліджуючи безліч сучасних бізнес-організацій, переконався в тому, що найбільш ефективні організації очолюються менеджерами з яскравими лідерськими якостями, що підтримують відповідну інноваційну організаційну культуру.

Отже, визначимо, що ж таке лідерство, вплив та влада:

Лідерство – це здатність підняти людське бачення на рівень більш широкого кругозору, вивести ефективність діяльності людини на рівень більш високих стандартів, а також здатність формувати особистість, виходячи за звичайні рамки, які її обмежують.

Вплив – це будь-яка поведінка однієї людини, яка вносить зміни в поведінку, відношення і т.п. іншої людини.

Влада – це можливість впливати на інших.

Для управління людьми керівникові потрібні офіційні повноваження, йому потрібна влада – можливість впливати зверху на поведінку інших людей. Влада може приймати різні форми. Американські вчені виділяють такі види влади:

- 1) заснована на примусі;
- 2) заснована на винагороді;
- 3) експертна (заснована на спеціальних знаннях, яких не мають інші);
- 4) еталонна, або влада прикладу (підлеглі намагаються походити на свого привабливого і шанованого керівника);
- 5) законна або традиційна (одна особа підпорядковується іншій на основі того, що вони стоять на різних щаблях ієрархії).

3. Лідери та їх характерні риси.

1. Лідери-романтики. Дж. Пфедффер досліджував питання про те, що ж відбувається в організації при зміні верхніх ешелонів керівництва. Він вважає, що в крупній корпорації зміна навіть генерального директора оказує меншудію на отримання прибутків і ефективність, чим зміни в навколишньому середовищі або продуктивних силах. Більш того, звичайно люди подібного рангу відповідають за використання ресурсів перед такою кількістю груп людей, що ефект від їх лідерства надзвичайно обмежений. Через дію різноманітних зовнішніх сил і обмежень, вплив вищих керівників виявляється чисто символічним, керівники просто придумують виправдання діям, що робляться ними.

Чисто символічний вплив керівництва особливо сильний виявляється в тих випадках, коли продуктивність або дуже висока, або дуже низка, або коли за продуктивність відповідає дуже велика кількість людей. Науковці назвали це явище романтикою лідерства, суть якої полягає в тому, що люди приписують лідерам романтичні, майже магічні, властивості.

Наприклад, пригадайте звільнення менеджера бейсбольної команди або футбольного тренера команди, що погано виступила в сезоні. Ні власник команди, ні хто інший не знає, чому так відбулося. Але власник не може звільнити всіх гравців, тому наймають нового менеджера, який повинен стати символом «змін в лідерстві», які гарантують, що справи команди підуть в гору. Романтика лідерства – люди приписують лідерам романтичні, майже магічні властивості.

2. Харизматичні лідери. Фокус на атрибутції і символічних аспектах лідерства відводить нас від традиційного лідерства і наближає до нового. Нове лідерство робить акцент на харизматичному і трансформуючому підходах до лідерства і різних аспектах бачення, пов'язаних з ними. Вважається, що нове

лідерство особливо важливе на шляху людей і організацій для досягнення високої продуктивності.

За уявленнями дослідника Р. Хауса *харизматичними* є ті лідери, які можуть через свої особисті здібності надавати глибоку і надзвичайно сильну дію на своїх підлеглих. Такі лідери відчують сильну потребу у владі, володіють відчуттям самоефективності і глибоко переконані в правоті своїх моральних уявлень. Таким чином, прагнення до влади спонукає у цих людей бажання стати лідерами. Згодом ця потреба підкріплюється упевненістю у власній моральній правоті. В свою чергу, відчуття самоефективності примушує цих людей відчувати, що вони можуть бути лідерами. Ці риси вдачі *визначають харизматичну поведінку* – моделювання ролі, створення іміджу, чітку постановку цілей (упор робиться на простих і драматичних цілях), акцент на високі очікування, демонстрацію упевненості і створення мотивації в послідовників.

Р. Хаус з колегами узагальнили результати інших робіт, які якоюсь мірою підтверджували їх теорію. Найцікавіші з цих досліджень продемонстрували, що негативні, або «темні», харизматичні лідери робили упор на персоніфікованій владі – на самих собі, тоді як позитивні, або «світлі», харизматичні лідери, приділяли основну увагу соціалізованій владі і делегуванню повноважень своїм прихильникам. Це допомагає пояснити відмінності, що існують між такими «темними» лідерами як Адольф Гітлер, і такими «світлими» лідерами, як Мартін Лютер.

Нарешті, у зв'язку з харизматичним лідерством встає ще одне дуже важливе питання – чи однаково описується воно у разі безпосереднього і віддаленого лідирування. Недавно цю проблему досліджував Б. Шамір в Ізраїлі. Він виявив, що опис далеких харизматичних лідерів, наприклад колишнього прем'єр-міністра Ізраїлю Голди Мейєр, і безпосередніх харизматичних керівників, наприклад конкретного вчителя, корінним чином розрізнялися. Лідери, з якими підлеглі вступають в тісний контакт, і ті, з якими вони зустрічаються дуже рідко або взагалі не зустрічаються, описувалися як харизматичні особи, проте їм був властивий абсолютно різний набір рис і форм поведінки.

Описова характеристика далеких і безпосередніх лідерів

Далекі харизматичні лідери повинні проявляти: наполегливість, навички ораторського мистецтва, мужність, цивільну мужність (висловлювати свою власну думку, не піддаватися тиску), ідеологічну спрямованість.

Безпосередні харизматичні лідери повинні проявляти: товариськість, досвід, відчуття гумору, динамізм, активність, фізичну привабливість, розум, оригінальність.

І далекі, і безпосередні харизматичні лідери повинні проявляти: упевненість в собі, чесність, владність.

3. *Трансформаційне лідерство* виходить за рамки рутинного виконання роботи. На думку Б. Басса, трансформаційне лідерство має місце в тих випадках, коли лідери розширюють і додають новий рівень інтересам своїх співробітників, коли вони досягають усвідомлення і прийняття цілей і місії групи і вони примушують своїх послідовників відмовитися від егоїзму в ім'я оточуючих їх людей.

Трансакційне лідерство має на увазі обмін між лідером і його послідовниками, необхідний для досягнення рутинного виконання роботи, відповідно до угоди між ними. Трансформаційне лідерство має місце в тих випадках, коли лідери розширюють інтереси своїх співробітників і примушують послідовників відмовитися від особистих інтересів на благо людей, що оточують.

Трансформаційне лідерство характеризується чотирма параметрами: харизмою, натхненням, інтелектуальним підйомом і пошаною до особи. Харизма забезпечує бачення і відчуття місії, яка виконується, породжує гордість, пошану і довіру підлеглих. Інтелектуальний підйом стимулює розум, раціональність і ретельне вирішення проблем. Пошана до особи має на увазі персональну увагу до кожної людини, індивідуальний підхід до кожного співробітника, наставництво.

Параметри трансакційного лідерства

Несподівана винагорода: нагороджуйте людей різним чином за хороше виконання роботи відповідно до взаємної домовленості

Активне управління за відхиленнями: спостерігайте за відступом від правил і стандартів і проводьте необхідні коректуючі заходи.

Пасивне управління за відхиленнями: втручайтеся тільки в тих випадках, коли робота не відповідає вимогам встановлених стандартів.

Політика невторчання: відмовтесь від відповідальності і уникайте ухвалення рішень.

Трансформаційне керівництво найсильніше виявляється на вищому адміністративному рівні, де існують найширші можливості для висунення пропозицій і доведення бачення до працівників. Проте воно зовсім не обмежується вищим рівнем, воно може пронизувати всю організацію. Більш того, трансформаційне лідерство здійснюється в поєднанні з трансакційним. Трансакційне лідерство аналогічно самим традиційним підходам до лідерства. Для того, щоб добитися успіху, лідери повинні вдаватися і до трансформаційного, і до трансакційного підходів; так само вони повинні використовувати як лідерство, так і менеджмент.

4. Стилі управління за особливостями емоційного інтелекту.

Нові дослідження, що включала дані по 20000 топ-менеджерів з різних країн, співробітники консалтингової компанії Най / McВег виявили шість стилів управління, що визначаються особливостями емоційного інтелекту (вміння дати раду своїм і чужим емоціям точно зрозуміти, оцінити і виразити їх). Ось як характеризують його дослідники:

1) *лідери-диктатори* (нагадує авторитарний) вимагають від підлеглих беззаперечної покори;

2) *керівники-демократи* домагаються єдності у поглядах. Тут важливо звернути увагу на те, щоб команда вміла виробляти спільні домовленості, так само як і командний дух.

Інші виділені авторами стилі в основному схожі з демократичним і є фактично проміжними стилями:

3) *авторитетні лідери* мобілізують людей на досягнення мети;

4) *прихильники батьківського стилю* створюють атмосферу миру і злагоди;

5) *еталонний стиль*, налаштовують підлеглих на відмінну роботу і сприяють їх цілеспрямованості;

6) *лідери-наставники, або коучі*, готують підопічних до майбутніх звершень.

Дослідники стверджують, що найсприятливіший клімат і найвища продуктивність спостерігаються в тих організаціях, керівники яких володіють чотирма і більше стилями, і в першу чергу авторитетним, демократичним, авторитетним і наставницьким, вміло перемикаючись з одного стилю на інший. Тобто продуктивність підвищується, якщо керівник гнучко адаптує свій стиль залежно від ситуації.

Однак більш важливим для розуміння сучасних тенденцій в дослідженні лідерства є підхід, що звертає увагу на рівнем розвитку не лідера, а самої очолюваної ним групи.

Важливо! Дж. Коллінз в одній зі спільних робіт з Дж. Порраса вивчав «компанії, побудовані навіки» і переконався в тому, що для виведення компанії на видатний рівень в ній повинні бути лідери 5-го рівня. Згідно Коллінзу, п'ять рівнів лідерства характеризуються наступним чином:

– 1-й рівень – це *лідер у справах*, людина, що відрізняється високими здібностями;

– 2-й рівень – *командний гравець*, що вносить в роботу відчутний внесок (зверніть увагу, що це не суперечить поняттю «лідер», а являє ступінь на шляху до вищого лідерського майстерності);

– третій рівень – *компетентний менеджер (керівник)*, що виявляє в роботі свої організаторські якості;

– 4-й рівень – *ефективний лідер*, цілком відповідний описам ідеального лідера. Він сприяє так званій прихильності (*commitment*) членів групи, енергійно реалізує те, що він представив їм як чітке і переконливе бачення необхідного результату, і він спонукає (стимулює) групу до досягнення вищих результатів, тим самим розвиваючи команду.

– лідер 5-го рівня, володіючи всіма властивостями лідерів попередніх рівнів і домагаючись стабільно високих результатів, фактично «будує незламне велич» своєї організації, завдяки парадоксального поєднанню особистої скромності (навіть смирення) та професійної волі.

Тема. 10. Використання влади та стратегій впливу керівника на підлеглих.

1. Авторитет і влада.
2. Міжособистісні джерела влади.
3. Структурні джерела влади.
4. Стратегії впливу керівника на підлеглих.

1. Авторитет і влада.

У процесі проведення перетворень в сучасних організаціях особливе значення мають вміння та навички керівника впливати на підлеглих. Аналіз розвитку організацій дає підстави стверджувати про визначальну роль використання влади та стратегій впливу на персонал як основи якісних зрушень у групових та міжособистісних процесах. Ефективний вплив керівника полягає в переконанні дотримання та виконання його розпоряджень, в розумінні психологічних особливостей своїх підлеглих, а також в наявності зворотного зв'язку та необхідних якостей залежно від рівня психологічного впливу взаємодії керівника. Тож для забезпечення конструктивного впливу на активність підлеглих керівник повинен правильно застосовувати владу, залежно від ситуації діяти відповідно стратегій впливу та зважати на той факт, що саме від його рішення залежить ефективність праці не тільки робітників, а й організації в цілому.

Науковці Г. В. Осовська, О. А. Осовський визначають керівництво як процес впливу на підлеглих, який є способом змусити їх працювати на досягнення єдиної мети. Слушними також є твердження дослідників О. Є. Кузьміна та Н. Т. Малої, які зазначають, що *керівництво* – це процес використання влади задля досягнення впливу на людей.

Одними з найважливіших чинників впливу керівника на підлеглих є його авторитет і влада. *Авторитет* – вплив особистості, який засновується на займаних ним посадах; визнання за особистістю права приймати відповідальні

рішення в умовах спільної трудової діяльності. У ширшому розумінні, *влада* – це форма соціальних відносин, яка проявляється у здатності впливати на характер і напрям діяльності людей за допомогою економічних, ідеологічних, організаційно-правових механізмів, а також використання авторитету традицій, звичаїв, обрядів тощо *Влада ґрунтується на відносинах субординації*, тобто багаторівневого підпорядкування, ієрархії. Субординація встановлюється відповідно до чинної структури управління, також необхідно врахувати особистісні якості та рівень фахової підготовки керівників і спеціалістів.

Важливо зазначити, що багато досліджень в організаціях орієнтувалися на міжособистісні стосунки між менеджерами та підлеглими, лідером і послідовником. Тому, розглянемо джерела влади в організації (див. рис. 1).

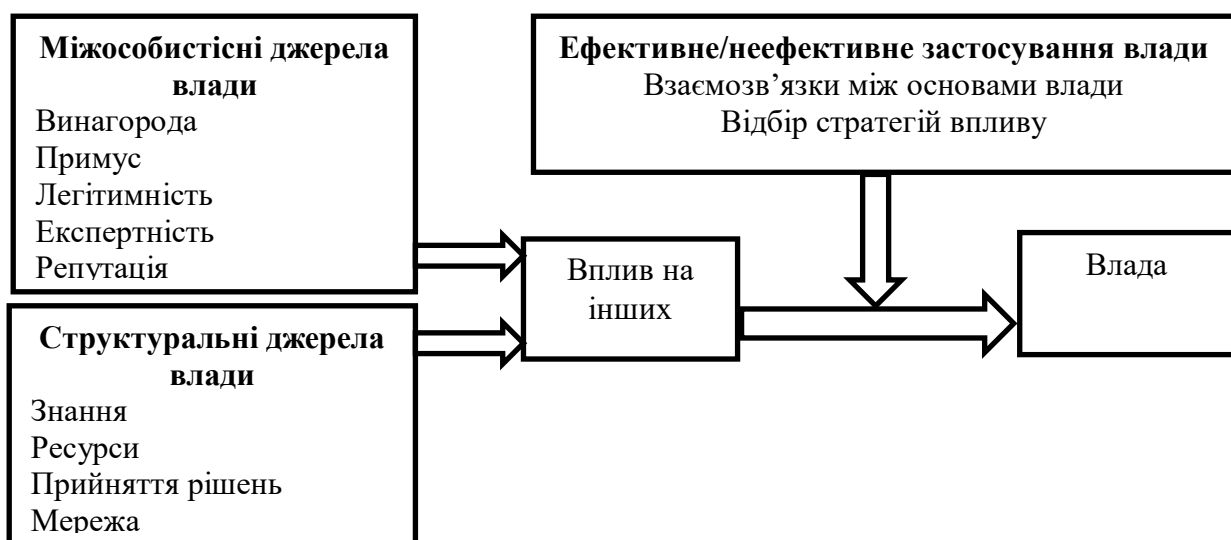


Рис. 7. Джерела влади в організаціях.

2. Міжособистісні джерела влади.

1. *Винагороджувальна влада* – це спроможність індивіда впливати на поведінку інших, винагороджуючи бажану поведінку. Наприклад, якщо підлеглі цінують винагороду, яку можуть дати керівники (похвалу, підвищення, гроші, вільний час і т. д.), вони виконують директиви і вимоги. Керівник, який контролює розподіл надбавок у відділі, має владу над працівниками відділу. Працівники погоджуються з керівником, тому що за це вони одержують винагороду.

2. *Примусова влада* – це здатність індивіда впливати на поведінку інших шляхом покарання за небажану поведінку. Наприклад, підлеглі підкорюються, бо знають, що за непокору їх карають. Покарання може набувати форми догани, небажаної роботи, пильного нагляду, жорсткіших вимог до поведінки, зменшення оплати і т. п. крайньою мірою покарання, з точки зору організаційної перспективи, є звільнення працівника.

3. *Легітимна влада* – це здатність керівників впливати на поведінку підлеглих завдяки позиції самого керівника в організаційній ієрархії. Підлеглі можуть відповідати на вплив, бо вони знають легітимне право керівника приписувати певну поведінку. Іноді інший персонал також має легітимну владу. Зазвичай керівники уповноважені приймати рішення в межах певної сфери відповідальності (контроль за якістю, маркетинг чи бухгалтерія тощо). Ця сфера відповідальності визначає види діяльності, до якої керівники можуть застосовувати легітимну владу, щоб впливати на поведінку.

4. *Експертна влада* – це спроможність індивіда впливати на поведінку інших завдяки своїм талантам, знанням і навичкам. Поки керівник здатний демонструвати компетентність у впровадженні, аналізі, оцінці та контролі за завданнями підлеглих, вони володітимуть експертною владою.

5. *Репутаційна влада* – це здатність індивіда впливати на поведінку інших завдяки тому, що ним захоплюються. Наприклад, ідентифікація керівника підлеглим часто формує основу репутаційної влади. Ця ідентифікація може включати бажання підлеглого позмагатися з керівником (пов'язане з харизматичним лідерством). Молодий менеджер може копіювати стиль керівництва старшого за віком, якого він поважає і є досвідченим керівником. Тобто, старший керівник має репутаційну владу і здатний впливати на поведінку молодшого. Репутаційна влада зазвичай асоціюється з індивідами, які мають особисті риси, якими захоплюються інші (харизму або добру репутацію).

Відповідно до міжособистісних джерел влади, керівники і працівники мають численні міжособистісні важелі. Способи використання тих чи інших важелів влади можуть або посилювати, або обмежувати ефективність влади інших. Ці п'ять важелів влади можна поділити на дві великі категорії: організаційні важелі й особистісні. Винагороджувальна, примусова і легітимна влади мають організаційні основи. Це означає, що керівники вищої ланки можуть надати або забрати у керівників нижчої ланки право розподіляти винагороди і покарання. Організація може змінити легітимну владу працівників шляхом зміни описання робіт, правил і процедур. Репутаційна та експертна влади значною мірою залежать від особистісних характеристик – власне особистості, стилю керівництва і знань.

2. Структурні джерела влади.

Структурні джерела влади також безпосередньо впливають на підлеглих. Концептуальна основа 1) *знання як влада* означає, що індивіди чи групи, які володіють знаннями, що відіграють вирішальну роль при досягненні організаційних цілей, мають владу. Працівники, які можуть контролювати інформацію і поточні операції, розробляють інформацію щодо альтернатив, або

набувають знань із перспективою на майбутні події та плани, мають доволі влади, щоб впливати на інших. Також організація потребує чисельних ресурсів, включаючи робочу силу, кошти, обладнання, матеріали, клієнтуру тощо. Важливість специфічних ресурсів для успіху організації і труднощі в їх досягненні різні. 2) *Ресурси як влада* означає, що індивіди чи групи, які можуть забезпечити важливими чи рідкісними ресурсами, набувають влади в організації. Які ресурси найбільш важливі, залежить від ситуації, цілей організації, економічного клімату та товарів і послуг, що виробляються. Значною мірою на вплив інших має процес прийняття рішень, що створює додаткові відмінності між індивідами чи групами. Концепція 3) *прийняття рішень як влада* означає, що індивіди або групи набувають влади до тієї ж межі, поки вони можуть впливати на процес прийняття рішень (розподіл цілей, планування тощо). Здатність впливати на процес прийняття рішень є іноді перебільшене джерело влади. Влада прийняття рішень не обов'язково співпадає з остаточним прийняттям рішень організації. Актуального значення набуває концепція 3) *мережі як влада*. Існування структуральної і ситуаційної влади залежить не лише від доступу до інформації, ресурсів і прийняття рішень, а й від уміння співпрацювати над виконанням завдань. Традиційні вертикальні стосунки керівник – підлеглий є важливим аспектом влади. До того ж горизонтальні зв'язки, що забезпечені внутрішніми і зовнішніми мережами, допомагають пояснити багато відмінностей, тобто різні приєднання, канали інформації та коаліції представляють джерело влади.

Таблиця 1

Характеристики посад, пов'язаних із владою

Характеристика	Визначення	Приклад
Центральність	Зв'язок між посадами в мережі	Вища посада має більшу владу
Критичність	Зв'язок між завданнями, що виконуються на роботі	Посади, які відповідають за більш критичні завдання, мають більшу владу
Гнучкість	Рівень свободи при прийнятті рішень, приписуванні завдань тощо	Більш автономна посада має більшу владу
Видимість	Рівень, до якого виконання завдань є видимим для вищого керівництва в організації	Більш видима посада має більшу владу
Відповідність	Зв'язок із завданнями і високопріоритетними організаційними цілями	Посади, найтісніше пов'язані з важливими цілями, мають більшу владу

Важливо звернути увагу на структурні важелі влади. Найбільше уваги, спрямованої на владу в організаціях, зосереджується на владі керівників над

підлеглими. Ситуаційні характеристики включають склад організації, структуру відділів, можливості впливу, доступ до впливових індивідів і критичних ресурсів, посаду особи і т. п. При цьому, влада, що пов'язана з певною посадою чи роботою, підпадає під вплив вищого керівництва і важливості цілей та пріоритетів організації. В таблиці 1 наведено приклади характеристик посад, які визначають відносну владу в організаціях.

3. Стратегії впливу керівника на підлеглих.

Коли керівники, команди чи працівники стикаються із ситуацією, в якій могли б впливати на поведінку інших, вони повинні обрати стратегію. Стратегія впливу – це методи, за допомогою яких індивіди чи групи намагаються виявляти владу чи впливати на поведінку інших. В таблиці 2 наводиться перелік різноманітних стратегій впливу, що використовують у роботі як керівники так і підлеглі. Інтерес викликають ефективні стратегії впливу та розуміння ситуації в якій можна було б застосувати кожен з них.

Таблиця 2

Стратегії впливу

Стратегії впливу	Визначення
Раціональне переконання	Використання логічних аргументів і фактів
Натхненний заклик	Заклик до цінностей, ідей чи натхнення, щоб підняти ентузіазм
Консультації	Пошук учасників у плануванні стратегії чи змін
Здобуття прихильності	Спроба створити сприятливий настрій, перш ніж висловлювати прохання
Обмін	Пропонування обміну послугами, ділитися користю чи обіцянка відповісти взаємністю пізніше
Особистий заклик	Заклик до почуттів лояльності чи дружби
Коаліція	Пошук допомоги або підтримки від інших якоїсь ініціативи чи діяльності
Легітимність	Встановлення легітимності прохання шляхом звернення до авторитету або узгодженості з політикою, практикою чи традиціями
Тиск	Застосування вимог, загроз чи постійного нагадування

Вплив стратегій раціонального запевнення, натхненного до заклику і консультації часто є найбільш ефективними за різних обставин. Взагалі, найменш ефективна стратегія – це тиск, коаліція і легітимність. Однак, хибним є припущення, що певні стратегії завжди спрацьовують, а інші – ні. Відмінності в ефективності мають місце тоді, коли спроби вплинути є спадаючими, а не зростаючими чи однаковими в ієрархії і коли їх застосовують в комбінації, а не окремо. Загалом керівник повинен зважати на наявні джерела влади, напрямок спроб впливу та цілі, якими керується при виборі стратегії впливу.

Тому, ефективне використання влади викликає труднощі для керівників, працівників і організації в цілому. Важливо вплинути на поведінку підлеглих у спосіб, що погоджений з потребами організації та потребами працівників. Якщо застосування влади використовується неефективно, впливові особи можуть користуватися тим, хто має меншу владу в організації та змінювати легітимні інтереси організації своїми власними.

Тема 11. Вплив делегування повноважень на ефективність роботи персоналу.

1. Розподіл повноважень.
2. Розподіл праці в системі управління.
3. Процес делегування відповідальності.
4. Фактори, що перешкоджають делегуванню повноважень.

1. Розподіл повноважень.

Сучасне управління організацією є досить складною трудомісткою роботою, яку можуть виконувати лише фахівці нової генерації озброєні сучаснішими знаннями та вміннями. Керівники різних ланок повинні володіти навичками до технологічних і організаційних змін. Важливим є створення спонукальних стимулів для працівників, при застосуванні яких виникає бажання працювати задля досягненню цілей організації. Звідси формується ще одне завдання керівника – підібрати кваліфікований персонал, розробити організаційну структуру, стратегічний напрямок його діяльності, координувати роботу підлеглих, при цьому боротися з непродуктивними витратами часу.

Ефективним виконанням завдань керівника є основоположний принцип менеджменту оптимального поєднання *централізації і децентралізації* в управлінні. Важливо зазначити, що поєднання централізації і децентралізації в менеджменті – це проблема розподілу повноважень на прийняття конкретно визначених рішень відповідно кожного рівня управлінської ієрархії. В великих організаціях з багаторівневою структурою управління централізація призводить до затримок у прийнятті рішень, зниженню їх якості і сили цілеспрямованого управлінського впливу. В цьому випадку на більш низькому рівні управління повинно бути направлено найбільша кількість повноважень керівника по оперативному управлінню виробництвом чи надання послуг.

Оптимальним варіантом вважається підхід, коли *централізовані* рішення відносяться до розробки цілей і стратегій організації в цілому, а *децентралізованими* – рішення, пов'язані з оперативним управлінням. Децентралізована форма управління передбачає передачу прав прийняття рішень виробничим відділенням (операційно-господарській ланці), що користуються господарською самостійністю. Також децентралізація передбачає

створення виробничих відділень, які забезпечені повною господарською самостійністю, що наділені широкими повноваженнями як у сфері виробництва, так і у сфері збуту. За вищою ланкою, тобто адміністрацією зберігаються функції контролю за оперативною діяльністю відділень, координація їх роботи та визначення основних напрямів для забезпечення ефективності і прибутковості діяльності організації, а також здійснення перспективного планування. Проте створення виробничих відділень не означає, що відповідна організація керується на основі децентралізації. Тому, ступінь децентралізації управління визначається ступенем надання повноважень або прав прийняття самостійних рішень керуючим відділеннями, тобто має місце делегування повноважень.

Вдосконалюючи розподіл повноважень, тим самим удосконалюємо поділ праці, створюємо умови для кращого планування роботи керівників, звільнення їх від витрат часу на виконання другорядних завдань. У загальному термін **«повноваження»** означає право, надане комусь на здійснення чогось.

Організація взаємодії та повноважень ґрунтується на взаємовідносинах повноважень, які пов'язують вищі рівні управління з нижчими і забезпечують можливість розподілу і координації завдань. *Повноваження* – це обмежене право використовувати ресурси організації і спрямовувати зусилля деяких її співробітників на виконання певних завдань.

Повноваження розрізняють: лінійні (передаються безпосередньо до підлеглого і далі до інших підлеглих; делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління організацією; дають узаконену владу) та функціональні (штабні), що делегуються менеджером вищого рівня управління, який керує певною функцією менеджменту, менеджеру нижчого рівня управління, який керує аналогічною функцією.

Засобом, за допомогою якого керівництво встановлює відносини між рівнями повноважень, є *делегування*. Делегування тісно пов'язане з такими категоріями, як повноваження і відповідальність. Делегування означає передачу завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання. Делегування повноважень полягає у передачі керівником окремим своїм підлеглим частини відповідних повноважень і функціональної відповідальності, які стосуються виконання тих чи інших завдань. Менеджер надає право безпосередньо підлеглим йому особам самостійно здійснювати певні дії або приймати відповідні рішення.

2. Розподіл праці в системі управління.

В результаті делегування здійснюється розподіл праці в системі управління. За працівником закріплюється конкретне виконання завдань. Виконання цієї вимоги залежить від особистих якостей керівника, від його

розуміння необхідності делегування обов'язків, а також від рівня професіоналізму підлеглих. Делегування відбувається лише тоді, коли воно буде підкріплено делегуванням повноважень (прав і відповідальності) та надає працівнику можливості для якісного й ініціативного виконання обов'язків. Делегування повноважень демонструє передачу підлеглим прав, що забезпечують прийняття рішень у процесі виконання конкретної роботи. Однак, делегування не означає, що вищий керівник зовсім відмовляється від прав і обов'язків виконання делегованих питань, він несе повну відповідальність за дії підлеглих, яким він делегував повноваження. Слід зазначити, що *раціональне делегування обов'язків і повноважень забезпечує:*

- швидке та своєчасне прийняття рішень;
- скорочення витрат часу і засобів на інформаційне забезпечення рішень;
- розширення можливостей більш повного прояву працівниками своїх здібностей, залучення в управління безпосередніх виконавців;
- звільнення керівника від витрат часу на рішення дрібних питань з ціллю збільшення можливостей для кваліфікованої розробки загальних проблем, що мають більш важливе значення для розвитку організації;
- передачу тимчасових доручень підлеглим, для виконання задачі, що не передбачена його прямими обов'язками.

Спрямування і зміст рішення ухвалює керівник (технічні, організаційні, економічні, кадрові, соціальні), при цьому вони завжди зачіпають інтереси працівників організації. Кожен менеджер має у своєму підпорядкуванні інших працівників, а це означає, що йому надано право управляти іншими людьми (персоналом) і нести персональну відповідальність за роботу підлеглих. *Основними сферами відповідальності керівника є:*

- виконання завдань структурним підрозділом;
- якість продукції (послуг);
- використання виробничих ресурсів;
- здоров'я і життя персоналу.

З огляду на зазначене, основними повноваженнями в галузі управління є взаємопов'язані складові: право менеджера управляти іншими працівниками, обов'язок ухвалювати управлінські рішення, відповідальність за результати роботи підлеглого персоналу.

Таким чином, підвищує результативність роботи підрозділу, мотивацію виконавця і керівника. Завдання важливо делегувати, передбачаючи конкретні строки виконання. При цьому, в обов'язки менеджера входять як визначення цілі завдання так і контроль за його виконанням. Делегувати варто окремі

операції, що мають можливість повторюватися та плануватися, а їх виконання може забезпечити високу якість прийняття рішень.

3. Процес делегування відповідальності.

Важливо звернути увагу поетапного процесу делегування відповідальності. Персонал зобов'язаний виконувати поставлені завдання та відповідати за їхнє конструктивне рішення. Відповідальність означає, що працівник відповідає за результати виконання завдання перед тим, хто передає йому повноваження. Варто зазначити, що делегування реалізується тільки у випадку прийняття повноважень і властиво – відповідальність не може бути делегована. Керівник не повинен розмежувати відповідальність, перекладаючи її підлеглим. Однак особа, на яку покладають відповідальність за рішення певного завдання, не обов'язково повинна виконувати його особисто, вона може залишатися відповідальним за якісне завершення роботи.

Етапи процесу делегування відповідальності

I етап. АНАЛІЗ ФУНКЦІЙ, ЯКІ ВИКОНУЄ МЕНЕДЖЕР:

особисті і професійні цілі;
очікувані результати і зміни.

II етап. ВИБІР ЗАВДАННЯ, ЩО ДЕЛЕГУЄТЬСЯ:

вибір завдань, що повторюються;
вибір завдань, на виконання яких втрачається багато часу;
вибір завдань, які можуть бути кваліфіковано виконані іншими співробітниками;
підвищення мотивації виконання завдань.

III етап. ВИЗНАЧЕННЯ УМОВ ДЕЛЕГУВАННЯ:

визначення обсягу і часу виконання доручення;
оціночні показники (якість, продуктивність);
визначення методів контролю.

IV етап. ВИБІР ВИКОНАВЦЯ:

аналіз мотивації й компетенції;
вплив виконання доручення на функціонування всього підрозділу.

V етап. ПРОЦЕС ВИКОНАННЯ ЗАВДАННЯ, ЩО ДЕЛЕГУЄТЬСЯ:

необхідна підготовка, інструктаж виконавця;
надання виконавцю необхідної інформації;
визначення разом з ним етапів виконання.

VI етап. КОНТРОЛЬ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ:

дотримання діючих правил;
планування етапів контролю;
оцінка виконання.

Важливим елементом готовності до виконання своїх функцій є вміння брати на себе відповідальність. Особливо це стосується тих випадків, коли рішення приймають в умовах протиріччя поглядів, недостатньої комунікації, при цьому великого значення набувають інтуїція, передбачення, досвід, довіра до підлеглих.

На ефективність делегування повноважень також може впливати стиль роботи менеджера з жорсткими, адміністративними методами управління. Такий керівник намагається одноосібно приймати рішення з більшості питань, а також вимагає від підлеглих чіткого виконання прийнятих ним рішень і особисто проводить тотальний контроль. Відповідно обмежується активність, ініціатива, самостійність, творчий підхід. У деяких випадках об'єктивний аналіз показує, що більшість функцій виконуваних менеджером, успішно може реалізовуватися на більш низькому рівні управління (помічниками та іншими підлеглими).

4. Фактори, що перешкоджають делегуванню повноважень.

Також варто звернути увагу на фактори, що перешкоджають активному делегуванню повноважень:

1) *недовіра до підлеглих*, тобто невпевненість менеджера, що підлеглі якнайкраще виконають доручену їм роботу;

2) *недооцінка здібностей підлеглих*, коли випробувавши працівників в умовах самостійності та підвищеної відповідальності, менеджер не делегує їм окремі права та повноваження;

3) *бажання керівника самому брати участь у розв'язанні всіх виробничих конфліктів*, що призводить до втрати відчуття перспективи, обмеження активності працівників, перевантаження менеджера;

4) *неправильне розуміння престижності*, при цьому менеджери вважають, що вони повинні знати все про свою організацію (підприємство) і на вимогу дати вичерпну інформацію з будь-якого питання;

5) *прискіплива дріб'язкова оцінка підлеглих та постійні зауваження*, вказівки в процесі оперативної роботи призводять до втрати самостійності, зниження відповідальності;

6) *прагнення до влади* та небажання поступитися частиною своїх прав знижують роль менеджера в управлінні;

7) *наявність несанкціонованих завдань* виявляється тоді, коли один функціональний менеджер окремого відділу намагається доручити виконання несанкціонованих завдань іншим підрозділам;

8) *спроби підлеглих перекласти виконання своїх функцій на безпосередніх менеджерів* (делегування знизу);

9) *невпевненість, що виявляється через побоювання викликати незадоволення підлеглих* внаслідок покладання на них додаткових обов'язків, Негативним є також непевненість у правильності виконання завдань.

Тому, делегування повноважень від вищих рівнів управління доцільне лише тоді, коли воно сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу, а також зростанню ефективності функціонування структурних підрозділів та організації в цілому. Для цього важливим є встановлення чіткого терміну та контролю за виконанням завдань і діяльністю підлеглих.

Контроль, як функція менеджменту в контексті делегування повноважень, може здійснюватися в різних формах і різними суб'єктами, а саме: безпосередньо менеджером, який ухвалив рішення або довів до відома підлеглих заплановані завдання; уповноваженими на це керівниками підрозділів чи окремими працівниками; спеціальною службою контролю. Також для вирішення певних складних завдань створюється тимчасова цільова контрольна комісія з висококваліфікованих фахівців, яким доручають вивчення конкретної справи, виявити причини відхилень та встановити та інші неконструктивні моменти відповідної ситуації.

Тема 12. Поведінка та ставлення працівників до діяльності.

1. Ставлення та норми поведінки до діяльності.
2. Вплив факторів праці на задоволення роботою.
3. Ставлення до діяльності через відданість організації.

1. Ставлення та норми поведінки до діяльності.

Завдяки системному підходу управління будь-яка організація розглядається у сукупності взаємопов'язаних певних елементів, таких як люди, структура, задачі й технології, що зорієнтовані на досягнення різноманітних цілей в умовах сучасного мінливого зовнішнього середовища. Зазначені елементи не існують і не функціонують поодиночки. Наразі організація потребує сучасного управління стану упорядкованості досягнення належного ступеня координованості різних ланок менеджменту на засадах загальних ставлень до діяльності.

Соціальне управління як особливий вид управлінської діяльності, забезпечує виконання відповідних соціальних завдань через регламентовану організаційну структуру, що спрямована на забезпечення та підвищення рівня життя, поліпшення умов праці і побуту людей. При цьому, успішне управління має здійснюватися на основі зворотного зв'язку лише тоді, коли керуюча система отримуватиме інформацію про ефект (задоволення), що досягається дією суб'єкта управління, про досягнення (або недосягнення) поставленої мети чи завдань.

Управління в організації відбувається за спільної діяльності людей, незалежно від масштабів цієї діяльності та місця проведення, але має важелі відповідно до задоволення роботою та ставленням до неї. При цьому, системний підхід управління здійснюється через цілеспрямований, організований та регульований вплив на колективну діяльність людей, з метою ефективного досягнення загальних результатів.

Важливо зазначити, що управлінські впливи в соціальному середовищі залежать від провідного людського фактора та колективних відносин. Соціальне управління має спрямування на взаємоузгодження людської взаємодії, виконання завдань, ставлення до діяльності відповідно до встановлених цілей. Ставлення є ще одним різновидом індивідуальних відмінностей, що впливають на поведінку людини. *Ставлення* відображає відносно тривалі почуття, переконання та поведінкові тенденції, спрямовані на певних людей, групу, ідею чи об'єкт. Ставлення також відображає індивідуальний досвід та виховання. *Ставлення складається з:*

- афективної компоненти або почуттів, сентиментів, настроїв та емоцій щодо особи, ідеї, події чи об'єкта;
- когнітивної компоненти або переконань, поглядів, знань чи інформації;
- біхевіористської компоненти або схильності діяти за сприятливої чи несприятливої оцінки чого-небудь.

Можна припустити, що ставлення зумовлюють чи спричиняє поведінку людей або ж зв'язку між ставленням та поведінкою не існує. Проте передбачення поведінки, можна поліпшити за умови врахування таких підходів:

- загальне ставлення найкращим чином передбачає загальну поведінку;
- специфічне ставлення найкраще передбачає специфічну поведінку;
- що менше часу минає між оцінкою ставлення і поведінкою, то змістовнішим буде зв'язок між ставленням і поведінкою.

У моделі зв'язку між ставленням і поведінкою, що зображено на рисунку 8, орієнтація на певні наміри особи щодо стилю поведінки робить саму поведінку передбачуванішою та зрозумілою, тобто наміри залежать як від ставлення, так і від норм поведінки. *Норми* виявляють правила поведінки або належне поведіння, яке члени групи чи суспільства вважають за правильне. Отже, норми спричиняють суспільний тиск на вибір поведінки. Якщо і ставлення, і норми позитивні стосовно поведінки, намір індивіда поводитися певним чином зміцнюється. Якщо ставлення і норми суперечать одні одним, то їхня відносна сила може визначити намір індивіда та відповідно його поведінку.

Згідно з біхевіористською моделлю намірів, переконання індивіда щодо певної поведінки впливають як на ставлення, так і на норми.



Рис. 8. Модель біхевіористських намірів

Модель біхевіористських намірів також дає й інше пояснення поведінки: реальна або усвідомлена ситуаційна, внутрішня перешкода або обмеження можуть запобігти певній поведінці особи. Наприклад, хтось має намір швидко та ефективно виконати завдання, але йому бракує навичок. Більше того, просте сприйняття чи віра в це можуть не дати змоги особі виконати це завдання (це має такий самий ефект, як і справжня відсутність навиків).

Ця модель здається цілковито придатною для передбачення певної поведінки в організаціях, включаючи плинність робочої сили. Для менеджерів особливий інтерес становлять джерела задоволення від роботи, оскільки вони часто визначають заходи, яких необхідно вжити для підвищення задоволення працівників від роботи, а також складний взаємозв'язок між задоволенням роботою та виконанням роботи.

2. Вплив факторів праці на задоволення роботою.

Джерела задоволення чи незадоволення роботою варіюються залежно від конкретної особи. Важливими джерелами для всіх працівників є зацікавленість роботою, міра фізичної активності, робочі умови, винагорода в організації (наприклад, рівень оплати праці) та характери колег.

В таблиці 1 представлено перелік факторів, які відносяться до рівня задоволення працею. Важливим висновком із взаємозв'язків цих факторів є те, що задоволення роботою слід розглядати як результат досвіду роботи індивіда.

Таким чином, високий рівень незадоволення може вказувати менеджеру на те, що існує проблема, наприклад, з умовами праці, персональним інтересом, фізичними факторами, системою винагород чи роллю працівника в організації.

Вплив різноманітних факторів праці на задоволення роботою

Фактори праці	Впливи
Сама робота	
Виклик	Розумово складна праця, яку люди можуть успішно виконувати, дає задоволення.
Фізичні вимоги	Виснажлива робота не дає задоволення.
Персональний інтерес	Особиста зацікавленість сприяє задоволенню.
Структура винагород	Справедлива винагорода, що має зворотний ефект від виконання, сприяє задоволенню роботою.
Умови праці	
Фізичні фактори	Задоволення залежить від того, наскільки відповідають умови праці фізичним потребам.
Досягнення цілей	Умови праці, які сприяють досягненню цілей, дають задоволення.
Самість	Високе почуття власної гідності відіграє провідну роль у задоволенні роботою.
Інші в організації	Люди задоволені керівництвом, колегами чи підлеглими, які допомагають їм отримати винагороду. І вони будуть більш задоволені колегами, які дивляться на речі так само, як вони.
Організація і управління	Люди будуть задоволені тією організацією, яка проводить політику та процедури, що допомагають їм отримати винагороду. Вони будуть незадоволені роботою, якщо повинні будуть виконувати конфліктну та/чи двояку роль.
Додаткові пільги	Для більшості пільги не мають сильного впливу на задоволення роботою.

3. Ставлення до діяльності через відданість організації.

Іншим важливим ставленням до роботи є *відданість організації*, що виявляє ступінь участі працівників у справах організації та ідентифікації з нею. Високий ступінь відданості організації характеризується:

- вірою у цілі та цінності організації та їхнім сприйняттям;
- бажанням докладати значних зусиль від самої організації;
- прагненням підтримувати членство в організації.

Організаційна відданість дає більше можливостей, ніж лояльність, прагнення зробити значний внесок в досягнення цілей організації. Вона є скоріше ставленням до роботи, ніж задоволенням нею, оскільки застосовується до всієї організації, а не лише до роботи. Більше того, відданість зазвичай стабільніша, ніж задоволення, тому що буденні події не змінюють її прояву.

В плані задоволення роботою джерела відданості організації можуть відрізнятися для кожної конкретної людини. Первісна відданість працівників

організації визначається індивідуальними характеристиками (особистість та цінності), а також тим, як досвід роботи відповідає їхнім очікуванням. Відданість організації зазнає впливу досвіду роботи з тими самими факторами, які спричиняють внесок в організаційну відданість: оплата, зв'язок із керівництвом та колегами, умови праці, можливість підвищення і т. ін. *За умови ефективного управління, з часом відданість організації має тенденцію до посилення*, тому що:

- 1) індивіди розвинули міцніші зв'язки з організацією і колегами;
- 2) старші мають деякі переваги, які розвивають позитивніше ставлення до роботи;
- 3) можливості на ринку праці з віком зменшуються, що зумовлює більшу залежність від даної роботи.

Регулярне відвідування роботи значно вище серед працівників із великою відданістю організації. Віддані особи прагнуть більшої цілеспрямованості та меншого марнування часу на роботі, а також позитивного впливу на типові виробничі заходи. Ефективне соціальне управління може сприяти підвищенню відданості та лояльності щодо організації на засадах довіри й поваги, а також у підвищенні відданості шляхом застосування системи винагород і продуктивної праці, а не збільшенням тривалості робочого часу.

Важливо зазначити, що особистісні відмінності та етична поведінка дедалі більше привертає уваги саме в соціально-трудових відносинах організації, що також впливає на задоволення роботою.

Тому, розглянемо види управлінської етики Арчі Керола, професора менеджменту, який припустив, що терміни неморальний, моральний і аморальний означають важливі етичні відмінності між менеджерами. Управлінська поведінка, позбавлена будь-яких етичних принципів, називається неморальним менеджментом. Ті, хто практикує *неморальне управління*, переконані в потребі максимально використовувати можливості задля корпоративних або власних цілей. Якщо результат задовольняє, то будь-який метод виправданий. Навіть юридичні стандарти є бар'єрами для подолання, а не вказівками щодо належної поведінки.

Протилежним за змістом є *моральний менеджмент*, коли поведінка менеджерів і працівників зорієнтована на дотримання етичних норм, професійних стандартів поведінки та погодження з існуючими правилами та законами. Моральне управління не означає відсутності зацікавленості в прибутках. Однак моральний менеджер не буде переслідувати мету отримання прибутків, якщо це суперечить закону та етичним принципам.

Управлінська поведінка, байдужа до питань етики, характеризується як *аморальний менеджмент*. Аморальні менеджери та працівники не

усвідомлюють етичних чи моральних питань і діють, не враховуючи впливу, який спричиняють їхні дії.

Менеджери і працівники повинні сприяти встановленню рамок етичних переконань та поведінки для того, щоб аналізувати проблеми на робочому місці. Як зазначалося раніше, організація не може безпосередньо управляти вимірами особистості (наприклад, локусом контролю) або когнітивними індивідуальними відмінностями (наприклад, розвитком когнітивної моралі). Проте менеджери можуть сприяти моральному керівництву та етичному ставленню на робочому місці таким чином:

1) *Визначивши етичне ставлення, необхідне для функціонування організації.* Після того як буде визначено важливі моменти етичного ставлення, його розвиток можна забезпечити шляхом навчальних програм для працівників;

2) *Вибравши працівників з бажаними ставленнями.* Організація повинна розробити і використовувати стандартні питання для співбесіди, які б дали змогу оцінити етичні цінності апліканта;

3) *Впровадивши етику в оцінку процесу виконання.* Критерії, згідно з якими відбувається оцінка, матимуть важливий вплив на ставлення до роботи. Організаціям слід зробити етичні питання частиною опису роботи;

4) *Встановивши культуру роботи, яка б посилювала етичне ставлення.* Менеджери й організації можуть вживати заходи для впливу на організаційну культуру. Ця культура, своєю чергою, має значний вплив на етичну поведінку в організації.

Враховуючи запропоновані напрями поліпшення задоволення роботою, що залежать від моральних переконань, організації можуть зробити конструктивні кроки щодо сприяння етичному ставленню та поведінці серед менеджерів і працівників.

Отже, зв'язок ставлення до роботи поведінка може стати чіткішим, коли наміри індивіда щодо його поведінки відомі, а специфічне ставлення і норми, пов'язані з поведінкою, значно зрозуміліші та передбачувані. Задоволення роботою як загальний набір ставлень працівника до роботи дає можливість менеджеру впливати через фактори праці, відповідно зазначених характеристик та етичних норм. Також важливим ставленням до роботи є відданість організації, при цьому задоволення, і відданість пов'язані з поведінковими процесами соціального управління.

Сутнісні характеристики соціального управління виявляються у діяльності, що повинна ефективно впливати на поведінкові процеси та волю працівників, узгоджуючи їх взаємовідносини та спільні дії. Тому управлінський вплив має бути цілеспрямований, враховуючи проміжні та кінцеві результати спільної діяльності.

Тема 13. Управління організаційними змінами.

1. Організаційні зміни та їх успішне проведення.
2. Опір організаційним змінам.
3. Переборення опору змінами.

1. Організаційні зміни та їх успішне проведення.

Цілі організаційних змін.

Переміни – це зміна організаційної структури, продукції, технології, кадрів, повноважень, правил, стратегії.

Переміни стосуються всіх організацій і приводять до нововведень, які спричиняють:

- 1) оцінку і зміну цілей організації;
- 2) зміну структури;
- 3) зміну технологічних процесів;
- 4) модифікацію поведінки працівників;
- 5) зміну організації виробничо-господарської діяльності.

Реалізація стратегії передбачає проведення необхідних змін, без яких навіть досконало опрацьована стратегія може бути не реалізована. Будь-яка зміна зустрічає опір, який може бути найбільш сильним, що його неможливо подолати.

Етапи проведення стратегічних змін

- 1) виявлення, аналіз і передбачення потенційного опору запланованим змінам;
- 2) зменшення до можливого мінімуму потенційного та реального опору;
- 3) встановлення статус-кво нового стану;
- 4) носіями як змін, так і опору є люди.

Таке явище як «людизм», під яким розуміється опір інноваціям та стратегічним змінам, відображає існування об'єктивних причин, пов'язаних з людським фактором, що перешкоджають впровадженню нових технологій.

Успіх впровадження стратегічних змін у багатьох випадках залежить не стільки від характеристик інновацій (що впроваджуються), скільки від численних причин і умов, що не мають безпосереднього відношення до цих характеристик.

Стратегічні зміни

1. *Впровадження нововведень і трансформація організації.* Така ситуація означає, що завдання трансформується: потрібно не стільки впроваджувати інновацію, скільки змінювати організацію. А це вже дещо інша точка зору – і на масштаб завдання, і на рівень компетенції по управлінню проектом впровадження.

2. *Зміни як дестабілізатор організаційної системи.* Оскільки в будь-якій інновації об'єктом є діяльність співробітників, то одне з головних завдань при впровадженні – доведення до кожного співробітника цілей організації у вигляді його функціональних обов'язків, що можуть зазнати змін.

Однак співробітники мають і свої власні цілі присутності в організації, що інколи не збігаються з доведеними до них зверху. Це збільшує конфлікт інтересів в оргструктурі. Тому накази іноді неефективні. Принцип самозбереження є об'єктивною основою для стійкої структури системи.

3. *Необхідність підтримки трансформації.* Існують різні підходи до проведення змін в організації. На необхідність управління змінами звертали увагу давно (П.Друкер, І. Ансофф). Пропонувалися різні системи адміністративної підтримки змін, системи винагород і контролю, подолання індивідуального і групового опору змінам.

4. *Людський фактор.* Одним з найбільш універсальних підходів вважається підхід, запропонований Д. Недлером і заснований на розробленій ним же моделі погодженості організаційної поведінки.

Принципи цього підходу можуть бути не сприйняті через практичні розбіжності в оцінці ролі й місця людського фактора як на Заході, так і у нас в Україні.

Найбільш принципові з існуючих розбіжностей:

1) *Національні особливості людського ресурсу.* Ця розбіжність має походження у нашому минулому. У радянських посібниках для керівника було два розділи щодо роботи з людським фактором: розрахунок заробітної плати та організація соцзмагання. Наголос традиційно робився на колективну, виховну роботу. З економічної точки зору ціна робочої сили була (і залишається) низькою. Це дешевий ресурс, а тому його вигідніше використовувати екстенсивно, що в колишніх економічних умовах породжувало парадокс: низька вартість ресурсу при його дефіциті.

І зараз не рідкість – випадки, коли експлуатація людського ресурсу і його заміна обходяться дешево. Але якщо раніше «свавілля» керівника стримувалось дефіцитом робочої сили та ідеологічно, то зараз, за відсутності цих факторів, у багатьох випадках можна спостерігати примітивний капіталізм: «Я хазяїн – що хочу, те і роблю». Здавалося б, ідеальні умови для впровадження нововведень, але закони соціальної психології нікому ще не вдалося скасувати

2) *Західний підхід до людського фактора.* На Заході людський ресурс коштує дорого (щодо частки зарплати у собівартості продукції), а тому його намагаються використовувати інтенсивно (і чи не тому він у надлишку – безробіття). Звільнення робітника, за оцінками західних фахівців, призводить до втрат, порівняних з кількома річними зарплатами цього фахівця. А в Україні

нікому й у голову не прийде враховувати такі (як, втім, і багато які інші) витрати. Навіщо? Немає людини – немає проблем, дешевий новий «кадри» вирішують усе.

5. *Причини дестабілізації.* Впровадження змін порушує стійкість системи організації, і система прагне повернутися в колишній стан. Оскільки інтеграція нововведень в оргструктуру йде через людський фактор, то мало того, що на інновацію переноситься існуючий в оргструктурі конфлікт інтересів, вона сама по собі є джерелом конфліктності.

При вирішенні конфліктів, що можуть виникнути в організації під час проведення змін, можливо використовувати різні стилі керівництва.

Стилі керівництва організації по подоланню опору змінам:

1) *конкурентний* стиль – робить ставку на силу, базується на наполегливості, створенні своїх прав (виходять з того, що вирішення конфлікту передбачає наявність переможця та переможеного.

2) стиль *самоусунення* – проявляється в тому, що керівництво демонструє низьку наполегливість і в той же час прагне до пошуку шляхів співробітництва з незгодними членами організації.

3) стиль *компромісу* – передбачає помірковані наполягання керівництва щодо виконання його підходів до подолання конфліктів з одночасним намаганням.

Ефективне управління змінами є однією із найбільш тяжких, але в той же час і престижних завдань менеджменту.

Етапи успішного управління організаційними змінами (Лері Грейнера)

1. Тиск і спонукання на вище керівництво → спонукання до дії.

Тиск і спонукання на вище керівництво пов'язані як із зовнішніми (зростання конкуренції, зміни в економіці, нові закони, постанови, укази) і внутрішніми (зниження продуктивності, збільшення витрат, дисфункціональні конфлікти) факторами.

2. Посередництво на вищому рівні → переорієнтація на внутрішні проблеми.

Посередництво і переорієнтація уваги полягає в тому, що менеджер може відчувати зміни, але не може зробити точного аналізу проблем і провести зміни належним чином. Тут необхідні посередники, які здатні оцінити ситуацію.

3. Діагностика проблемної галузі → усвідомлення конкретної проблеми.

На цьому етапі менеджер збирає відповідну інформацію, визначає істинну причину виникнення проблем, які потребують зміни існуючого стану.

4. Пошук нового вирішення → зобов'язань по його виконанню.

Полягає в пошуку менеджером способу виправлення ситуації: він змушений при цьому заручитися згодою на проведення нового курсу тих, хто відповідає за його виконання.

5. Експеримент → виявлення результатів.

Полягає в тому, що організація спочатку проводить іспити до змін, які плануються, і виявляє приховані труднощі, перш ніж впроваджувати нововведення в крупних масштабах. Шляхом експерименту і виявлення негативних наслідків менеджер зможе скоригувати свої плани, щоб добитися їх ефективності.

6. Підкріплення на основі нових результатів → нові методи.

Тут необхідно мотивувати підлеглих, щоб вони прийняли ці зміни, переконуючи їх у цьому шляхом похвали, визнання, просування по службі, підвищення заробітної плати, занесення в резерв на висунування на високу посаду чи присвоєння більш високої категорії тощо.

2. Опір організаційним змінам.

Прийнято розрізняти два види інновацій: технічні, спрямовані на зміну продукції або технології її виробництва, і організаційні, спрямовані на зміну структур і систем управління.

Опір – багатогранне явище, що викликає непередбачені зволікання, додаткові витрати і нестабільність процесу стратегічних змін. Цей супротив проявляється завжди у відповідь на будь-які зміни. З точки зору наук по поведінку, опір являє собою природний прояв різних психологічних установок стосовно раціональності, згідно з якими групи та окремі індивіди взаємодіють один з одним.

Ознаки опору

- 1) відстрочка початку процесу змін;
- 2) непередбачені відстрочки впровадження та інші ускладнення, що гальмують темп змін і збільшують витрати у порівнянні із запланованими;
- 3) намагання саботувати зміни всередині організації або «втопити» їх у потоці інших першочергових справ.

Наслідки такого опору

- 1) зміни повільно приносять очікувані результати;
- 2) існують спроби віднести отриманий ефект від змін на рахунок раніше здійснених процедур (заходів).

Причини опору

Невизначеність. Невизначеність означає, що людина не знає про наслідки змін або підозрює загрозу своїй захищеності (тобто відчуває страх).

Відчуття втрат і переконання в тому, що зміни нічого доброго не принесуть. Відчуття втрат означає, що переміни призведуть до меншої міри задоволеності яких-небудь потреб.

Переконання. Для організації зміни не є необхідними або бажаними: зміни, що плануються, не вирішують проблем, а лише примножують їх число.

Індивідуальний опір змінам простежується через реакції окремих осіб. Людина опирається змінам, коли не відчуває себе у безпеці, коли не впевнена у наслідках і результатах змін, а саме:

- вимушена ризикувати, а це протирічить її натурі;
- відчуває, що внаслідок змін вона може стати зайвою;
- не здатна виконувати нову роль, відведену їй внаслідок змін;
- відчуває, що може втратити повагу керівництва;
- не здатна, або не бажає навчатися новим видам діяльності;
- боїться втратити владу, престиж, репутацію;
- боїться скорочення винагороди.

Груповий опір змінам існує поряд з індивідуальним і в більшій мірі характеризується стабільністю та перманентністю (безперервність, постійність), ніж супротив однієї людини, адже набагато легше впливати на одну людину, особливо якщо вона стоїть на шляху прогресу, ніж змінити культуру і структуру групи чи позбавити її важелів впливу.

Сила опору, що чинить група, пропорційна характеру та масштабу загрози для її влади, для визнаних нею цінностей, культури.

3. Переборення опору змінами.

Тактика менеджера при впровадженні змін:

- 1) створення і передача інформації (у разі опору, що заснований на відсутності або на неправильній інформації і аналізі);
- 2) залучення працівників до розробки і прийняття рішень (у ситуаціях, де ініціатори не мають інформації для розробки нововведень, а інші мають великі можливості для опору їх впровадження);
- 3) полегшення і підтримка (для випадків, коли мають справу з людьми, які чинять опір тільки через страх перед особистими проблемами);
- 4) переговори (у ситуаціях, де хтось один (або група) явно програє при впровадженні нововведень, і де вони мають більше можливості чинити опір);
- 5) кооптація – додаткове обрання до складу виробничого органу (в окремих ситуаціях);
- 6) маневрування (у ситуаціях, де приймається інша тактика);
- 7) примушення (тут необхідні швидкість і жорстке застосування влади).

Кожна із перелічених тактик має свої переваги і недоліки: менеджер має розвивати в собі навички точно оцінювати ситуацію і вибрати найбільш придатний метод виходу.

Окремі прийоми керування змінами (на основі тактики):

- 1) управління людським фактором;
- 2) модель поведінки (задачі: формальні механізми, неформальні відносини, індивідуальне виконання);
- 3) вибір стратегії, тактики;
- 4) внутрішні компоненти (завдання, виконавці, організаційне забезпечення для мотивації, неформальні утворення, що формують цінності, норми тощо);
- 5) фактор вірогідності (стратегії та моделі варіюються по різному в організаціях);
- 6) ефект змін (ревізія вхідних елементів і стратегій);
- 7) проблеми змін (контролю, влади, зв'язок проблем);
- 8) рекомендації з розв'язання проблем;
- 9) заходи мотивації до змін;
- 10) управління перехідними процесами;
- 11) формування політичної динаміки змін.

Тема 14. Сталий розвиток та соціально-економічні фактори його забезпечення.

1. Зміст сталого розвитку та продуктивні сили.
2. Економічні та соціальні фактори, які забезпечують сталий розвиток продуктивних сил.
3. Концепція сталого розвитку продуктивних сил України.

1. Зміст сталого розвитку та продуктивні сили.

Тривалий глобальний розвиток економіки, орієнтований тільки на максимізацію прибутку і мінімізацію витрат і не має інших фундаментальних основ, призвів до серйозної деградації природного, соціального і навіть духовного середовища. Екологічні проблеми, глобальна зміна клімату, соціальна і гендерна нерівність – тільки частина системних криз і глобальних викликів, з загостренням яких зіткнулися країни, корпорації і люди в кінці XX – початку XXI століття. Це зіткнення призвело до перегляду глобального погляду на світ і усвідомлення важливості сталого розвитку.

Проблема сталого розвитку була сформульована ще в кінці 60-х років XX ст. і зараз набула загрозливого характеру і потребує рівноваги між економічним зростанням і справедливим розвитком людства, людського потенціалу і здорових продуктивних сил.

У наш час до успіхів людства можна віднести, поки що, відносну ліквідацію злиденності, голоду, безграмотності, дискримінації, захист деяких природних ресурсів. Якість навколишнього середовища дещо покращилася у розвинутих країнах, але погіршилася і продовжує погіршуватися у нових індустріальних країнах. Найгірше те, що до основної проблеми виснаження невідновлюваних ресурсів, додалося і стала найголовнішою деградація відновлюваних ресурсів – ґрунтів, лісів, водних ресурсів, атмосфери. Якщо існуюча тенденція збережеться, то бажаної рівноваги ми не дочекаємося, а сталий розвиток залишиться примарою.

Сталий розвиток – це розвиток, який задовольняє потреби нинішнього покоління без шкоди для можливості майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби

Сталий розвиток – це систематично керований розвиток, основою його керованості є системний підхід та сучасні інформаційні технології, які дозволяють дуже швидко моделювати різні варіанти напрямків розвитку, з високою точністю прогнозувати їх результати та вибрати найбільш оптимальний.

У ряді країн індикатори сталого розвитку розроблялися на основі переліку ключових питань і проблем, визначених у рамках загальної політики сталого розвитку країни. у відсутності такої політики (і документів, що її визначають), набір індикаторів стійкого розвитку може розроблятися на основі переліку пріоритетних проблем, визначених у рамках інших політичних документів, а також на основі аналізу наявних даних з різних аспектів сталого розвитку для країни.

На ефективність і успіх застосування індикаторів сталого розвитку можуть впливати наступні фактори:

- відсутність програм сталого розвитку регіонів;
- якість і дефіцит даних;
- відмінність понять про цінності, що склалися у різних груп людей;
- період часу, необхідного для якісного розвитку набору індикаторів стійкості;
- недостатня повнота переліку індикаторів – це обмеження становить загальну проблему.

Індикатори сталого розвитку

Соціальні:

середня тривалість життя людей;

співвідношення середньої та мінімальної заробітних плат;

чисельність населення, яке проживає в екологічно небезпечних умовах;

темпи зростання зайнятості населення;
зниження рівня дитячої смертності;
доступ до послуг у сфері санітарії;
доступ до інформації;
захист і поліпшення здоров'я людей;
співвідношення динаміки витрат на освіту до динаміки зростання ВВП;
середній рівень освіти дорослого населення, питома вага людей з вищою освітою.

Економічні індикатори:

темпи зростання ВВП;
зміна характеристик споживання;
доступ до використання природних ресурсів;
частка екологічно чистих технологій в загальному обсязі технологій;
співвідношення кількості продуктів, товарів, послуг, вироблених чи здійснених із заощадженням природних ресурсів, до загальної їх чисельності;
співвідношення кількості продуктів, товарів, послуг, вироблених чи здійснених із заощадженням енергії чи використанням альтернативних джерел енергії, до загальної їх чисельності.

Екологічні індикатори:

інтенсивність забруднення атмосфери;
інтенсивність забруднення водних ресурсів;
інтенсивність утворення відходів виробництва та споживання;
енергоємність;
лісовідновлення в лісовому фонді;
інвестиції в природоохоронну діяльність, у % до інвестицій в основний капітал;
чисельність населення, що проживає на особливо забруднених територіях.

Інституційні індикатори:

наявність законодавчої бази з питань сталого розвитку (концепція, стратегія, плани: загальнодержавний, регіональний, місцевий);
наявність державних та місцевих органів, що здійснюють управління з впровадження сталого розвитку;
витрати на утримання органів державного управління;
витрати на утримання органів місцевого самоврядування;
індекс ефективності державного управління;
участь громадськості в обговоренні та прийнятті рішень.

Концепція сталого розвитку утворилася в результаті з'єднання трьох напрямків:

Економічного з даного ракурсу поняття «економічної ефективності»

розглядається зовсім під іншим кутом. Як стало ясно, тривалі економічні проекти, що враховують закономірності природи, в

результаті виявляються більш ефективними, ніж проекти, при реалізації яких не враховуються можливі екологічні наслідки.

Екологічного основна мета сталого розвитку в галузі екології – стабільність фізичних і екологічних систем. Ігнорування потреб екології призведе до деградації навколишнього середовища і поставить під загрозу існування всього людства.

Соціального саме усвідомлення соціальних проблем стало поштовхом до утворення даної концепції, спрямованої на збереження культурної та соціальної стабільності, а також на зменшення кількості несучих руйнування конфліктів.

Продуктивні сили в управлінні як система економічних факторів, які в процесі суспільного поділу праці забезпечують перетворення навколишнього середовища, створюють блага для задоволення потреб людини і суспільства, визначають рівень продуктивності суспільної праці.

Розвиток продуктивних сил визначається чотирма факторами: трудовими ресурсами, штучно створеними засобами виробництва, природними ресурсами, капіталів. Економічна наука мало звертала увагу на екологічні проблеми, що й стало однією з причин формування техногенного типу економічного розвитку. Цей тип можна охарактеризувати як природо-руйнівний, оснований на використанні штучних засобів виробництва, створених без урахування екологічних обмежень.

Для запобігання глобальної та локальної екологічних криз необхідно змінити техногенний тип розвитку на сталий. Останній дає можливість задовольнити потреби сучасних поколінь, але не ставить під загрозу існування наступних. Концепція сталого розвитку набула визнання як в економічній науці, так і в міжнародній практиці.

Проблема сталого розвитку важлива як для всієї країни, так і для її регіонів. Вплив об'єктів регіональної економіки та їх територіальної організації на соціально-економічний стан регіонів обумовлює регіональний аспект сталого розвитку продуктивних сил. Деякі вчені під зростанням розуміють розвиток, і навіть вживають словосполучення «сталий розвиток» і «стале зростання» як синоніми. Але це, на нашу думку, є механічним порівнянням.

За визначенням переважної більшості вчених під *економічним зростанням* слід розуміти, насамперед, кількісне зростання виробництва, яке призводить до величезних втрат і спотворень природних середовищ та й може загрожувати існуванню людства. Тому викликала необхідність іншого способу виміру, яке враховувало б певну перешкоду, обумовлену виснаженням ресурсів деградацією довкілля.

Сталий розвиток трактується також як розвиток, який забезпечує відтворення усіх факторів виробництва і економічної системи в цілому. *Сталим слід вважати такий економічний розвиток, який зберігає стабільні відтворювальні пропорції і забезпечує динамічний розвиток усієї економічної системи у заданому напрямку на певний термін часу.* Стрижнем сталого розвитку є проблема ресурсів. Ми повинні залишити, принаймні такі самі ресурси майбутнім поколінням, якими володіє наше покоління. Іншим важливим моментом сталого розвитку є природно-ресурсна рента. В процесі приватизації відтворюваних активів підприємств їх новим хазяям була надана можливість приватизації і рентного доходу, тобто те, що повинно належати усьому суспільству. Особливістю сталого розвитку є проблеми техногенної, екологічної, національної безпеки країни.

2. Економічні та соціальні фактори, які забезпечують сталий розвиток продуктивних сил.

Визначення «сталий розвиток» для продуктивних сил постіндустріального розвитку означає економічне зростання на основі нових технологій, переходу від товаровиробників до обслуговуючої економіки. Виробництво послуг та інформації при сталому розвитку відіграє провідну, домінуючу роль. Знання та інформація стають провідною продуктивною силою. На практиці це має вид частини суспільства – інтелектуального суспільства, яка через інформацію контролює процес матеріального виробництва і створення високих технологій і, таким чином, забезпечує сталий розвиток.

Вихідним у термінологічному понятті «сталий розвиток» є слово розвиток. Є два різновиди розвитку: еволюція та революція. Еволюційний метод розвитку повільний, поступовий, а революційний – різкий злам, раптовий перехід у нову якість. Як еволюційний, так і революційний процеси мають два напрямки: прогрес та регрес.

Прогрес – це рух об'єкта, що розвивається уперед, по висхідній траєкторії від гіршого до кращого, від нижнього до вищого, від недосконалого до досконалого.

Регрес – рух назад, по низхідній траєкторії від вищого до нижнього, від кращого до гіршого. Отже розвиток може мати різні рівні за спрямованістю тенденції – прогресивну та регресивну. Проблема прогресивності або регресивності в економіко-екологічному сенсі має суттєве і принципове значення. Дуже часто прогресивні зміни в науково-технічному процесі розвитку продуктивних сил проявляють свою регресивність у екологічному аспекті, або питаннях моралі, культури, права.

У зв'язку з цим важливим є питання про перевагу тих чи інших факторів розвитку. Ми звикли до того, що домінантою розвитку мають бути фактори

економічного характеру: рівень розвитку продуктивних сил, валовий національний продукт, продуктивність праці, собівартість продукції, виробництво продукції на душу населення, тощо. Але ці чинники (фактори) досить часто вступають у суперечність з якістю природного середовища. Навіть у випадку, коли ці чинники ми приводимо у повну злагодженість з екологією, то залишається загроза культурної деградації і політичне зниження морального рівня суспільства. Не може бути сталого розвитку продуктивних сил і при наявності конфліктів між політичними силами, в умовах міжнародного тероризму.

Отже, сталий розвиток не слід сприймати лише через економічний чи екологічний імперативи у виробництві та споживанні. *Сталий розвиток – це органічне поєднання трьох видів факторів економічних, соціальних та екологічних.*

Сталий розвиток продуктивних сил регіону – це прагнення досягти бажаного рівня їх розбудови за рахунок мобілізації внутрішніх та зовнішніх можливостей регіональної економіки. Бажаного рівня можливо досягти за умови не тільки нарощування виробництва матеріальних благ (матеріальний фактор залишається однією з основних умов існування людей), але й зміною ціннісних пріоритетів людини. Якщо раніше мова йшла про соціально-економічну стабільність, то зараз йдеться про «екологію духу», про духовно-інформаційні параметри розвитку продуктивних сил.

Факторами сталості розвитку продуктивних сил регіональної економіки є також низка загроз та можливостей зовнішнього та внутрішнього середовища. Важливими показниками є: політичне становище, раціональне використання природно-ресурсного виробничого потенціалу регіону, результати ринкового реформування відносин власності, поліпшення умов та середовища життєдіяльності населення, збереження екологічної безпеки території регіону.

В цілому всі обмеження сталого розвитку продуктивних сил країни та її регіонів складаються з трьох груп.

До *першої групи* слід віднести усі чинники економічного та науково-технічного потенціалу. Будь-які суб'єкти економіки, наприклад регіону, не вирішать екологічну проблему, або проблему вдосконалення науково-технічного процесу без значних фінансових ресурсів. Тому, цей чинник може надовго загальмувати процес сталого розвитку продуктивних сил у цьому регіоні.

Другою групою стримуючих чинників сталого розвитку є дефіцит або низька якість вітчизняного екологічного устаткування.

Третьою групою – є недосконала методологія та методи визначення економічної шкоди та збитків, зумовлених забрудненням та деградацією

навколишнього середовища. Нейтралізувати цю групу чинників стримування сталого розвитку продуктивних сил регіону можливо лише шляхом застосування принципово нового економічного механізму природокористування.

Висновок про сталість розвитку продуктивних сил не можна робити на основі аналізу лише одного з факторів. Вимогам сталості повинна відповідати уся система продуктивних сил регіону. Необхідно, через це, аналізувати дію усіх факторів за певними напрямками протягом декількох років.

3. Концепція сталого розвитку продуктивних сил України.

Концепція виходить зі стратегічних інтересів сталого розвитку України, які полягають у забезпеченні стабільного соціально-економічного зростання. Стратегія сталого розвитку продуктивних сил - це спочатку розробка відповідної національної концепції.

В Україні державна концепція сталого розвитку у першій редакції розроблена ще в 1998 році, а проект концепції (друга редакція) – у 2000 році. Передумовами появи концепції сталого розвитку України були відповідні рішення Міжнародної конференції у Ріо-де-Жанейро (1992 рік), а також глибокі системні кризові явища у нашому українському суспільстві, принаймні протягом 90-х років.

Вихідне положення «сталий розвиток» формується у другій концепції як «процес розбудови держави на основі узгодження та гармонізації соціальної, економічної та екологічної складових з метою задоволення потреб сучасних та майбутніх поколінь». У першій редакції сталий розвиток – це «процес гармонізації продуктивних сил, забезпечення задоволення необхідних потреб всіх членів суспільства за умови збереження й поетапного відтворення цілісності природного середовища, створення можливостей для рівноваги між його потенціалом і вимогами людей усіх поколінь». Така редакція більше відповідає світовим підходам до сталого розвитку продуктивних сил.

Концепція сталого розвитку продуктивних сил України має за мету зорієнтувати суспільство на соціально-гуманітарні аспекти сталого розвитку. В документі вказується на те, що «сталий розвиток узагальнює в собі процес виживання і відтворення генофонду нації, активізацію ролі кожної окремої людини в суспільстві, забезпечення її прав та свобод, збереження навколишнього середовища, формування умов для відновлення біосфери та її локальних екосистем, орієнтацію на зниження рівня антропогенного впливу на природне середовище й гармонізацію розвитку людини в природі».

Головною метою переходу України до сталого розвитку є забезпечення високої якості життя нинішнього та майбутнього поколінь українського народу на основі економічного зростання, формування соціально-орієнтованої ринкової

економіки, забезпечення можливостей, мотивів та гарантій праці громадян, раціонального споживання матеріальних ресурсів.

Головними принципами сталого розвитку України, відповідно до Концепції є гармонізація співіснування людини та природи, реалізація права на справедливе задоволення потреб і рівність можливостей сучасних і майбутніх поколінь, відповідальність держави за погіршення стану довкілля, зменшення різниці у життєвих рівнях, різних верств населення та подолання бідності, залучення всіх верств населення країни до досягнення мети сталого розвитку продуктивних сил. Національні пріоритети сталого розвитку реалізуються через:

- підготовку та реалізацію сукупності стратегій (економічної, екологічної та соціальної) у їх взаємозв'язку й взаємоузгодженості;
- формування механізму інтеграції екологічних компонентів у стратегію соціально- економічних реформ;
- створення системи збалансованого управління розвитком суспільства, здатного забезпечити належне регулювання використання природних ресурсів і розвитку продуктивних сил країни;
- врахування передумов та можливостей сталого розвитку різних регіонів, різних верств населення, національних меншин і етнічних груп;
- введення у практику системи інтегральних індикаторів сталого розвитку.

Як відомо, інтегровані індикатори сталого розвитку поділяються на три види: екологічні, соціальні та економічні. *Для адаптації Концепції сталого розвитку продуктивних сил до конкретних умов Україні необхідно пройти три стани:*

- подолання еколого-економічної кризи, забезпечення макроекономічної стабілізації і створення умов для відновлення економічного зростання, перехід до світових стандартів екологічної безпеки;
- завершення структурної перебудови економіки, всебічне забезпечення високої якості життя населення та рівноправного партнерства України у світовому співтоваристві;
- створення нових секторів та галузей економіки, екологічно чистих виробництв, участь у глобальній системі екологічної безпеки.

Сталий розвиток продуктивних сил України тісно пов'язаний зі:

- створенням сучасних технологій і технічних засобів, спрямованих на розв'язання проблем екологічної та техногенної безпеки;
- технологічним оновленням виробничого потенціалу і випуском екологічно безпечної продукції максимальним залученням науково-технічного потенціалу країни до розв'язання всього циклу проблем ресурсозбереження;

– зниженням природо- та матеріаломісткості (продукції; підвищенням її надійності, довговічності та конкурентоспроможності).

Важливе місце у концепції сталого розвитку продуктивних сил України займає освіта, підготовка кадрів, як складові соціального капіталу суспільства, під якою розуміють «сукупність ресурсів, які використовуються людиною для досягнення мети». Окрім освіти, соціальний капітал поєднує в собі такі показники, як рівень розвитку громадського суспільства, менталітет нації, розвиток інформаційних каналів, соціальна злагода, духовність суспільства. Саме завдяки соціальному капіталу, який вважається найприбутковішим у світі, успішно розвивається багато країн світу.

Поруч з загальнодержавною Концепцією сталого розвитку продуктивних сил повинна формуватися стратегія сталого розвитку продуктивних сил для територіально адміністративних одиниць, галузей, окремих підприємств і фірм. При цьому слід дотримуватися наступних принципів:

– розвиток економіки регіону та суб'єктів регіональної економіки підпорядкований задоволенню основних життєвих потреб як нинішнього, так і майбутніх поколінь при збереженні навколишнього природного середовища;

– підпорядкування регіональних і локальних задач глобальним і національним завданням сталого розвитку;

– пріоритет цілей сталого розвитку продуктивних сил по відношенню до їх економічного зростання і економічної вигоди (принцип екологічного імперативу);

– гармонічне поєднання виробничої діяльності і природних циклів. Відповідність розміщення та розвитку матеріального виробництва асимілюючому потенціалу (відтворювальній здатності) природного середовища (принцип еколого-економічної збалансованості);

– збільшення обсягів виробництва чистої продукції, перехід до маловідходних, наукомістких, екологобезпечних виробництв і технологій (принцип екологізації виробництва).

Сталий розвиток продуктивних сил дійсно пов'язаний зі сферою національних інтересів. Україна як і будь-яка країна світу має свої національні інтереси і вони повністю співпадають з основними напрямками Концепції сталого розвитку. *До національних інтересів України належать:*

– територіальна цілісність, свобода, політична та економічна незалежність;

– оптимізація структури продуктивних сил;

– забезпечення якості життя населення;

– доброзичливість у взаємовідносинах всіх соціальних верств населення;

- забезпечення прав та свобод громадян;
- впровадження принципів та механізмів справжньої демократії та соціальної справедливості;
- запобігання конфліктів на національному, релігійному, соціальному, ідеологічному або будь-якому іншому ґрунті;
- розбудова громадянського відкритого суспільства;
- оптимізація демографічної ситуації в Україні;
- піклування про здоров'я всіх верств населення;
- забезпечення дружніх стосунків з усіма країнами світу, особливо з найближчими сусідами;
- належний рівень обороноздатності та надійне забезпечення державної безпеки; мінімізація злочинності та корупції;
- збереження та відновлення довкілля;
- розвиток культури;
- оптимізація інформаційного простору;
- накопичення соціального капіталу.

ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 1

Тема. Концепція організаційної поведінки.

Мета: формувати у студентів уміння аналізувати термін «організаційна поведінка» як соціальна складова взаємодії членів колективу організації; проаналізувати риси колективу як соціальної організації, а також типи людських відносин; розвивати вміння аналізувати елементи механізму соціальної взаємодії; виховувати та розвивати у студентів управлінські здібності.

План заняття

I. Обговорення теоретичних положень з теми.

1. Схарактеризувати соціальну організацію та соціальну спільноту колективу.
2. Пояснити типи людських відносин в колективі.
3. Вказати елементи механізму соціальної взаємодії, на яких базуються типи організаційних відносин.

II. Ситуаційні вправи (робота в парах).

1. Визначення соціально-психологічних методів.

На виробничій дільниці цеху промислового підприємства сталася поломка обладнання. Часу для очікування ремонтної бригади не було, оскільки необхідно до кінця робочого дня виконати термінове замовлення. Один з

робітників виявив бажання ліквідувати несправність, хоча це й не входило до його посадових обов'язків. Майстер не заперечував і навіть підганяв робітника. Ризикуючи життям, він ліквідував поломку. Начальник цеху довідався про ці події.

1. Якими мають бути дії начальника цеху стосовно майстра, робітника? Відповідь обґрунтуйте.

2. Чи доречно застосовувати соціально-психологічні методи в цій ситуації?

3. Яке рішення керівництву підприємства доцільно прийняти щодо організації роботи ремонтної бригади?

2. Погані стосунки на роботі.

У перші місяці після вступу у володіння N використовував традиційні жорсткі методи підвищення продуктивності. Він стояв над людьми з секундоміром, знижував їм заробітну плату і образливо відгукувався про їх розумових здібностях. Це викликало масову недовіру, різко збільшені скарги і запеклу страйк. N зрештою порадився, що повинен бути інший шлях.

1. Спробуйте пояснити феномен «жорсткого управління». Чому N так вчинив?

2. Опишіть склалися людські відносини в організації.

3. Яким може бути інший шлях?

III. Підсумок заняття та завдання на наступне заняття.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 2

Тема. Людина в системі організаційної поведінки.

Мета: визначити аспекти соціальної спрямованості, навчити розрізняти характеристики менеджера самооцінки, локус контролю, авторитаризму, макіавеллізму, орієнтації на досягнення, догматизму та самоконтролю; розрізняти типології особистості заснованих на п'ятифакторній моделі особистості; формувати та виховувати в студентів задоволення працею.

План заняття

I. Актуалізація опорних знань.

1. Вказати аспекти соціальної спрямованості індивіда та дати характеристику поведінки особистості в колективі.

2. Проаналізувати п'ятифакторну модель особистості «Велика п'ятірка».

3. Пояснити організаційну поведінку через установки.

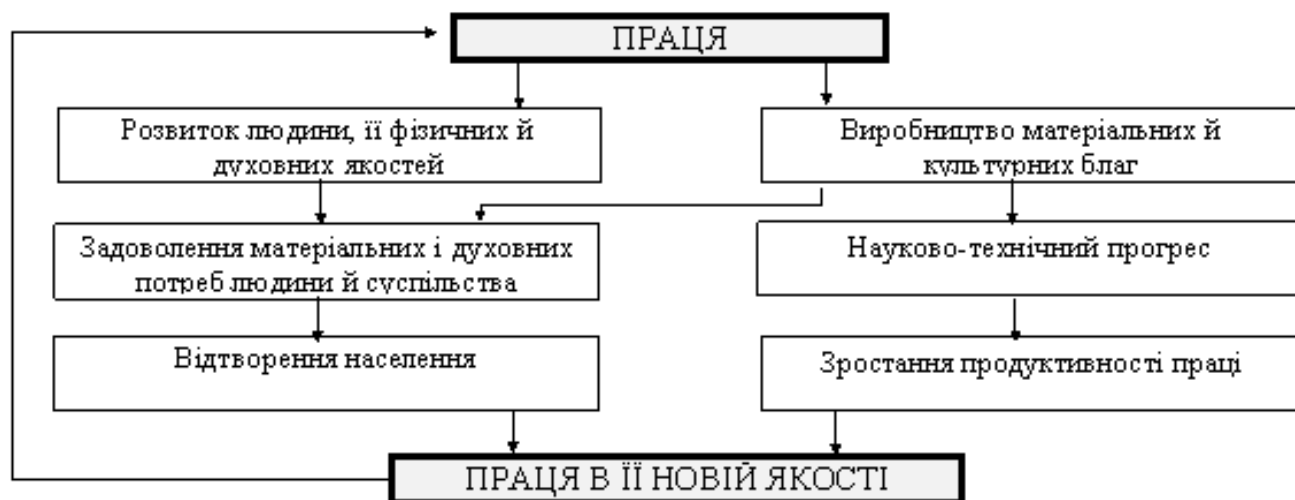
4. Прихильність та підтримка. Перешкоди на шляху підтримки.

II. Практичне завдання.

Проаналізувати схему «Роль праці в розвитку людини та суспільства».

Роль праці в розвитку людини та суспільства виявляється в тому, що в процесі праці створюються не тільки матеріальні і духовні цінності, призначені

для задоволення потреб людей, але й розвиваються самі робітники, що набувають навичок, розкривають свої здібності, поповнюють і збагачують знання.



III. Афоризми та їх обговорення.

Найкращі вожді ті, існування яких народ не помічає. /Лао-цзи/

Керувати – означає вміти змінювати стиль.

Легко бути велетнем, коли навколо тебе карлики.

Характер людини по-справжньому можна пізнати, коли вона стане твоїм керівником. /Е.М. Ремарк/

Ввічливий спосіб не відмовляти прямо, а змінити розмову. /Бальтарас Грайсан/

Коли говориш без будь-якого плану, сам не відгадаєш, куди приведе тебе розмова. /Н.Г. Чернишевський/

IV. Творче завдання.

Напишіть не менше десяти факторів, які, на вашу думку, впливають на ефективність праці персоналу. Поясніть свій вибір.

V. Підсумок заняття та завдання на наступне заняття.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 3

Тема. Структурні компоненти та проектування організації.

Мета: схарактеризувати поняття «організаційний дизайн», визначити елементи організаційного дизайну; формувати уміння аналізувати стадії розвитку організації та вказувати етапи «життєвого циклу» організації, а також навчати розрізняти структуру організацій.

План заняття

I. Актуалізація і корекція опорних знань.

1. Схарактеризувати організаційний дизайн та його елементи.
2. Пояснити стадії розвитку організації.

3. Порівняти організаційні структури за їх елементами.

II. Ситуаційна вправа 1. Для реалізації планів підприємства, фірми, організації кожен з робітників має виконувати конкретні задачі, які витікають з цілей організації. В зв'язку з цим керівництво перш за все має знайти ефективний спосіб сполучення особливостей поставлених задач й рис характерів людей, які їх вирішують. Постановка цілей та розробка відповідних політиці, стратегії, процедур й правил сприяють оптимальному вирішенню задач. Важливу роль тут також відіграють мотивації та контроль. Все це забезпечується шляхом доручення (делегування) повноважень, підвищення відповідальності виконавців та виконання організаційних повноважень.

Делегування (доручення) означає передачу задач та повноважень, якими володіє керівник, іншій особі з урахуванням її можливостей. Керівник не може (й не повинен) один виконувати всі функції організації. Якщо задача не делегована іншій людині, керівник повинен виконувати її сам. Однак його час й здібності обмежені. Тому сутність управління заключається у вмінні правильно організувати діяльність підприємства.

Для того, щоб ефективно здійснювати делегування, необхідно зрозуміти зв'язок відповідальності та організаційних повноважень.

Відповідальність означає зобов'язання робітника виконувати делеговані йому задачі й відповідати за результати їх рішення.

Організаційні повноваження являють собою право використовувати ресурси підприємства, скеровувати зусилля його співробітників на виконання визначених задач. Повноваження делегуються посаді, але необхідно враховувати особисті та ділові якості людини, яка займає її в даний момент.

Запитання для аналізу:

1. Якщо ви – менеджер, то які із своїх задач та повноважень ви могли б, на Вашу думку, делегувати підлеглим?
2. Яку систему контролю ви б обрали?
3. Якщо ви делегували частину своїх повноважень, чи маєте Ви право зняти з себе відповідальність повністю?
4. Які свої задачі та повноваження ви ніколи нікому делегувати не станете?

III. Інтерактивна гра «Займи позицію»

Ситуація 1. Ваш безпосередній керівник, не поставивши Вас до відома, дає термінове завдання Вашому підлеглому, який вже зайнятий виконанням другого відповідального завдання. Ви і Ваш керівник вважаєте свої завдання невідкладними.

Оберіть, оптимальний з Вашої точки зору, варіант вирішення проблеми.

А. Буду суворо дотримуватись посадової субординації, запропоную підлеглому відкласти виконання мого завдання.

Б. Все залежить від того, наскільки для мене високий авторитет керівника.

В. Висловлюю підлеглому свою незгоду з діями керівника, попереджую його, що в майбутньому в подібних випадках буду відміняти завдання, доручені йому без погодження зі мною.

Г. В інтересах справи запропоную підлеглому виконати розпочату роботу.

Ситуація 2. Ви дістали одночасно два термінових завдання: від Вашого безпосереднього керівника і керівника більш високого рангу. Часу для погодження порядку виконання завдань немає. Необхідно терміново почати роботу. Виберіть оптимальне рішення.

А. В першу чергу буду виконувати завдання того, кого більше поважаю.

Б. Спочатку буду виконувати найбільш важливе, на мій погляд, завдання.

В. Спочатку виконаю завдання керівника більш високого рангу.

Г. Буду виконувати завдання свого безпосереднього керівника.

Ситуація 3. Між Вашими підлеглими виник конфлікт з приводу виступу одного з них з критикою іншого. Конфлікт заважає успішній роботі. Кожний з підлеглих звернувся до Вас з проханням, щоб Ви розібралися і підтримали його позицію. Виберіть свій варіант поведінки в даній ситуації.

А. Я повинен припинити конфлікт на роботі, а особисті взаємовідносини – це їх власна справа.

Б. Краще всього звернутися з проханням до представників громадських організацій з проханням розібратися у конфлікті.

В. Насамперед спробую особисто розібратися в мотивах конфлікту і знайти спосіб примирення.

Г. З'ясую, хто з членів колективу є авторитетом для конфліктуючих, і спробую через нього вплинути на них.

Ситуація 4. У найбільш напружений період завершення виробничого завдання в бригаді мало місце порушення трудової дисципліни, в результаті чого був допущений брак. Бригадиру невідомо, хто в цьому винен, але виявити і покарати порушника необхідно.

Як би Ви повелися на місці бригадира? Виберіть прийнятний для Вас варіант вирішення проблеми.

А. Відкладу з'ясування причин інциденту до завершення завдання.

Б. Тих, які б могли бути порушниками, викличу до себе, суворо поговорю з кожним, запропоную назвати винного.

В. Повідомлю про випадок тих робітників, яким найбільш довіряю, запропоную їм виявити конкретних винних і доповісти.

Г. Після зміни проведу збори бригади, публічно зажадаю виявлення винних і їх покарання.

IV. Підсумок заняття та завдання на наступне заняття.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 4

Тема. Сприйняття та атрибуції.

Мета: схарактеризувати організаційне зовнішнє та внутрішнє середовище через вплив факторів сприйняття, процес сприйняття інтерпретації організаційної поведінки; визначити та пояснити властивості та ефекти сприйняття; розвивати в студентів уміння аналізувати зовнішні та внутрішні чинники сприйняття; формувати логічне мислення розуміння впливу атрибуції на причини поведінки індивіда.

План заняття

I. Актуалізація опорних знань.

1. Проаналізувати зовнішнє та внутрішнє організаційне середовище, особливості процесу інтерпретації та сприйняття.
2. Описати характеристику властивостей сприйняття та його ефекти.
3. Пояснити зовнішні чинники сприйняття в організаційній поведінці.
4. Пояснити внутрішні чинники сприйняття в організаційній поведінці.
5. Схарактеризувати особливості атрибуції та її фундаментальні помилки.

II. Обговорення топ-менеджерів компаній світу.

Акіо Моріта (засновник Sony Group): «Найважливіше завдання японського менеджера – встановити нормальні відносини з працівниками, створити у них відносини до корпорації як до рідної родини, сформувати розуміння того, що у працівників і менеджерів одна доля».

Білл Гейтс (засновник Microsoft Corporation): «Підприємницький образ мислення продовжує процвітати в Microsoft, оскільки головною нашою метою є реінкарнація нас самих – ми повинні бути впевнені, що саме ми замінюємо наші ж продукти, а не хто-небудь інший».

Томас Уотсон-молодший (голова International Business Machines (IBM), син засновника IBM Томаса Уотсона-старшого): «Основна філософія організації відіграє набагато більшу роль у її досягненнях, ніж технологічні чи економічні ресурси, організаційна структура, нововведення та дотримання термінів».

Стів Джобс (головний виконуючий директор (CEO) компанії Apple): «Моя бізнес-модель – група «Бітлз»: чотири хлопці контролювали негативні прояви один одного; вони врівноважували один одного, та загальний підсумок виявився більше суми окремих частин. Ось як я дивлюсь на бізнес: великі справи не робляться однією людиною, вони здійснюються командою».

III. Тест «Орієнтація керівника на людей та завдання»

Тест містить 35 тверджень, які відображають особливості управлінської поведінки.

Порядок роботи:

Уявіть себе керівником певної професійної групи людей. Під час відповіді на кожне твердження тесту Ви повинні обрати один із можливих варіантів: завжди – «З», часто – «Ч», іноді – «І», рідко – «Р», ніколи – «Н».

1. Імовірно, завжди був би керівником групи.
2. Погодився б на понаднормовану працю.
3. Надав би членам групи повну свободу дій у роботі.
4. Підтримав би однакові способи діяльності.
5. Дозволив би людям під час вирішення проблем критично мислити.
6. Зробив би все, що від мене залежить, щоб моя група була краще, ніж групи-конкуренти.
7. Говорив би як представник своєї групи.
8. Спонукав би членів групи до більшого старання.
9. Випробував би свої ідеї в групі.
10. Дозволив би членам групи повну ініціативу.
11. Багато працював би в надії на підвищення.
12. Терпів би повільні дії та невпевненість.
13. У присутності відвідувачів виступав би від імені групи.
14. Хотів би підтримувати високий ритм роботи.
15. Давав би співробітникам можливість працювати з «розв'язаними» руками.
16. У конфліктних ситуаціях у групі діяв би як посередник.
17. Потопав би в деталях.
18. Представляв би групу у відносинах із зовнішнім світом.
19. Не хотів би надавати членам групи свободу дій.
20. Вирішував би самотійно, що робити та як робити.
21. Спонукав би працівників до зростання продуктивності праці.
22. Делегував би деяким працівникам повноваження, які міг би залишити собі.
23. Зазвичай справи йдуть так, як я і передбачав.
24. Дозволяв би групі висувати багато ініціативних пропозицій.
25. Давав би членам групи конкретні завдання.
26. Хотів би вносити зміни.
27. Просив би членів групи працювати інтенсивніше.
28. Вважав би, що члени групи добре використовують свої здібності критично мислити.
29. Склав би графік роботи.
30. Відмовлявся би з'ясовувати свої дії.
31. Переконував би інших у тому, що мої ідеї підуть їм на користь.
32. Дозволяв би групі самотійно визначати ритм своєї роботи.

33. Закликав би групу перевищити свої рекордні показники.

34. Діяв би, не радячись з групою.

35. Припускав би, що всі члени групи дотримуються інструкцій та приписів.

Обробка результатів:

1. Відмітьте такі номери тверджень: 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34, 35.

2. Поставте цифру 1 (один) перед відміченими номерами тверджень, на які Ви відповіли «Р» або «Н».

3. Поставте цифру 1 (один) перед всіма іншими номерами тверджень, на які Ви відповіли «В» або «Ч».

4. Обведіть кружками цифри 1 (один), які стоять перед твердженнями: 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 35.

5. Підрахуйте кількість відповідей, які відмічені цифрою 1 (один) в кружках. Це кількість балів, що вказує на ступінь Вашої спрямованості на людей.

6. Підрахуйте кількість відповідей, які не відмічені цифрою 1 (один) в кружках. Це бали, що вказують на ступінь Вашої спрямованості на завдання.

Оцінка результатів:

1. Максимальна кількість балів за шкалою орієнтації на людей – 15. Показник вище 12 балів означає, що виражена орієнтація на людей.

2. Кількість балів, що перевищує 12 за шкалою орієнтації на завдання, показує ступінь її вираженості. Керівники такого типу, як правило, менш за все рахуються з людьми.

IV. Підсумок заняття та завдання на наступне заняття.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 5

Тема. Комунікативна поведінка в організації.

Мета: проаналізувати соціальну комунікацію та її основні компоненти, вказати етапи процесу передачі інформації; розвивати вміння розрізняти елементи комунікаційної структури організації, формувати навички долаття бар'єрів при комунікативній взаємодії; виховувати в студентів вимогливість до власної майбутньої управлінської діяльності.

План заняття

I. Актуалізація і корекція опорних знань.

1. Проаналізувати соціальні комунікації, вказати етапи процесу передачі інформації.
2. Схарактеризувати організаційну комунікацію та її елементи.
3. Пояснити управління комунікаціями в організації.

4. Комунікативна поведінка особистості в організації, модель комунікативної компетентності.

II. Обговорення висловів видатних людей.

Найважче мистецтво – це мистецтво керувати. (*М. Вебер*)

Незнання економічних законів не звільняє від відповідальності. (*Савелій Ципін*)

Рвися до найвищої своєї мети і не вступай в боротьбу через дрібниці. (*Г. Сельє*)

Найповільніша людина, що не втрачає з виду своєї мети, усе ж швидша за того, хто блукає. (*М. Лессінг*)

Цілеспрямована людина знаходить засоби, а коли не може знайти, створює їх. (*У. Ченнінг*)

III. Ситуаційні вправи.

Ви обговорюєте питання, яке має принципове значення, із молодшим керівником свого підрозділу. Тон розмови поступово підвищується. З'являються різкі закиди у висловлюваннях. На цьому засіданні присутні ще декілька рядових працівників. Чи повинен щось зробити в даній ситуації старший керівник?

Керівник відділу наказав відвезти документи на виставку. В цей час туди їхала одна співробітниця і запропонувала відвезти ці документи, але керівник заявив різким тоном, що це зробить хтось інший. Коли йому зробили зауваження, що така втрата часу нераціональна, він відповів: «Не ваша справа. Ваш обов'язок – виконати розпорядження!» Як би ви відповіли підлеглому?

IV. Робота в парах.

1. Які об'єкти досліджень організаційної поведінки пріоритетні на індивідуальному рівні організаційної системи? Дослідіть, як проводиться аналіз індивідуальних систем у вашій організації.

2. Чи може поведінка окремої людини впливати на розвиток організації? Проаналізуйте механізм такого впливу на конкретному прикладі.

3. Якими знаннями та навичками повинен володіти менеджер, щоб регулювати, прогнозувати та коригувати поведінку своїх підлеглих? Обґрунтуйте відповідь.

4. Дайте індивідуально-психологічну характеристику професійного менеджера.

V. Практичні завдання.

Завдання 1. Наведіть приклади позитивних та негативних учинків, які мали місце у вашій організації (факультеті, групі). Опишіть поведінку індивідів у таких ситуаціях. Згідно з моделлю індивідуальної поведінки в організації

(особистість, ставлення, мотивація, навчання, цінності) проаналізуйте, який із чинників цієї моделі найбільше вплинув на поведінку індивідів у наведених ситуаціях.

Завдання 2. Напишіть не менше десяти факторів, які, на вашу думку, впливають на ефективність праці персоналу. Поясніть свій вибір.

VI. Підсумок заняття та завдання на наступне заняття.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 6

Тема. Групова поведінка в організації.

Мета: обґрунтувати важливість розрізняти процеси управління різними видами груп в організації; проаналізувати первинні (натуральні) та вторинні (міжфункціональні), формальні та неформальні, умовні та реальні групи; формувати в студентів вміння характеризувати дії членів групи на кожній стадії її розвитку; розвивати вміння правильно застосовувати ролі, що спрямовані на основну мету діяльності організації.

План заняття

I. Обговорення теоретичних положень з теми.

1. Пояснити соціальні групи в організації за різними підходами.
2. Схарактеризувати стадії розвитку малих груп та вказати дії учасників групи на кожній стадії її розвитку.
3. Пояснити поведінкові процеси групи та особистості (зміст ролей).

II. Практичні завдання.

У тексті заповніть пропуски відсутніми словами і пропозиціями. Придумайте їх самі або виберіть їх з переліку, запропонованого після тексту.

Організації, навіть невеликі, складаються не тільки з вхідних в них людей, а й з, в які ці люди Таке об'єднання відбувається і по і по і навіть просто по: «Виявляється, тут працює двоє моїх сусідів, і ми завжди тепер разом повертаємося додому [вид групи]. А ще тут є компанія любителів, як і я, пограти у перерві в настільний теніс. Шкода тільки, що всі наші тенісисти працюють в підрозділах А або Б, і тільки я - з підрозділу В [вид групи]. Більше того, зі мною в кімнаті працюють одні старики – вони були молодими фахівцями, коли ми ще тільки закінчили школу! [.....]. А вчора, взагалі, ліфт застряг, і поки чекали майстра, мені довелося слухати про багатодітних-сімейні проблеми бухгалтерських дам» [це була група]. Об'єднання, не пов'язані з «виробничою необхідністю», як правило, є групами, хоча можна офіційно представити свою команду з тенісу для участі в турнірі між різними компаніями регіону або між філіями всередині однієї великої компанії. У такому випадку група з стане так як її складу затвердять і

оформлять як визнана керівництвом спортивної команди. Формалізму у взаєминах членів команди від цього не додається, однак при складанні списку дізнатися не тільки прізвище, але й по батькові кожного, швидше за все, знадобиться. Так само, як і вирішити делікатне питання про те, як пояснити рідко або погано граючим співробітникам *компанії* [вид групи], чому їх не включили до складу *офіційної команди* [вид групи], [команда чи це за рівнем розвитку?].

Слова для підстановки: групи / індивіди / особистості, необхідність / випадковість, об'єднання як процес / результат, ознаки різнорідності / однорідності групи, професійно-посадова необхідність, власне бажання, формальна / неформальна група.

III. Тренінг «Суд над самим собою».

Мета: отримати інформацію про сприйняття вас оточуючими.

Інструкція: учасникам пропонуються картки, на яких записані позитивні та негативні риси.

Учасники повинні визначитись стосовно наявності або відсутності у себе певних якостей. Якщо група вважає, що ці якості не притаманні цьому учаснику, то вказує на це. Виконується вправа, учасники визначають власні недоліки та переваги й отримують інформацію про думки інших стосовно себе. За необхідності під час обговорення вони можуть поставити одне одному додаткові запитання щодо окремих нюансів сприйняття одне одного та отримати додаткові роз'яснення.

<i>Позитивні риси</i>	<i>Негативні риси</i>
Щирість	Скупість
Толерантність	Нетерпимість
Життєрадісність	Песимізм
Впевненість у собі	Агресивність
Спонтанність	Буркотливість
Відкритість	Нетактовність
Проникливість	Жадібність
Енергійність	Мстивість
Душевність	Замкненість
Мудрість	Боязкість
Чуйність	Заздрість
Урівноваженість	Егоїзм
Комунікабельність	Упертість
Почуття гумору	Прямолінійність

IV. Підсумок заняття та завдання на наступне заняття.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 7

Тема. Вплив та маніпулювання.

Мета: обґрунтувати важливість стратегій впливу на людину, засоби і механізми маніпулятивного впливу; проаналізувати систему маніпулятивної

поведінки, розпізнання маніпуляції та захист від неї, а також трансактний аналіз спілкування; формувати в студентів уміння розрізняють активну, пасивну, змагальну та байдужу системи маніпулятивної поведінки, різні маніпулятивні ролі; виховувати толерантне ставлення до суб'єктів спілкування, враховуючи індивідуальні особливості.

План заняття

I. Обговорення теоретичних положень з теми.

1. Схарактеризувати суть маніпулятивної поведінки та стратегії впливу на людину.
2. Вказати засоби та механізми маніпулятивного впливу.
3. Виявити маніпуляції у спілкуванні та описати маніпулятивну поведінку індивіда.
4. Особливості розпізнання маніпуляції та захист від неї.

II. Методичний диктант.

III. Робота в групах. Завдання. Продемонструвати три ситуації в яких відображаються позиції батька (вимагає, учить, критикує, оцінює), дорослого (розважливий, працює з інформацією) та дитини (прояви почуттів, безпорадність, підпорядкування).

Основні характеристики позицій батька, дорослого і дитини

	Батько	Дорослий	Дитина
Характерні слова і вислови	Усі знають, що...; Ти не повинен ніколи...; Ти завжди повинен...; Я не розумію, як це можна...	Як? Що? Коли? Де? Чому? Можливо... Ймовірно...	Я сердитий на тебе! От здорово! Відмінно! Огідно!
Інтонації	Що обвинувачують, поблажливі, критичні	Пов'язані з реальністю	Дуже емоційні
Стани	Гордовитий, зверх правильний, дуже пристойний	Уважність, пошук інформації	Незграбний, грайливий, пригнічений, пригноблений
Вираз обличчя	Нахмурений, незадоволений, стурбований	Розплющені очі, максимум уваги	Пригніченість, подив
Пози	Руки в боки, перст, що вказує; руки, складені на грудях	Нахил уперед до співрозмовника, голова повертається слідом за ним	Спонтанна рухливість (стискають кулаки, ходять, смикають гудзик)

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 8

Тема. Стреси на роботі, стресостійкість.

Мета: визначити сутність стресу та його різновиди; навчити аналізувати чинники, що викликають стрес (організаційні, внеорганізаційні, особові), а також визначити наслідки стресу. Формувати в студентів уміння розрізняти стадії стресу, при цьому розвивати вміння управляти стресом; виховувати в студентів бачення стресових ситуацій в управлінському процесі організації.

План заняття

I. Актуалізація опорних знань.

1. Визначити суть стресу та його відповідні стани.
2. Проаналізувати чинники, що викликають стрес.
3. Вказати стадії розвитку стресу та їх перебіг.
4. Схарактеризувати особливості управління стресами на рівні організації та особистому.

II. Творча робота студентів (групова форма організації).

Ситуаційні вправи

Завдання 1. Директор відділу продажу Савчук прийняв на роботу нового керівника відділу реклами Мітюкова. Він сприйняв погляди Мітюкова як багатообіцяючі і покладав на нього великі надії. На жаль, на перших же великих рекламних акціях виявилось, що Мітюков ні у формуваннях привабливих рекламних надписів, ні в графічному зображенні проектів не виявив винахідливості. І здійснені ним заходи не показали суттєвого результату. Савчук розчарований, і більше того, що по відношенню до своїх колег не дуже обачно вчинив, вихваляючи Мітюкова. Але щоб не визнати свою помилку відносно здібностей свого нового керівника відділу реклами й усунути в майбутньому подібну помилку, він вирішує сам активно включитися в рекламну справу. Він вивчає спеціальну літературу і стає консультантом Мітюкова. Це забирає у нього багато часу та негативно позначається на його власних обов'язках.

Запитання.

1. Чи правильна тактика, обрана Савчуком?
2. Як, на Вашу думку, варто вчинити з Мітюковим?
3. Протягом якого часу підприємство повинно терпіти співробітника, який показав себе нездатним до справи?

Завдання 2. Ви працюєте в консультаційній фірмі і Вас запросили виробити рекомендації для великої фірми з виробництва промислового обладнання. Кілька днів тому рада директорів цієї фірми провела щоквартальне засідання, на якому аналізувалися виробничі показники. У центрі уваги була стійка тенденція (протягом півтора року) зменшення прибутку, хоча обсяги

збуту продукції не скорочувалися. Висловлювалися думки, що затрати вийшли з-під контролю. Проведений Вами аналіз (зокрема опитування всіх категорій працюючих) дозволив Вам зробити висновок, що політика просування по службі в фірмі базувалась практично на одному критерії – технічній компетентності, причому цього правила дотримувалися на всіх рівнях. Ви констатували, що звичним явищем на фірмі є зустріч у цеху з керівником, який вивчає та коментує технічні проблеми. На жаль, після цього у такого керівника мало часу залишається на управління. Таким управлінським функціям, як планування, організація, мотивація та контроль приділяється мало уваги.

Запитання.

1. Чи є розповсюдженою, на Вашу думку, ситуація, коли керівники витрачають більше часу на технічні, а не управлінські аспекти своєї діяльності? Дайте пояснення цьому.

2. Як можна вирішити ці проблеми?

3. Чи потребує згадана фірма залучення ззовні управлінських працівників, які приділяли б більше уваги управлінській діяльності?

Завдання 3. Молодий працівник, нещодавно прийнятий на посаду спеціаліста з обслуговування клієнтів у кредитному відділі банку, не справляється з поставленими перед ним завданнями. Це призвело до виникнення у нього стресу. Виберіть із наведених нижче варіантів ті, які, на вашу думку, дадуть змогу вирішити цю проблему:

А. Вибрати той тип і обсяг робіт, який відповідав би здібностям, потребам і нахилам працівника.

Б. Запропонувати працівникові пільгову відпустку, яка дасть змогу частково зменшити стрес.

В. Призначити наставника, який би допоміг молодому працівникові розібратися з поставленими перед ним завданнями.

Г. Запропонувати написати заяву на звільнення.

Д. Інше: _____

Завдання 4. У одного із керівників Центру надання адміністративних послуг – начальника відділу дозвольно-погоджувальних процедур, виник стрес внаслідок перевантаження роботою та значною кількістю організаційних проблем. Виберіть із наведених нижче варіантів ті, які, на вашу думку, дадуть змогу вирішити цю проблему:

А. Здійснити делегування частини своїх повноважень адміністраторам відділу для власного розвантаження роботи.

Б. Зібрати нараду із підлеглими працівниками та виробити графік послідовних дій для вирішення організаційних проблем із закріпленням конкретних виконавців та термінів.

В. Написати заяву на звільнення.

Г. Симулюватиму хворобу і піти на лікарняний.

Д. Інше: _____

III. Підсумок заняття та завдання на наступне заняття.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 9

Тема. Високоєфективне лідерство.

Мета: порівняти основні культури американського, японського та європейського управління, визначити їх відмінності; розвивати у студентів уміння розрізняти ролі лідера і менеджера, а також порівняти характеристики лідерства, впливу та влади; формувати та виховувати у студентів риси високоєфективного лідерства.

План заняття

I. Актуалізація опорних знань.

1. Схарактеризувати основні культури управління, визначити їх відмінності.
2. Пояснити прояви лідерства, чим відрізняється керівництво від лідерства?
3. Проаналізувати лідерство, вплив та владу.
4. Визначити характерні риси лідерів за їх стилями.
5. Виявили шість стилів управління, що визначаються особливостями емоційного інтелекту.

II. Тренінг «Як ми розуміємо співбесідника?»

Мета: вправлення в усвідомленні сутності проблеми співбесідника.

Зверніть увагу на завдання: ви не повинні вирішувати проблему, а лише зрозуміти, в чому справа.

Вправа проводиться в парах і кожен по черзі буде розбиратися в проблемі іншого.

Приклади карток:

I Співробітник приходить до начальника з проханням і говорить, що хоче звільнитись. Говорить, що знайшов роботу недалеко від дому і буде менше витрачати часу на поїздку.

Насправді він вважає, що його робота не оцінюється по заслугах, ображений на начальника і вирішив звільнитися саме цьому.

II Співробітниця відмовляється їхати у відрядження. Говорить, що без неї не справляться зі звітом у відділі.

Справжнім мотивом є небажання їхати з колегою, яку вона недолюблює.

III Співробітник просить перевести його в інший відділ. Говорить, що там цікавіша робота.

Насправді, він відчув, що напарник його підставляє і боїться зізнатись у цьому начальнику, не знаючи, як той зреагує.

IV Помічник просить керівника звільнити з роботи секретарку. Мотивує це тим, що вона грубить клієнтам.

Насправді він боїться, що дізнаються про його аморальні домагання.

Після завершення справи відбувається обговорення щодо того, яку функцію виконував кожен, з яких прийомів активного слухання та які помилки допускалися учасникам.

III. Тест «Чи вмієте Ви впливати на інших?» (за І. Ліпсіцом)

На запитання необхідно відповідати «так» або «ні».

1. Як по-Вашому, чи підійшла б Вам професія актора чи політика?
2. Чи дратують Вас люди які намагаються екстравагантно одягатися і поводитися?
3. Чи можете розмовляти з іншими людьми про свої інтимні проблеми?
4. Чи негайно реагуєте на неправильне розуміння Ваших слів або дій?
5. Відчуваєте дискомфорт, коли інші добиваються успіху у тій сфері, де б Ви хотіли його досягти?
6. Чи любите займатись досить складною і важкою справою лиш би довести свої незвичайні здібності?
7. Чи могли б принести у жертву все заради визначного результату у своїй діяльності?
8. Вас влаштовує постійне і незмінне коло знайомих?
9. Ви любите вести поміркований спосіб життя?
10. Чи любите Ви змінювати домашню обстановку чи переставляти меблі?
11. Чи любите Ви знаходити нові способи розв'язку старих завдань?
12. Чи любите Ви дратувати надто самовпевнених і пихатих людей?
13. Чи любите Ви доводити, що хтось досить авторитетний в чомусь та не правий?

Відповідь	Питання												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
«Так»	5	0	5	5	5	5	5	0	0	5	5	5	5
«Ні»	0	5	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0

Ви набрали 35-65 балів. Ви людина із хорошими задатками, щоб ефективно впливати на інших, міняти їх думку, поведінку, радити їм, керувати ними. У взаємовідносинах з людьми Ви відчуваєте досить впевнено. Ви маєте незаперечний дар переконувати людей в своїй правоті.

Ви набрали 35 і менше балів. Вам не легко переконати людей в своїй правоті, навіть коли Ви абсолютно праві. Ви часто буваєте надто стриманими, не досягаючи через це бажаної мети, а часто виявляється, що Вас взагалі неправильно зрозуміли.

IV. Підсумок заняття та завдання на наступне заняття.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 10

Тема. Використання влади та впливу керівника на підлеглих.

Мета: проаналізувати основні характеристики авторитету та влади, особливості субординації в структурі управління; систематизувати міжособистісні та структурні джерела влади; формувати в студентів уміння визначати та структурувати посади пов'язані із владою; розвивати навички застосування стратегій раціонального впливу на оточуючих.

План заняття

1. Обговорення теоретичних положень.

1. Схарактеризувати керівництво як процес використання влади та авторитету задля досягнення впливу на людей.

2. Визначити міжособистісні джерела влади.

3. Проаналізувати структурні джерела влади на підлеглих.

4. Систематизувати стратегії впливу керівника на підлеглих.

II. Інтерактивна технологія.

Ознайомившись з кейсом «Ієрархічні відносини на роботі», дайте відповідь на питання і обґрунтуйте свої відповіді.

Ієрархічні взаємини

Одного разу в п'ятницю, ближче до вечора, прийшла новина: президенту компанії необхідний звіт по одному з проектів в понеділок вранці до 8 години. Це змусило співробітників переглянути свої особисті плани. Святкування дня народження десятирічного сина, призначене на завтра, поїздка на вихідні до хворої матері та інші намічені справи – все відміняється. На даний момент важливіше звіту вже нічого немає!

Кілька хвилин витрачаються на дзвінки з вибаченнями дітям, подружжю і друзям, а потім починається робота над звітом. Всі енергійно беруться за справу. Працюють за північ в п'ятницю, допізна в суботу і ще в неділю, збираючи і переглядаючи дані, перевіряючи цифри, вибудовуючи інформацію, сперечаючись і переписуючи висновки. Вони докладають всі зусилля. І у них виходить! Рано вранці закінчений звіт, красиво переплетений, лежить на столі президента компанії.

Всіх охоплює піднесений настрій і почуття товариства. Так буває, коли люди спільно виконують складну задачу. Це збуджує. Потім, весь понеділок,

група чекає визнання згори. Але його немає. Як немає її ні у вівторок, ні у середу. З'ясовується, що президенту не потрібен зараз цей звіт. Він просто помітив у присутності одного з співробітників, що хотів би дізнатися, як йдуть справи з проектом. Так що результат праці групи виявився внизу стопки, очікуючи моменту, коли до нього дійде справа.

Питання

Як ситуація, описана в кейсі, могла вплинути на людські відносини в організації? Охарактеризуйте наслідки спотворення інформації з погляду різних осіб, причетних до даної ситуації, і їх взаємин.

Розкрийте судження: «Накази виростають в команди, а команди в кризи».

До яких людських проблем можуть призвести постійні помилкові сигнали тривоги в організації?

II. Аналітична вправа.

Відповідь керівника	Справжній зміст	Правильна комунікативна поведінка керівника
1. Це питання ми будемо вирішувати в комплексі!	Найближчим часом вирішувати не будемо...	
2. Вважайте, що Ваше питання вирішене!	Залиште мене хоча б ва тиждень, а там побачимо...	
3. Я завжди пам'ятаю про це питання!	Добре, що нагадали...	
4. Побояюсь, що «нагорі» нас можуть не зрозуміти...	Я сам нічого не зрозумів і не зможу пояснити....	
5. Перешліть мені Ваші питання поштою.	Днів десять я на цьому виграю...	
6. Зателефонуйте мені у середу!	В середу мене не буде, а в четвер я вилітаю у відрядження...	
7. Вважайте, що Ви мене переконали!	Від цього нічого не зміниться...	
8. Ваше прохання я пам'ятаю, тільки нагадайте мені деякі нюанси...	Можливо щось і пригадаю...	
9. Вам необхідно звернутися до мого заступника!	Ходять тут усякі, заважають...	
10. Ви цілком володієте питанням?	Я не в курсі, можливо Ви що-небудь знаєте?	
11. Ми займаємося Вашим питанням!	Мій секретар намагається знайти Вашого минулорічного листа...	
12. Я готовий Вам допомогти, але потрібні реальні підстави.	Реально я Вам нічим не допоможу...	
13. Що ж, дійте на свій розсуд.	Я на себе відповідальність брати не збираюсь!	
14. Ви переконані, що саме я в силі вирішити цю проблему?	До кого ж Вас спровадити?	
15. У мене засідання!	Не дадуть кави випити!	

IV. Підсумок заняття та завдання на наступне заняття.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 11

Тема. Вплив делегування повноважень на ефективність роботи персоналу.

Мета: визначити сутність централізації та децентралізації; проаналізувати розподіл праці в системі управління, особливості делегування обов'язків і повноважень. Формувати в студентів уміння розрізняти етапи процесу делегування відповідальності та фактори, що перешкоджають активному делегуванню повноважень.

План заняття

I. Актуалізація опорних знань.

1. Пояснити особливості делегування повноважень та відповідальність.
2. Проаналізувати розподіл праці в системі управління.
3. Вказати та пояснити етапи процесу делегування відповідальності.
4. Систематизувати фактори, які перешкоджають активному делегуванню повноважень.

II. Завдання. Проаналізуйте таблицю стилів мислення і дайте відповідь на наступні питання.

Яким чином можна використовувати знання стилів мислення для підвищення ефективності діяльності організації?

Як би ви визначили власний стиль мислення? Аргументуйте свою відповідь.

Якби ви були керівником проектної команди і підбирали собі співробітників в команду для вирішення складної творчої задачі, як використовували дану типологію стилів мислення?

Стиль мислення. Синтетичний.

Характеристика стилю мислення. Синтезатор – це інтегратор, який намагається поєднати непоєднуване. Визнає наявність розбіжності думок в якості норми. Любить комбінувати несхожі ідеї, позиції, погляди. Має схильність до парадоксів. Любить зміни, рух. Наявність творчої уяви.

Стиль мислення. Ідеалістичний.

Характеристика стилю мислення. Ідеаліст – людина, що володіє широким поглядом на життя, схильний до глобальних оцінок, не чутливий до деталей. Не любить точних цифр і сухих фактів. Міркує про цінності, добро і зло. Вірить у те, що будь-які суперечки та розбіжності можна владнати. Легко сприймає найрізноманітніші ідеї та пропозиції.

Стиль мислення. Прагматичний.

Характеристика стилю мислення. Безпосередній особистий досвід – це мірило правильності ідей і вчинків. Прагматик любить передбачуваність, розрахунок. Схильний до вирішення проблем і задоволення потреб, виходячи з

наявних ресурсів. Добре відчуває кон'юнктуру, розстановку сил. Прагматик – гнучка людина і в плані мислення, і в плані поведінки. Розраховує на схвалення оточуючих.

Стиль мислення. Аналітичний.

Характеристика стилю мислення. Аналітика відрізняє логічна, зважена манера прийняття рішення. Розробляє детальний план перед дією. Орієнтований на теорію. Не любить хаос і невизначеність, намагається розробити зрозумілу систему. Цінує логічність, упорядкованість, раціональність, об'єктивність. Прагне знайти найкращий спосіб вирішення проблеми. Вміє шукати інформацію.

Стиль мислення. Реалістичний.

Характеристика стилю мислення. Реаліст – це емпірик, а не теоретик. Реально те, що можна помацати, відчути, побачити, почути. Любить коригувати, виправляти ситуацію для досягнення зрозумілого і конкретного результату. Реаліст близький до аналітику, але реаліст завжди виходить з того, що вже є (не любить шукати інформацію, будувати складні схеми). Важливо зробити справу добре, спираючись на факти, які знаходяться в його розпорядженні.

III. Творче завдання. Керівники добре знають, що в малій робочій групі значно легше домогтися єдності дій, ніж у великій. Чому легше і які з наведених причин є обґрунтованими?

А. Спосіб мислення однієї людини відрізняється від способу мислення іншої, тому в малій групі легше знайти загальну точку зору. У великій групі домогтися цього складніше, тому що спілкування в малій групі інтенсивніше.

Б. Якщо група нечисленна, то в ній легше забезпечити єдність дій. Це пов'язано з прагненням людей до взаєморозуміння.

В. У будь-якій групі завжди є люди, думка яких завжди розходиться з думкою оточення. Якщо група нечисленна, то в ній менше таких людей. Тому не потрібно витрачати багато зусиль на домовленості.

Визначте фактори, що впливають на дієвість функціонування групи. Які з них ви вважаєте найважливішими і чому? Наведіть приклади.

IV. Підсумок заняття та завдання на наступне заняття.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 12

Тема. Поведінка та ставлення працівників до діяльності.

Мета: навчити характеризувати елементи ставлення працівника до діяльності та задоволення працею; проаналізувати елементи моделі біхевіористських намірів; розвивати вміння розрізняти вплив різноманітних факторів на задоволення роботою; виховувати в студентів бачення складових відданості організації.

План заняття

I. Обговорення теоретичних положень з теми.

1. Проаналізувати категорії ставлення та норм поведінки працівника до діяльності.
2. Систематизувати вплив факторів праці на задоволення роботою працівника.
3. У чому полягає відданість працівника організації?
4. Етичне ставлення керівника та персоналу.

II. Практичні завдання.

Завдання 1. Які наслідки участі людей у розробці і здійсненні проектів організаційних змін? Проранжуйте перераховані нижче позиції за ступенем значущості. Доповніть цей список:

- ✓ забезпечує довгострокову прихильність залучених осіб, гарантуючи їх працездатність та постійне вдосконалення прийняття рішень;
- ✓ дає прийнятні відповіді на питання, які часто хвилюють людей: «А навіщо тут щось міняти?», «А яка мені від цього користь?»;
- ✓ вчить людей розуміння того, як слід здійснювати контроль над тим, що повинно бути зроблено;
- ✓ створює важливий додаткове джерело задоволення людей роботою, навчаючи їх застосовувати свої ідеї;
- ✓ дозволяє уникнути витрат групового мислення, коли члени групи починають поступатися менеджеру, який не терпить розбіжностей або відмовляється сприймати всерйоз лідера, що веде за собою всіх інших.

Завдання 2. Визначте, які з перерахованих нижче факторів сприяють, а які перешкоджають організаційним змінам. Проранжуйте ці фактори і обґрунтуйте їх значення для організації:

- ✓ вищий управлінський склад компанії чітко розуміє і поділяє цілі майбутніх змін;
- ✓ сильна корпоративна культура;
- ✓ обмеження сфери та обсягу первинних змін;
- ✓ вузька спеціалізація співробітників;
- ✓ проведення пілотних проектів у кращих підрозділах фірми;
- ✓ конфлікти в організації;
- ✓ авторитарний стиль управління організацією;
- ✓ персонал організації, що не залучений відразу в організаційний проект, добре поінформований про цілі проекту і своїх особистих перспективи, пов'язані з ним;
- ✓ низька лояльність співробітників організації;
- ✓ службовці розробляють свою власну програму участі;

- ✓ оплата співробітникам додаткового часу, витраченого ними на реалізацію проекту змін;
- ✓ дефіцит ресурсів;
- ✓ розуміння співробітниками перспектив перетворень;
- ✓ використання деяких критеріїв оцінки індивідуального внеску співробітника в проект організаційних змін;
- ✓ наявність інформації про успішні і невдалих проектах змін.

III. Аналітична вправа.

Ознайомтеся з запропонованої нижче ситуацією і, використовуючи знання про мотивацію і стимулюванні персоналу, дайте відповідь на питання і обґрунтуйте свої відповіді.

Які способи стимулювання застосував майстер? Наскільки вони виявилися ефективними?

Охарактеризуйте позицію інженера з точки зору впливу на мотивацію персоналу.

Які управлінські проблеми породило досягнення високого рівня мотивації робітниць?

Що може зробити менеджмент у вже ситуації, що змінилася? Розробіть свої пропозиції.

Вплив працівників на рішення, що стосуються їх роботи

Класична ілюстрація – група робітниць, які розписували ляльок на іграшковій фабриці. Кожна жінка брала іграшку з лотка, розписувала її і вішала на пропливає повз гачок. Жінки отримували погодинну оплату, групову премію і премію за навчання. Хоча керівництво не очікувало будь-яких труднощів з новою системою, продуктивність була низкою, а моральний дух ще гірше. Робітниці скаржилися, що в кімнаті дуже жарко, а гачки рухаються занадто швидко.

Майстер неохоче пішов раді консультанта і зустрівся віч-на-віч зі службовцями. Вислухавши скарги, майстер погодився поставити вентилятори. Всупереч очікування майстра та інженера-технолога, який розробляв цей новий виробничий процес, це значно поліпшило моральну атмосферу. Однак дискусії тривали, і після декількох зборів службовці вийшли з радикальною пропозицією: дозволити їм самим контролювати швидкість приводного ремня. Інженер заперечував, як йому здавалося, він ретельно розрахував оптимальну швидкість. Майстер теж був налаштований скептично, але всупереч протестам інженера дозволила працівникам випробувати пропозицію. Був розроблений складний виробничий графік; повільно починати на початку дня, нарощувати швидкість, коли вони розігріються, уповільнювати її перед обідом і т.д.

Результати цього ненавмисного експерименту щодо участі були карколомними. Моральний дух різко підскочив. Вироблення далеко перевищила найоптимістичніші розрахунки інженера. Премії жінок зросли настільки, що вони стали заробляти більше, ніж багато робітників зі значно більш високою кваліфікацією і досвідом. З цієї причини експеримент закінчився нещасливо. Продуктивність праці жінок і висока заробітна плата перетворилися на проблему, оскільки висококваліфіковані робітники в інших цехах протестували. Щоб відновити гармонію, керівництво повернулося до старої рекомендації інженера: фіксована швидкість приводного ремня. Вироблення знизилася, моральний дух стрімко впав, і більшість жінок пішли.

IV. Підсумок заняття та завдання на наступне заняття.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 13

Тема. Управління організаційними змінами.

Мета: визначити основні етапи проведення стратегічних змін, схарактеризувати поняття «лудизм»; систематизувати стилі керівництва організацією по подоланню опору змінам, при цьому визначити етапи успішного управління організаційними змінами; розвивати в студентів уміння аналізувати ознаки організаційного опору змінам; формувати поведінкові процеси щодо тактики менеджера при впровадженні змін в організації.

План заняття

I. Обговорення теоретичних положень.

1. Навіщо потрібні організаційні зміни? Систематизувати етапи проведення організаційних змін.
2. Вказати стилі керівництва. Проаналізувати етапи успішного управління організаційними змінами.
3. Схарактеризувати опір організаційним змінам: ознаки, наслідки, причини.
4. Проаналізувати тактику менеджера при впровадженні змін.

II. Дискусійні міркування.

Практика показує, що найбільший успіх у бізнесі досягається за рахунок об'єднання зусиль групи людей чи колективів при вирішенні проблем. Якщо така кооперація забезпечує ефект мультиплікації, то виникають додаткові вигоди, які неможливо отримати поодиночки. Для цього необхідно виконувати визначені вимоги по питанням кооперації.

1. Ціль спільної праці повинна бути зрозуміла всім учасникам.
2. Партнерам по можливості повинні бути знайомі задачі один одного.
3. Під час роботи повинні панувати гарні взаємовідносини та вільний обмін інформацією.

4. Ніхто не повинен наполягати на своєму варіанті рішення. Потрібно бути готовим піти на компроміс і змінити своє рішення на користь іншого, гарантуючого успіх для всіх.

5. Необхідні правила гри, яких всі повинні дотримуватись.

6. Сильні сторони партнерів важливіші для спільної праці, ніж їх слабкі сторони. Перші скомпонувати, другі – нейтралізувати.

7. Вся інформація повинна надходити до координатора, для того щоб можна було одразу ж передати її всім тим, кого це безпосередньо стосується.

8. Заважає кооперації той, хто прагне вигоди для себе за рахунок інших учасників.

9. Кожен відповідає за свою частину роботи, за надійність та виконання.

10. У випадку того чи іншого успіху потрібно заохочувати всіх, хто має відношення до даної роботи.

11. Всі повинні бути ознайомлені з типовими умовами спільної праці (бюджет, строки та ін.)

12. Якщо рішення приймаються не спільно, вони повинні бути всім зрозумілі і відповідно пояснені.

Запитання для аналізу:

1. Чи зі всіма вимогами, зазначеними вище, ви згодні?

2. Які ще вимоги необхідні, для того, щоб кінцевий результат співпраці був би максимальним?

3. Яку організаційну підготовку повинен провести менеджер для співпраці співробітників, щоб гарантувати успіх?

III. Творче завдання (в парах).

Навести приклади ситуацій у навчанні відповідно існуючих сигналів, що попереджають конфлікт, Серед них:

1) криза (в ході кризи звичайні норми поведінки втрачають силу, і людина стає здатною на крайнощі – в своїй уяві, іноді насправді);

2) непорозуміння (викликається тим, що якась ситуація пов'язана з емоційною напруженістю одного з учасників, що призводить до спотворення сприйняття);

3) інциденти (якась дрібниця може викликати тимчасове хвилювання або роздратування, але це дуже швидко проходить);

4) напруга (стан, що спотворює сприйняття іншої людини і вчинків його дій, почуття змінюються на гірше, взаємини стають джерелом безперервного занепокоєння, дуже часто будь-яке непорозуміння може перерости в конфлікт);

5) дискомфорт (інтуїтивне відчуття хвилювання, страх, які важко висловити словами).

VI. Підсумок заняття.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 14

Тема. Сталий розвиток та соціально-економічні фактори його забезпечення.

Мета: проаналізувати зміст поняття «сталий розвиток», визначити індикатори сталого розвитку; розвивати розуміння складових продуктивних сил в управлінні відповідно до системи економічних факторів; формувати уміння систематизувати економічні та соціальні фактори забезпечення сталого розвитку; узагальнити концепцію сталого розвитку України відповідно до національних пріоритетів країни.

План заняття

I. Обговорення теоретичних положень.

1. Охарактеризувати зміст сталого розвитку та його індикатори.
2. Описати складові продуктивних сил в управлінні та фактори їх розвитку.
3. Проаналізувати економічні та соціальні фактори, що забезпечують сталий розвиток продуктивних сил.
4. Узагальнити концепцію сталого розвитку продуктивних сил України.

II. Вправа «Екологічний слід»

Мета: формування екологічної свідомості студентів.

Ніщо в природі не зникає безслідно ті не з'являється знов. Кожна людина залишає свій слід на нашій Планеті. Нажаль він не завжди корисний. Давайте розрахуємо свій екологічний слід.

Завдання. Щоб підрахувати свій екологічний слід треба додати всі зараховані бали. Загальну суму слід поділити на 100. Результат отримаєте у гектарах.

№	Твердження	Бали
Житло		
1	Площа мого житла – до 60 кв. м.	+7
2	У мене велика простора квартира (від 70 кв. м.)	+12
3	Я живу в котеджі на дві сім'ї	+23
4	Я живу у власному великому будинку	+33
Поїздки		
5	Нещодавно я подорожував літаком	+85
6	Подорожуючи на канікулах, я їхав поїздом менше ніж 12 г	+10
7	Подорожуючи на канікулах, я їхав поїздом понад 12 годин	+20
Транспорт		
8	До школи мене везуть на невеликому автомобілі типу «Таврія»	+40
9	Для пересування наша родина зазвичай використовує великий автомобіль	+75
10	Як правило я користуюсь громадським транспортом	+25
11	Я ходжу до школи пішки або їду на велосипеді	+3
Харчування		
12	У продуктовому магазині чи на ринку ми купуємо в основному свіжі продукти	+2

13	Ми купуємо напівфабрикати, заморожені готові страви.	+4
14	В основному я купую готові чи майже готові продукти, виготовлені якомога ближче до місця, де їх купую.	-5
15	Я їм м'ясо тричі на день	+85
16	Я їм м'ясо двічі – тричі на тиждень	+50
17	Я споживаю вегетаріанську їжу	+30
Використання води		
18	Я приймаю щоденно	+14
19	Я приймаю ванну 1 – 2 рази на тиждень	+2
20	Замість ванни я щоденно приймаю душ	+4
21	Я приймаю душ лише раз на тиждень	+1
22	Іноді я поливаю присадибну ділянку або мию машину водою із шланга	+4
Енергія		
23	Для опалення ми використовуємо газ або вугілля	+45
24	Удома я тепло одягаюсь, а вночі вкриваюсь двома ковдрами	-5
25	Опалення мого дому влаштовано так, що я можу його регулювати залежно від погоди	-10
26	Електроенергію яку використовує моя родина, отримують з відновлюваних джерел енергії (сила води і вітру..)	+2
27	Більшість з нас використовує енергію з горючих копалин, тому необхідно збільшити свій екологічний слід на 25 балів	+25
28	Я завжди вимикаю світло, виходячи з кімнати	-10
29	Я завжди повністю вимикаю свої побутові прилади, не залишаю їх у режимі очікування	-10
Папір		
30	Книги я беру в бібліотеці або позичаю у знайомих	0
31	Якщо я хочу прочитати книгу, то завжди купую її	+2
32	Однаково часто буває і так, і так	+1
33	Прочитавши газету, я її викидаю	+10
34	Газети, які я передплачую чи купую, крім мене читають ще мої близькі, знайомі тощо	+5
Сміття		
35	Усі ми створюємо багато відходів а сміття, тому додайте ще 100 балів	+100
36	За останній місяць я принаймні один раз здавав пляшки, банки або інший скляний посуд	-15
37	З усього утвореного у мене сміття я окремо складаю макулатуру для того, щоб її потім здати	-17
38	Я здаю металеві банки з – під напоїв та консервів	-10
39	Пластикову тару я викидаю у спеціальний контейнер	-8
40	Я намагаюся купувати в основному не фасовані, а вагові товари. Зазвичай, я приходжу до магазину зі своєю тарою.	-15
41	З побутових харчових відходів я роблю компост для удобрення земельної ділянки	-5
42	Я живу в місті з населенням 500 тис. та більше.	×2

III. Вправа «Міф-реальність»

Мета: отримати знання про шляхи досягнення сталого розвитку суспільства; формувати навички роботи в малій групі, розвивати вміння відстоювати власну думку, робити висновки.

Запропоновано тези, якщо ви погоджуєтесь із запропонованою тезою, то розмістіть її на стороні – «Реальність», якщо ні – «Міф». У центрі сталого розвитку – людина, яка має право на здорове життя в гармонії з природою.

1. Для досягнення сталого розвитку держави всі питання вирішують одноосібно.

2. Людина – цар і володар природи.

3. Потрібно створити виробництва, які ґрунтуються на екологічних засадах.

4. Більшість природних ресурсів планети відновлювана і невичерпна.

5. Захист довкілля має стати невід’ємною складовою розвитку будь-якої держави.

6. Проблеми захисту довкілля можуть бути успішно розв’язані за умови участі всіх зацікавлених громадян.

7. Кожен громадянин повинен мати доступ до інформації про довкілля, якою володіють місцеві органи влади.

8. Людина раціонально використовує природні ресурси.

Проаналізуйте, де – реальності, а де – не правдиве твердження.

VI. Підсумок заняття.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 15

Тема. Тренінгові вправи.

Мета: створити сприятливу атмосферу психологічного колективу студентів, виявити основні проблеми комунікації, навчити долати непорозуміння та бар’єри до колективної взаємодії.

Вправа 1. «Згода, незгода, оцінка»

Мета: показати та засвоїти механізми створення ефективної комунікації.

Інструкція: учасники об’єднуються в три групи. Кожній групі дається картка з варіантом завдання:

Складіть перелік слів і фраз, за допомогою яких ви висловлюєте згоду.

Складіть перелік слів і фраз, за допомогою яких ви висловлюєте незгоду.

Складіть перелік слів і фраз, за допомогою яких ви висловлюєте оцінювання дій або вчинків іншої людини.

На виконання дається 5 хв. Після цього кожна група демонструє результати своєї роботи. Після обговорення на плакаті записуються ті фрази, які можна застосовувати під час ефективного спілкування. За допомогою мультимедійного проектора демонструються висловлення згоди та незгоди людини з думкою іншого.

Висловити згоду тобі допоможуть такі фрази:

– Це не викликає заперечень (сумніву)...

- Я готовий із цим погодитися
- Мені близькі ці думки ...
- Я поділяю (підтримую) думку ...
- Я теж хотів це (про це) сказати ...
- Моя позиція цілком збігається ...
- Ніхто і не заперечує ...

Ти не скривдиш іншого, якщо вираження своєї незгоди почнеш зі слів:

- Мені так не здається ...
- Я думаю по-іншому (навпаки)
- Я дотримуюсь іншої думки ...
- У мене інший (протилежний) погляд ...
- Я дозволю собі не погодитися з вами ...
- На жаль, не можу погодитися з вами ...
- Мені хотілося б висловити свою незгоду ...

Вправа 2. «Виявлення переваг»

Мета: отримати позитивний зворотний зв'язок, розвинути емпатію.

Інструкція: виберіть у групі людину, яка за багатьма характеристиками вам імпонує. Запишіть п'ять якостей, котрі у цій людині вам подобаються. Прочитайте свою характеристику групі, не називаючи ім'я, – нехай група визначить, кого ви характеризуєте.

Вправа 3. «Примірювання ролей»

Мета: закріпити навички асертивної поведінки на практиці, обговорити наслідки агресивного та пасивного підходів для суб'єкта спілкування.

Інструкція: учасникам пропонується «приміряти» на себе три ролі:

- агресивної;
- невпевненої;
- впевненої людини.

Кількість ситуації повинна відповідати кількості учасників:

1. Колега довго розмовляє з вами по телефону і відволікає від важливих справ. Ви говорите: «...».
2. Керівник відділу не відпускає вас після закінчення робочого часу, посилаючись на невиконану роботу.
3. Керівник несправедливо, на вашу думку, позбавив вас премії.
4. Колега поставив вас у незручне становище перед іншими працівниками.
5. Колеги після закінчення робочого дня допізна шумлять і заважають вам займатися справами.
6. Керівник висміяв вас перед усім колективом.

7. У їдальні на підприємстві ви довго чекаєте, доки вас обслужать. Обговорення: яка роль (реакція) вам першою спадає на думку? Примірювати яку роль було найскладніше? Чому?

Інформаційне повідомлення:

Впевнена (асертивна) поведінка. Мета впевненої поведінки: чесно, ефективно й прямо висловлювати свої думки та бажання. В цьому разі людина відстоює свої права, не порушуючи прав оточуючих.

Агресивна поведінка. Мета: домінувати, ображати, знищувати, принижувати та маніпулювати. Людина, яка поводить себе агресивно, може навіть не усвідомлювати цього. Люди, які поведуться агресивно, відстоюють свої права за рахунок інших.

Пасивна поведінка. Мета: догодити оточуючим, уникнути конфлікту. Людина хоче здаватися оточуючим приємною та приховує свої почуття. Люди, які поведуться пасивно, не висловлюють власного незадоволення та не відстоюють своїх законних прав. Отже, їхні права часто ігноруються іншими людьми. Це може призвести і до гніву, який стримують, і до образи (гнів у собі), що періодично про являється вибухами вербальної або фізичної агресивної поведінки. Як ви вважаєте, звідки береться пасивна поведінка?

Вправа 4. «Поміняйтеся місцями ті, хто ...»

Мета: згуртувати колектив.

Інструкція: вам буде сказане твердження, ті з вас, кого це твердження стосується, повинні встати та швидко помінятися місцями. Ті, до кого це твердження не відноситься, залишаються сидіти на своїх місцях. Отже, поміняйтеся місцями ті:

- хто любить розмовляти по телефону;
- кому подобається червоний колір;
- хто любить їсти морозиво;
- у кого вдома є собака (кішка);
- кому подобається ходити в кіно;
- хто любить співати;
- хто танцює;
- хто читає фентезі;
- хто любить дивитися телесеріали;
- у кого улюблений вид спорту волейбол чи баскетбол.

Питання для обговорення:

1. Чи складно було виконувати це завдання? У чому виникали труднощі?
2. Чи дізналися ви про своїх колег щось нове?
3. Чи легко вам було знайти людину, з якою можна було б помінятися місцями?

САМОСТІЙНА РОБОТА

Самостійна робота студентів з дисципліни «Організаційної поведінки» є важливою складовою як у теоретичній підготовці студентів з курсу, так і в підготовці студентів до роботи на практичних заняттях.

Завдання для самостійної роботи мають на меті:

а) сформувати у студентів розуміння бази знань з організації праці менеджера та вміння щодо їх використання у подальшій професійній діяльності;

б) сформувати навички та вміння застосовувати засвоєну базу знань на творчому рівні;

в) сприяти процесу самопізнання та на підставі цього самовихованню особистості студентів, розвитку власних можливостей організації майбутньої праці менеджера;

г) підготувати студента до практичних занять.

Самостійна робота студентів у загальному плані – це система їхньої діяльності, думок, що спрямовані на формування загальних та спеціальних знань, умінь, навичок, та переконань, які необхідні їм для успішного виконання в майбутньому професійних та громадських функцій. Вона відбувається на основі інформації, яку студенти отримують ззовні, у тому числі під час аудиторних занять, але не адекватна простому запам'ятовуванню цієї інформації.

Під час самостійної роботи студенти, спираючись на раніше накопичені знання та вміння, власний життєвий досвід, ціннісні орієнтації, перетворюють отриману інформацію в якісно нові знання.

Велика частина самостійної роботи студентів ґрунтується на роботі з теоретичним матеріалом. Тому вміння робота з ним є засадою як успішного формування майбутнього фахівця, так і успішності навчання нинішнього студента.

Основні форми самостійної роботи з теоретичним матеріалом:

- вивчення першоджерел;
- знайомство з додатковою літературою;
- складання конспектів, блок-схем та опорних конспектів;
- складання власних прикладів за тематичними ситуаціями з розглянутої теми;
- підготовка цікавих повідомлень з теми;
- співбесіди в малих групах;
- проведення кволоквіумів;
- розроблення тестових завдань з теми тощо.

При цьому необхідно пам'ятати, що самостійна робота студентів виконує в навчальному процесі кілька функцій:

- розвиваючу (підвищення культури розумової праці, привчання до творчих видів діяльності, вдосконалення інтелектуальних здібностей студентів);
- інформаційно-навчальну (навчальна діяльність на аудиторних заняттях, невідкріплена самостійною роботою, стає мало результативною);
- орієнтуючу і стимулюючу (процесу навчання надається прискорення і мотивація);
- виховну (формуються і розвиваються професійні якості фахівця);
- дослідницьку (новий рівень професійно-творчого мислення).

У процесі самостійної роботи студент набуває навиків самоорганізації, самоконтролю, самоврядування, саморефлексії і стає активним самостійним суб'єктом навчальної діяльності. Формою самостійної роботи можуть бути інформаційні повідомлення, що повинні відповідати вимогам оформлення.

Вимоги оформлення

Обсяг – до 5 сторінок формату А4. Шрифт Times New Roman 14 пт. Стил «Звичайний»; інтервал 1,5; абзацний відступ – 0,75 см.; вирівнювання – по ширині. Розміри полів: ліве – 30 мм, праве – 15 мм, верхнє – 20 мм, нижнє – 20 мм. Граничні розміри таблиць та малюнків у тексті (104x170) мм², назву таблиці розміщувати над таблицею. Мінімальний розмір шрифту таблиць – 10 пт. Малюнки виконуються по можливості векторною графікою. Сканування малюнків виконується з роздільною здатністю 300 dpi і зберігається у форматі TIF (IBM PC). Підпис розміщувати під малюнком з позначенням «Рис. ». Формули набирати у *Math Type* або *Microsoft Equation 3.0*. Файл зберігати у форматі RTF або DOC (не DOCX). Ім'я файлу подавати транслітерацією, як прізвище автора (авторів), наприклад, Petrenko(-Kovalchuk).

У тексті не допускається вирівнювання пропусками (для цього використовуються параметри абзацу, положення символів табулювання). У тексті використовується дефіс "-", який не відділяється пропусками, тире "-" (alt+0151) та мінус "-" (alt+0150), які відділяються з обох сторін пропусками.

Посилання на використані джерела в тексті робляться за зразком: [2, с. 364–367; 5, с. 127; 7–9; 12], де перше число – номер джерела в списку використаних джерел, число після коми – номер сторінки (діапазон сторінок задається через дефіс), декілька джерел відділяються крапкою з комою або дефісом. Зноски допускаються лише для коментарів в тексті. Зноска створюється через меню програми – Вставка-Зноска... (звичайна, автоматична).

У кінці статті подається текст: Список використаних джерел – по центру.

Тематика самостійної роботи

1. Предмет організаційної поведінки. Об'єкти аналізу «організаційної поведінки».
2. Темперамент, характер, спрямованість особистості.
3. Індивідуальні характеристики особистості, що впливають на поведінку людини в організації.
4. Сучасні теорії розвитку особистості.
5. Закони поведінки індивіда.
6. Самоменеджмент та його основні функції.
7. Складові процесу оцінки виконання роботи.
8. Процес мотивації в системі організаційної поведінки.
9. Мотиваційні засоби менеджера.
10. Види винагород.
11. Методи соціального впливу та морального стимулювання.
12. Управління за цілями як чинник формування організаційної поведінки працівника.
13. Групи і команди в організації.
14. Причини об'єднання людей у групи та команди.
15. Типи груп і команд: функціональна група, неформальна група і цільова група.
16. Чинники, що зумовлюють появу неформальних груп.
17. Основні відмінності формальних та неформальних груп.
18. Чинники, що впливають на ефективність роботи групи.
19. Види групових ролей: цільові, підтримуючі, негативні ролі.
20. Згуртованість груп. Типи згуртованості.
21. Дії менеджера щодо підвищення або зниження групової згуртованості.
22. Стадії становлення та розвитку колективу: формування притирання, нормалізації, повної інтеграції.
23. Умови прийняття управлінських рішень.
24. Етапи раціонального ухвалення управлінського рішення.
25. Групове ухвалення рішення в організаціях.
26. Вимоги до інформації.
27. Комунікативний процес в управлінні.
28. Методи вдосконалення міжособистісних комунікацій.
29. Дії менеджера щодо попередження та вирішення конфлікту.
30. Стресові ситуації та їх вплив на організаційну поведінку.
31. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада.
32. Джерела влади керівника.
33. Теорії лідерства.

34. Елементи та стадії формування організаційної культури.
35. Культура і методика проведення ділових переговорів, виробничих нарад.
36. Ділове листування.
37. Духовна культура та моральні якості керівника.
38. Етика і соціальна відповідальність в організації.

ФОРМИ ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

Поточний контроль проводиться з метою перевірки рівня знань, умінь та навичок здобувачів вищої освіти за визначеною темою. При цьому забезпечується зворотній зв'язок між викладачем та здобувачами вищої освіти, управління навчальною мотивацією та активізацією здобувачів. Контроль за самостійною роботою. Форма модульного контролю: модульна контрольна робота.

Форма підсумкового контролю: залік.

Критерії оцінювання результатів навчання

Поточний контроль	Модульна контрольна робота	Самостійна робота	Підсумкова оцінка
40 балів	40 бали	20 балів	100 балів

Відвідування занять. Очікується, що всі студенти відвідають лекційні та практичні заняття курсу. Пропущені заняття здобувач вищої освіти має обов'язково відпрацювати. За відпрацьовані лекційні заняття оцінки не ставляться, за практичні заняття нараховуються бали середнього (4, 5, 6), достатнього (7, 8, 9) та високого рівня (10, 11, 12). Здобувач вищої освіти, знання, уміння і навички якого на навчальних заняттях за 12-бальною шкалою оцінено від 1 до 3 балів, вважається таким, що недостатньо підготувався до цих занять і має академічну заборгованість за результатами поточного контролю. Поточну заборгованість, пов'язану з непідготовленістю або недостатньою підготовленістю до навчальних занять, здобувач вищої освіти повинен ліквідувати.

Студенти мають інформувати викладача про неможливість відвідати заняття. У будь-якому випадку студенти зобов'язані дотримуватися термінів виконання усіх видів робіт, передбачених курсом.

«Положення про організацію освітнього процесу в Кам'янець-Подільському національному університеті імені Івана Огієнка» (нова редакція)
URL: <https://drive.google.com/file/d/1ZbMN35h-7ZSJBBOVvL2bTCaLtRbcQA86/view>

В умовах застосування дистанційних технологій навчання організація поточного і семестрового контролю відбувається відповідно до «Порядку

організації поточного та семестрового контролю із застосуванням дистанційних технологій навчання в Кам'янець-Подільському національному університеті імені Івана Огієнка (зі змінами)», URL: https://drive.google.com/file/d/15qM6nA_NtvOZxOYz4Hzc8DZNgnAiL_zz/view

Поточний контроль

Під час практичних занять слід дотримуватись принципу рівномірності опитування всіх студентів академічної групи. Кількість поточних оцінок аудиторної роботи кожного студента має бути максимально достатньою для об'єктивного виявлення повноти та глибини засвоєння студентом відповідного навчального матеріалу, при цьому проводиться: усне опитування, письмові роботи, виконання ситуаційних вправ і завдань (реконструктивного та творчого характеру), також оцінюється активна участь в інтерактивних технологіях навчання, кейс методах тощо. Оцінювання на практичних заняттях відбувається за 12-бальною шкалою відповідно до критеріїв визначених «Положенням про рейтингову систему оцінювання навчальних досягнень здобувачів вищої освіти Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка». URL: https://drive.google.com/file/d/1aD_jeL-jGRbDWAegkQ58tdMxxbqQKufF/view

В кінці вивчення дисципліни, за допомогою відповідної формули відповідно до рейтингової шкали підраховується рейтинг кожного здобувача вищої освіти (за умови виконання всіх різновидів роботи, передбачених планами практичного заняття). Рейтингова оцінка поточної успішності (за навчальні заняття) перераховується за формулою:

$(0,05 \times \text{середня оцінка навчальної діяльності} + 0,4) \times \text{ваговий бал з дисципліни}$

Критерії оцінювання на початкових заняттях

Рівні навчальних досягнень	Оцінка в балах (за 12-бальною шкалою)	Критерії оцінювання
Початковий (понятійний)	1	Здобувач вищої освіти володіє навчальним матеріалом на рівні засвоєння окремих термінів без істотного зв'язку між ними, може відшукати відповідь у підручнику лише на окремі питання. Здобувач порушує принципи академічної доброчесності.
	2	Здобувач вищої освіти мало усвідомлює мету навчально-пізнавальної діяльності, робить спробу знайти способи дій виконання завдання; слабо володіє понятійним апаратом; відповідає лише за допомогою викладача на рівні «так» чи «ні»; може самостійно знайти в підручнику відповідь. Здобувач порушує принципи академічної доброчесності.
	3	Здобувач вищої освіти намагається аналізувати ситуації, події та явища на основі елементарних знань та первинних вмінь; виявляє окремі властивості понять; робить спроби виконання вправ, дій репродуктивного характеру за допомогою викладача, або розрахунки за відомим

		алгоритмом, допускає помилки. Здобувач порушує принципи академічної доброчесності.
Середній (репродуктивний)	4	Здобувач вищої освіти володіє початковими знаннями, здатний їх частково відтворити, провести розрахунки за зразком, або відомим алгоритмом; орієнтується в поняття, розрізняє визначення; самостійне опрацювання навчального матеріалу викликає значні труднощі. Здобувач порушує принципи академічної доброчесності.
	5	Здобувач вищої освіти знає більше половини навчального матеріалу, розуміє сутність навчальної дисципліни з організаційної поведінки, може дати визначення понять, категорій (однак з окремими помилками); вміє працювати з підручником, самостійно опрацьовує частину навчального матеріалу; робить прості розрахунки за алгоритмом, але висновки не логічні, не послідовні. Здобувач переважно дотримується принципів академічної доброчесності.
	6	Здобувач вищої освіти розуміє основні положення навчального матеріалу, може поверхнево аналізувати події та явища економічного змісту, робить певні висновки, намагається застосовувати прийоми систематизації та узагальнення; відповідь може бути правильною, проте недостатньо осмисленою; самостійно відтворює більшу частину матеріалу; вміє застосовувати знання під час розв'язування завдань за алгоритмом. Здобувач переважно дотримується принципів академічної доброчесності.
Достатній (алгоритмічно-дієвий)	7	Здобувач вищої освіти правильно і логічно відтворює навчальний матеріал, оперує базовими поняттями і фактами з організаційної поведінки, встановлює причинно-наслідкові зв'язки між ними; правильно використовує термінологію; доцільно наводить приклади соціально-економічного навколишнього середовища на підтвердження своїх думок; здатний застосовувати знання в стандартних ситуаціях, при цьому використовує прийоми логічного мислення при формулюванні висновків. За допомогою викладача виконує завдання реконструктивного характеру. Здобувач дотримується принципів академічної доброчесності.
	8	Знання здобувача вищої освіти досить повні, вільно володіє теоретичним матеріалом та застосовує у стандартних ситуаціях; відповіді чіткі, логічні та обґрунтовані, однак допускаються окремі неточності; вміє самостійно систематизувати та аналізувати алгоритм виконання типових вправ, застосовуючи додаткові джерела інформації. Здобувач дотримується принципів академічної доброчесності.
	9	Студент вільно володіє вивченим матеріалом; вміє аналізувати і систематизувати інформацію, узагальнює висновки; використовує загальновідомі докази у власній аргументації; вміє самостійно опрацьовувати теоретичний матеріал, чітко тлумачить поняття та категорії з організаційної поведінки; доцільно наводить приклади соціально-економічного характеру, без сторонньої

		допомоги виконує типові завдання та вправи, здатний розв'язувати складні задачі, використовуючи приклади аналогічних завдань, розв'язаних до нього. Здобувач дотримується принципів академічної доброчесності.
Високий (творчо- професійний)	10	Здобувач вищої освіти володіє глибокими знаннями та міцними знаннями декількох тем, використовує їх у нестандартних ситуаціях та змінених умовах; чітко тлумачить та порівнює поняття, логічно аналізує закономірності, явища та процеси соціально-економічного сьогодення; самостійно опрацьовувати матеріал визначаючи власну мету діяльності; має сформовані вторинні вміння та типові навички; здатний самостійно виконати вправи творчого характеру; сприймає іншу позицію як альтернативну. Здобувач дотримується принципів академічної доброчесності.
	11	Здобувач вищої освіти володіє узагальненими знаннями з навчальної дисципліни, дає правильні і вичерпні відповіді, робить аргументовані висновки; вміло застосовує додаткові джерела інформації та доцільно ним оперує в дискусіях, диспутах тощо; спроможний підготувати матеріал на студентську наукову конференцію з організаційної поведінки, визначає програму своєї пізнавальної діяльності; самостійно застосовує алгоритм розв'язання типових та складних нестандартних завдань, використовуючи попередній досвід пізнавальної діяльності. Здобувач дотримується принципів академічної доброчесності.
	12	Здобувач вищої освіти має системні теоретичні знання, аргументовано застосовує їх при розв'язанні практичних завдань; застосовує набуті знання для обґрунтування та доведення власної думки, знає суміжні дисципліни; ґрунтовно й логічно викладає матеріал з організаційної поведінки в усній та письмовій формі; самостійно вибирає алгоритм розв'язання вправ та завдань (в тому числі складної, нестандартної) та робить обґрунтовані висновки, використовує широкий арсенал засобів для аргументації та доведення своєї думки; доцільно використовує додаткові джерела інформації, схильний до системно-наукового аналізу та прогнозування результатів, моделює ситуації в нестандартних умовах. Здобувач дотримується принципів академічної доброчесності.

Завданням поточного контролю є: перевірка розуміння та засвоєння навчального матеріалу, вироблених вмінь і навичок при виконанні ситуаційних вправ та практичних завдань, здатності осмислити зміст теми, умінь публічно чи письмово представити матеріал творчого характеру (презентація).

Об'єктами поточного контролю є: систематичність та активність роботи на практичних заняттях; якість виконання завдань для самостійного опрацювання; якість виконання завдань модульного контролю.

Форми здійснення поточного контролю є: усні опитування на практичних заняттях за контрольними програмними питаннями поточної та попередніх тем; оцінювання рівня виконання письмових домашніх завдань; письмового експрес-контролю (диктанту), перевірки вмінь та навичок в процесі вирішення практичних завдань та проблемних ситуацій, моделювання та аналіз інтерактивної взаємодії; оцінювання ступеню активності студентів та якості їх виступів або коментарів при проведенні дискусій на практичних заняттях і консультаціях.

Критерії оцінювання модульної контрольної роботи

Після вивчення освітнього компоненту здобувачі пишуть модульну контрольну роботу.

Модульна контрольна робота проводиться у формі письмової відповіді на запропоновані три диференційовані запитання (10 б.) та практичного завдання (10 б.). Максимальна кількість балів за МКР – 40. Для зарахування модульної контрольної роботи мінімальна кількість набраних балів повинна становити не менше 24, в іншому випадку МКР потрібно виконати повторно. До написання МКР допускаються всі здобувачі вищої освіти, позитивну оцінку не рекомендується покращувати. Невиконання МКР оцінюється 0 балів.

Здобувачі вищої освіти, які за результатами виконання МКР отримали рейтинговий бал менший 60 % від максимальної кількості балів, виділених на цей вид роботи, а також ті, що не з'явилися для її виконання або не виконали її завдань, вважаються такими, що мають академічну заборгованість за результатами поточного контролю, ліквідація якої є обов'язковою.

Теоретичні питання модульної контрольної роботи оцінюється відповідно до таких критеріїв

Бали	Критерії оцінювання
9-10 балів	Здобувач глибоко і всебічно знає зміст теоретичного питання, логічно мислить; вільно використовує набуті теоретичні знання при аналізі та узагальненні матеріалу; висловлює своє ставлення до тих чи інших проблем обґрунтовуючи рішення; пов'язує матеріал із раніше вивченим, демонструє високий рівень компетентності.
7-8 балів	Здобувач правильно відтворює основний навчальний матеріал, застосовує прийоми логічного мислення (порівняння, аналізу); вміє наводити приклади навколишнього середовища на підтвердження певних думок; висловлює свої міркування з організаційної поведінки, але припускається певних неточностей і похибок у логіці викладу.
6 балів	Здобувач в основному знає зміст питання, але непереконливо відповідає, плутає поняття; намагається порівнювати та аналізувати матеріал, допускає неточності у теоретичних знаннях; не вміє оцінювати соціально-економічні факти та явища.
5 і менше балів	Здобувач не розкрив питання; не володіє теоретичними знаннями, не знає наукових фактів визначень; виявляє низький рівень навичок пояснення і обґрунтування соціально-економічних явищ.

Модульна контрольна робота оцінюється відповідно до таких критеріїв

Бали	Критерії оцінювання
35-40 балів	Здобувач вищої освіти демонструє творчий рівень знань, вільно володіє знаннями з навчальної дисципліни, дає правильні і вичерпні відповіді, обґрунтовує власні думки та висновки, виявляє концептуальні знання з організаційної поведінки в сучасній управлінській системі та поєднує з інноваційними технологіями їх застосування; вміє ретранслювати загальні теоретичні положення на конкретні обставини при вирішенні складних практичних завдань творчого характеру; аргументує власне бачення проблем, виявляє здатність до аналізу та прогнозування.
29-34 бали	Здобувач вищої освіти вільно володіє опрацьованим теоретичним матеріалом з усіх тем дисципліни виявляє реконструктивний рівень, також виявляє вміння аналізу, систематизації та узагальнення матеріалу; використовує набуті знання при виконанні завдань і вправ конструктивного характеру; частково добирає переконливі аргументи на підтвердження власних думок, допускає незначні помилки у визначенні окремих економічних категорій.
24-28 балів	Здобувач вищої освіти передбачає репродуктивне відтворення теоретичного матеріалу з окремими неточностями, виявляє повне або часткове знання основних теоретичних положень з організаційної поведінки, наводить окремі приклади, володіє здатністю вирішувати прості управлінські ситуації, допускає помилки у теоретичних питаннях, які засвідчують недостатнє осмислення управлінських проблем; здобувач виявляє здатність розкрити суть питань окремими фрагментами, що становлять незначну їх частину, допускає суттєві помилки при розв'язанні практичних завдань.
23 і менше балів	Здобувач вищої освіти виявляє частково рецептивно-продуктивний рівень володіння програмовим матеріалом з дисципліни організаційної поведінки; також намагається виявити здатність опису теоретичних питань окремими фрагментами із помилками. При розв'язанні окремих завдань допускається суттєві помилки та не вірно застосовує методи розрахунку.

Контроль за самостійною роботою

здійснює викладач на практичних заняттях та консультаціях:

Бали	Критерії оцінювання
18-20 балів	Самостійна робота є бездоганною: має логічний та послідовний виклад матеріалу з відповідними висновками та обґрунтованими пропозиціями. При виконанні самостійної роботи використано додаткові джерела інформації, містить елементи новизни та практичне значення, наукову фахову термінологію. Робота містить правильно оформлений ілюстрований матеріал (рисунки, таблиці), сучасну статистичну інформацію. Доповідь студента логічна та лаконічна, розгорнуто розкриває заявлену тему, відповіді на запитання правильні і обґрунтовані.
15-17 балів	Представлена власна точка зору (позиція, ставлення) стосовно вирішення проблеми, однак висновки не чіткі та часткові; концептуальна основа проблеми містить конкретне використання спеціальних понять у контексті відповіді (теоретичні зв'язки та обґрунтування явно не простежуються); надана аргументація власної думки з опорою на факти; заявлена тема розкрита не в повній мірі, зокрема, не проаналізовані деякі суттєві характеристики предмету аналізу.
12-14	Представлена власна точка зору (позиція, ставлення) при розкритті проблеми;

балів	використано формальну термінологію без суттєвого аналізу; теоретичне обґрунтування проблеми не містить доказових фактів та аргументів, частково наведено приклади сьогодення; предмет дослідження розкрито частково, за окремими характеристиками; не сформульовані чіткі висновки при узагальненні проблеми.
11 і менше бали	Представлена робота не містить аргументованої власної точки зору, при цьому проблема висвітлена на буденному, а не теоретично обґрунтованому рівні; власний погляд на проблему не має концептуальної основи, не виявлено аналізу процесів або явищ та систематизації висновків.

Академічна доброчесність. Очікується, що роботи студентів будуть їх оригінальними дослідженнями чи міркуваннями. Відсутність посилань на використані джерела, фабрикавання джерел списування, втручання в роботу інших студентів становлять, але не обмежують приклади можливої академічної недоброчесності. Виявлення ознак академічної недоброчесності в письмовій роботі студента є підставою для її не зарахування викладачем, незалежно від масштабів плагіату чи обману. URL: <https://integrity.kpnu.edu.ua/>

Неформальна освіта та/або інформальна освіта. Визнання КПНУ ім. І. Огієнка результатів навчання, здобутих шляхом формальної або інформальної освіти регламентовано «Порядок визнання в Кам'янець-Подільському національному університеті імені Івана Огієнка результатів навчання, здобутих шляхом неформальної та/або інформальної освіти (нова редакція)».

URL: <https://drive.google.com/file/d/19GCSM3y-K496gs8RQJp0mO9FjUJumB4T/view>

У випадку, якщо здобувач освіти отримав знання у неформальній та інформальній освіті, зарахування результатів навчання здійснюється згідно Порядку визнання результатів навчання здобувачів вищої освіти, отриманих шляхом здобуття неформальної/інформальної освіти в Кам'янець-Подільському національному університеті імені Івана Огієнка, зокрема, якщо їх тематика відповідає змісту навчальної дисципліни (окремій темі або змістовому модулю).

Умови визначення успішного засвоєння освітнього компоненту

«Організація праці менеджера»:

– кредити присвоюються здобувачам вищої освіти після завершення навчальної дисципліни та успішного оцінювання досягнутих ними результатів навчання;

– критерієм успішного проходження здобувачем вищої освіти оцінювання результатів навчання є досягнення ним мінімального порогового рівня оцінок за кожним запланованим результатом навчання освітнього компоненту та мінімального порогового рівня оцінки за освітнім компонентом загалом, яких складає 60 % від максимально можливої кількості балів, визначеної

відповідними нормативними документами Університету;

– здобувачам вищої освіти, які за результатами підсумкового контролю отримав незадовільну оцінку, дозволяють ліквідувати академічну заборгованість після належної підготовки;

– ліквідацію академічної заборгованості за результатами семестрового контролю дозволяють до початку наступного семестру в час, визначений графіком ліквідації академічної заборгованості, та допускають не більше двох разів: перший раз – викладачеві, другий – комісії, яку створюють за розпорядженням декана факультету;

– за неуспішного проходження оцінювання результатів навчання за освітнім компонентом кредити здобувачу вищої освіти не присвоюють.

В умовах застосування дистанційних технологій навчання організація поточного і семестрового контролю відбувається відповідно до «Порядку організації поточного та семестрового контролю із застосуванням дистанційних технологій навчання в Кам'янець-Подільському національному університеті імені Івана Огієнка

URL:https://drive.google.com/file/d/15qM6nA_NtvOZxOYz4Hzc8DZNgnAiL_zz/view

*Таблиця відповідності шкал оцінювання навчальних досягнень
здобувачів вищої освіти*

Рейтингова оцінка з навчальної дисципліни	Оцінка за шкалою ECTS	Пояснення	Екзаменаційна оцінка за національною шкалою
90 – 100	A	Відмінно (відмінне виконання лише з незначною кількістю помилок)	відмінно
82 – 89	B	Дуже добре (вище середнього рівня з кількома помилками)	добре
75 – 81	C	Добре (в цілому правильне виконання з певною кількістю суттєвих помилок)	
67 – 74	D	Задовільно (непогано, але зі значною кількістю недоліків)	задовільно
60 – 66	E	Достатньо (виконання задовольняє мінімальним критеріям)	
35 – 59	FX	Незадовільно (з можливістю повторного складання)	незадовільно
1 – 34	F	Незадовільно (з обов'язковим повторним курсом)	

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна:

1. Микитюк Н. Є. Організаційна поведінка : конспект лекцій. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2020. 95 с.
2. Монастирський Г. Л. Теорія організації : підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль : Крок, 2019. 368 с.
3. Савельєва В., Єськов О., Вакуленко В. Організаційна поведінка : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 218 с.
4. Свидрук І. І., Турянський Ю. І., Миронов Ю. Б. Організаційна поведінка: підручник. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2022. 352 с.
5. Ситник Н. І. Управління персоналом : навч. посібник для вищ. навч. закл. Київ : ІНК ОС, 2019. 471 с.
6. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Організаційна поведінка : навч. посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2024. 203 с.

Додаткова:

1. Адізес І. Управління змінами. Київ : Book Chef, 2018. 640 с.
2. Батченко Л. В., Бондар І. С., Русавська В. А. Бізнес-комунікації в міжнародному менеджменті : навчальний посібник. Київ : Ліра-К, 2021. 304 с.
3. Гавкалова Н. Л., Гришина В. В. Організаційно-комунікаційне забезпечення – основа ефективності управлінської діяльності персоналу підприємств : монографія. Харків : ХНЕУ імені С. Кузнеця, 2021. 191 с.
4. Етика бізнесу: навч. посіб. / Сушик І. В. та інші. Луцьк : РВВ Луцький НТУ, 2019. 268 с.
5. Жигайло Н., Кохан М., Данилевич Н. Психологія бізнесу : навч. посібник. Львів : ВЦ ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 308 с.
6. Кифяк В. Інструменти командування. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т імені Юрія Федьковича, 2022. 165 с.
7. Козирєв М. П. Соціологія : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2013. 440 с.
8. Команда команд. Нові правила взаємодії у складному світі / Маккрістал С. та інші. Київ : Моноліт-Bizz, 2018. 416 с.
9. Лукашевич М. П., Туленков М. В. Менеджмент соціальної роботи: теорія і практика: навч. посіб. Київ : Каравела, 2018. 296 с.
10. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. Управління змінами : навч. посіб. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 148 с.

11. Олійник Н. Ю. Багатогранна різноманітність організаційної поведінки. Проблеми, пріоритети та перспективи сталого розвитку в ХХІ столітті: матеріали ХVІ міжнародної науково-практичної конференції [Електронний ресурс]. Кам'янець-Подільський: КПНУ ім. Івана Огієнка, 2024. С. 140–143.
12. Олійник Н. Ю. Вплив сприйняття та атрибуції на організаційну поведінку. Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України. Економічні науки. Науковий журнал: ВД «Гельветика», 2021. Вип. 1 (03). С. 46–51.
13. Олійник Н. Ю., Лисак В. Ю. Особливості застосування структурних моделей при побудові організації. Економіка та суспільство. [Електронний ресурс]. Науковий журнал: ВД «Гельветика», 2023. Вип. 47.
14. Олійник Н. Ю. Управління груповою поведінкою в організації. Innovative educational technologies: European experience and its application in training in economics and management: Scientific and pedagogic internship (January 10 – February 20, 2022. Riga, Latvia). Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2022. P. 47–50.
15. Організаційна поведінка / Дон Гелрігел та ін; перекл. з англ. І. Тарасюк. М. Зарицка, Н. Гайдукевич. Київ : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. 726 с.
16. Основи самоменеджменту та лідерства : навчальний посібник / В. М. Лугова та інші. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
17. Психологія бізнесу : навч. посібник / Калениченко Р. А. та інші. Ірпінь : ДПУ, 2023. 269 с.
18. Психологія підприємництва та бізнесу : підручник / Гусєва О. Ю. та інші. Київ : Державний університет телекомунікацій, 2019. 257 с.
19. Савельєва В., Єськов О., Вакуленко В. Організаційна поведінка : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 218 с.
20. Сергєєва Т. В., Фестеу Д., Роунтрі Г. Лідерство і командна робота : навч. посіб. Харків : ХНУБА, 2014. 124 с.
21. Система організації соціальних служб : навч. посіб. / Уклад. : В. П. Ісаченко. Умань, 2022. 206 с.
22. Ситник Н. І. Управління персоналом : навч. посібник для вищ. навч. закл. Київ : ІНКІОС, 2019. 471 с.
23. Хемел Г., Заніні М. Людинократія. Створення компаній, у яких люди – понад усе. Київ : Лабораторія, 2021. 320 с.

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Мета та завдання навчальної дисципліни.....	3
Опис навчальної дисципліни.....	5
Інформаційний обсяг навчальної дисципліни.....	5
Тези лекцій	9
Плани практичних занять.....	107
Самостійна робота.....	136
Форми поточного та підсумкового контролю.....	139
Рекомендована література.....	147