

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені І. І. МЕЧНИКОВА**

ФАКУЛЬТЕТ ПСИХОЛОГІЇ ТА СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ



Євгенія Бази́ка

ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ

КУРС ЛЕКЦІЙ

Одеса
ОНУ
2023

УДК 159.9:005.32](075.8)
Б175

Рецензенти:

О.І. Кононенко – академік НАН ВО України, доктор психологічних наук, професор, завідувач кафедри соціальної психології ФПСР ОНУ імені І.І. Мечникова

Ю.О. Асеева – академік НАН ВО України, доктор психологічних наук, доцент, завідувач кафедри мовної та психолого-педагогічної підготовки ОНЕУ

*Рекомендовано до друку науково-методичною радою
Одеського національного університету імені І. І. Мечникова
Протокол № 3 від 20 лютого 2023 року.*

Бази́ка Є.Л.

Б175 «Основи організаційної психології»: курс лекцій / Є.Л. Бази́ка; Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, Ф-т психології та соціальної роботи. Одеса : ОНУ, 2023. 150 с.

Курс лекцій «Основи організаційної психології» розкриває головні напрями практичного використання основних психологічних знань функціонування організації та психологічних особливостей діяльності особистості в організації. Виклад побудовано з урахуванням сучасних тенденцій розвитку організацій та включає чотирнадцять лекцій, запитання для самоконтролю, глосарій і список літератури.

Курс лекцій стане в пригоді при підготовці психологів, а також студентів інших гуманітарних спеціальностей та всіх охочих хто цікавиться питаннями ефективного розвитку та керування організаціями.

УДК 159.9:005.32](075.8)

©Бази́ка Є.Л., 2023

© Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2023

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	4
РОЗДІЛ 1. ІСТОРІЯ ФОРМУВАННЯ, ПРЕДМЕТ ТА ПРОБЛЕМАТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ	
Тема 1. Вступ до предмету. Історія виникнення організаційної психології.....	5
Тема 2. Організація як предмет організаційної психології.....	11
Тема 3. Види організації та їх основні функції.....	17
Тема 4. Психологічні основи управління організаціями.....	24
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА, ВЗАЄМОДІЯ ТА ВЗАЄМОРОЗУМІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ	
Тема 5. Розуміння робочого місця в організації.....	34
Тема 6. Індивідуально-психологічні особливості персоналу організації	45
Тема 7. Ефективна взаємодія в організації.....	62
Тема 8. Взаєморозуміння в організаційної психології.....	73
Тема 9. Конфлікти та способи їх вирішення.....	77
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ	
Тема 10. Умови якісного виконання праці.....	86
Тема 11. Основні види діяльності психологів по роботі з персоналом.....	97
Тема 12. Психологічні механізми мотивації персоналу організації.....	105
Тема 13. Адаптація співробітників в організації.....	113
Тема 14. Технологічний підхід та інтерактивні техніки в роботі психологів.....	122
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	137
ГЛОСАРІЙ.....	140

ПЕРЕДМОВА

Метою курсу є озброєння майбутніх фахівців знаннями з основ організаційної психології, адже спеціалістам потрібно буде керувати підлеглим персоналом, приймати рішення у різних виробничих ситуаціях. Ефективне управління людьми неможливе без знань законів психології організацій.

Це видання, на думку автора, буде сприяти створенню у здобувачів передумов для покращання процесу навчання та підготовки до майбутньої професійної діяльності і вирішення актуальних життєвих проблем. Воно розкриває головні напрями практичного використання основних психологічних знань функціонування організації та психологічних особливостей діяльності особистості в організації.

Предметом «Основ організаційної психології» виступає активність людини, групи, організації, що виявляється як у внутрішньому середовищі організації, в межах її простору, так і в зовнішньому середовищі при взаємодії організації з клієнтами, громадськістю, державою та іншими особами, зацікавленими в її роботі.

Тематика та зміст лекцій складено відповідно до навчального плану з дисципліни «Основи організаційної психології». Виклад побудовано з урахуванням існуючої програми з курсу та включає чотирнадцять лекцій, запитання для самоконтролю, глосарій і список літератури.

Дане видання доповнено таким актуальними темами, як індивідуально психологічні особливості персоналу організації, взаєморозуміння в організаційної психології, а також конфлікти та способи їх вирішення, що може бути цікаво широкому колу професіоналів.

Також представлено модуль з практичних аспектів організаційної психології, який торкається таких затребуваних тем, як умови якісного виконання праці, основні види діяльності психологів по роботі з персоналом, технологічний підхід та інтерактивні техніки в роботі психологів.

РОЗДІЛ 1. ІСТОРІЯ ФОРМУВАННЯ, ПРЕДМЕТ ТА ПРОБЛЕМАТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ

Тема 1. ВСТУП ДО ПРЕДМЕТУ. ІСТОРІЯ ВИНИКНЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ

1.1. Ознайомлення з предметом

1.2. Визначення поняття організації

1.3. Історія виникнення і сучасний стан організаційної психології

1.1. Ознайомлення з предметом

Людство живе у організованому світі. Організації тієї чи іншої структури є необхідною частиною суспільства і служать багатьом потребам. Прийняття рішень та дії менеджерів в організаціях надають все зростаючий вплив на окремих людей, інші організації та суспільство в цілому. У нашому житті організації відіграють важливу роль, яка підвищується в міру зростання компаній та відокремлення власності від управління. Тому важливо зрозуміти, як функціонують організації, та оцінити той вплив, який вони надають на людей.

Сучасні фахівці, які займаються методологією, кажуть, що в наш час йде сильна популяризація парапсихологічних ідей у бізнесі, а також у сферах ділової взаємодії.

При оптимізації управління організаціями необхідно враховувати той факт, що є різні **чинники, що впливають** на цей процес (політичні, економічні, законодавчі тощо). Серед них головне місце віддається психологічним чинникам – які пов'язані з урахуванням особистісно-психологічних особливостей людей і закономірностей їх взаємодії у соціальних групах та організаціях [1].

Усе це, поруч із урахуванням загальних закономірностей соціального управління викликає необхідність психологічного забезпечення управління організаціями. При реалізації цього напряму велика роль може відводитися практичній психології організацій (практична організаційна психологія) - нова

область практичної психології, основне призначення якої полягає у наданні психологічної допомоги менеджерам і працівникам організацій у вирішенні наявних у них психологічних проблем, які пов'язані з їх управлінською та професійною діяльністю, а також з розвитком самої організації в цілому. Подібного роду допомога може виконуватися за двома основними напрямками.

Перший напрямок націлено на стратегічну підготовку менеджерів і працівників організацій у рамках вищої та післядипломної освіти, сфокусованої на те, щоб виробилася потенційна психологічна готовність до управлінської та професійної діяльності.

Другий напрямок полягає в тому, що надається психологічна допомога менеджерам і працівникам певної організації, тому що загальні психологічні закономірності однакових організаціях можуть мати специфічне вираження і висловлюватися, зокрема, у вигляді певних психолого-організаційних проблем.

Основним завданням організаційної психології є створення та впровадження психолого-організаційних технологій з метою вирішення основних психологічних проблем, що з'являються під час діяльності та розвитку організацій. Дані технології в системному вигляді поєднують у собі сукупність різних видів психологічної допомоги, що є доцільними в ході вирішення деякого типу психолого-організаційних проблем [1].

Безумовно, окремою проблемою, вирішення якої дозволить всебічно підійти до розуміння психологічних аспектів управління організаціями, є здійснення аналізу досліджень зарубіжних і вітчизняних фахівців у цій галузі, а також виділення загальних і відмінних тенденцій розвитку.

1.2. Визначення поняття організації

Початком становлення організаційної психології став 1913 рік, коли Гюго Мюнстерберг [9]. написав свою роботу «Психологія та ефективність виробництва», де він розкрив інформацію досліджень у сфері техніки безпеки, тестування спеціальних здібностей та методи відбору робітників. Дані дослідження показали взаємозв'язок внутрішнього середовища організації, її соціальної сторони з особливостями перебігу самих виробничих процесів.

В майбутньому протягом майже півстоліття організаційна психологія розвивалася на базі праць Л. Гілберта, В. Мура, Ф. Тейлора та ін. У 1973 р. Американська психологічна асоціація виділила в окреме 14-е відділення Товариство індустріальних психологів, метою якого був професійний, науковий, освітній напрямок діяльності, який дозволив вирішувати проблеми організацій. Таким чином, організаційна психологія отримала свій самостійний розвиток та статус [9; 13].

Організація у перекладі з пізньої латинської *organize* означає «повідомляю стрункий вигляд, влаштовую», і її можна визначити як:

- 1) різновид соціальних систем, групу людей, котрі разом реалізують якусь програму (мету) і які діють відповідно до певних принципів та правил;
- 2) внутрішню впорядкованість, узгодженість взаємодій щодо автономних частин системи, пов'язану з її будовою;
- 3) одну із загальних функцій управління, сукупність процесів та (або) дій, які ведуть до освіти та поліпшення взаємозв'язків між частинами цілого (структурними елементами системи).

Організаціями зазвичай називають інститути, які об'єднують людей з метою досягти певних цілей. У організації є такі **родові ознаки**:

- 1) наявність цілей існування та розвитку, внутрішньої структури, особливої культури; постійне взаємодія із зовнішнім середовищем;
- 2) використання людських, натуральних та матеріальних ресурсів.

Незважаючи на велику кількість різних трактувань поняття організації, його сутність відображають такі ознаки:

- організація - це група людей, які виконують специфічні функції та ролі в ній;
- організація створюється і існує для того, щоб досягати загальні цілі, що з'єднують людей для втілення в життя будь-яких потреб та інтересів;

- спільна діяльність для досягнення загальної мети здійснюється в різних формах взаємодії (спільне здійснення робіт, їх координація, обмін інформацією і т. д.).

Кордони організації закріплені в документах (статут, установчий договір, становище). Комбінація зазначених вище ознак є унікальною для кожної окремо взятої організації, і вони визначають її специфіку.

Об'єктом для вивчення та проведення досліджень в організаційній психології є і сама організація в цілому, і організаційні процеси, і організаційні відносини, і багато інших. Системо утворюючим терміном в даному випадку є організація як цілісне явище.

Відповідно до визначення Майкла Мескона (1931—2017) [9] для того щоб бути організацією, групі людей необхідно відповідати **деяким вимогам**:

- присутність щонайменше двох людей, які вважають себе частиною цієї групи;
- наявність щонайменше однієї мети, яка є загальною для всіх членів цієї групи;
- наявність членів групи, працюючих спеціально разом, щоб було досягнуто значуща всім мета.

Всі організації можуть бути розділені на 2 типи:

1) *формальні*— спеціально освічені групи людей, діяльність яких свідомо узгоджується для того, щоб досягти спільних цілей;

2) *неформальні*- Несподівано освічені групи, в яких люди вступають у взаємодію досить часто. Неформальні організації мають місце бути практично у всіх формальних організаціях.

Організації можуть бути класифіковані також і відповідно до виконуваних ними функцій або цілей:

- *виробничі*, або економічні, - виробляють продукцію, надають послуги, забезпечують матеріальне існування суспільства;

- *підтримуючі*- Націлені на соціалізацію індивідів з метою здійснення ними відповідних їм ролей в організації або суспільстві (церква, школа, охорона здоров'я, благодійність);
- *адаптивні*- створюють знання, займаються розробкою та перевіркою теорій (забезпечують інформаційну інтеграцію суспільства);
- *політичні*- займаються загальним регулюванням, координацією і контролем ресурсів, людей, окремих підсистем в суспільстві (держава, громадські організації).

Предметом вивчення в організаційній психології служать *різні психічні феномени і поведінка людей в організаціях, а також фактори, що їх детермінують*. До них, в першу чергу, можна віднести трудову діяльність, особистісно-ціннісну сферу працівників та їх професійно-важливі якості, групові процеси, мотивацію, лідерство, організаційну культуру, різноманітні організаційні змінні.

1.3. Історія виникнення і сучасний стан організаційної психології

Організаційна психологія - прикладна галузь психології, що вивчає всі аспекти психічної діяльності і поведінки людей в організаціях з метою підвищення ефективності та створення сприятливих умов для праці, індивідуального розвитку і психічного здоров'я членів організації.

Організація розуміється як диференційоване і взаємно впорядковане об'єднання індивідів і груп, які спільно реалізують деякі цілі і діють на основі певних процедур і правил.

До моменту появи зацікавленості менеджменту в психологічній науці однією з її найбільш розвинених гілок була експериментальна психологія, зайнята пошуком об'єктивних принципів, або «законів», людської поведінки. Ще однією дисципліною, яка могла бути використана для вивчення індивіда в організації, виявилася диференціальна психологія, яка вивчала індивідуальні відмінності.

Таким чином, на стику трьох напрямків: наукового управління, експериментальної психології і диференціальної психології - в першій чверті

XX століття сформувалася нова область, що отримала назву індустріальної психології, що досліджувала взаємозв'язки між частинами цілого [9].

Важливу роль у формуванні організаційної психології відіграла доповідь Р. Гордона і Дж. Хоуелла (однодумці, колеги Майкла Мескона) про стан освіти в сфері бізнесу в коледжах і університетах США. В цій доповіді, опублікованій у 1959 році, вони стверджували, що ефективність управління бізнесом багато в чому пов'язана з адекватним застосуванням психологічних і поведінкових знань до організаційних проблем [9].

Остаточне становлення організаційної психології як самостійної дисципліни дослідники відносять до другої половини 60-х років, а її формальне визнання відбулося лише у 1973 році [9].

Організації початку XXI ст. завдяки інформатизації певним чином відрізняються від організацій 1970- 1980-х рр. Відповідно змінюється і запит бізнесу і менеджменту до психології [9].

У XXI ст. швидко змінюється характер роботи в поєднанні з технічним прогресом і більш різноманітним населенням ставить перед організаційним психологом нові завдання і покладає на нього ще більшу відповідальність. Одна з труднощів, з якими стикається організаційний психолог в наші дні, полягає в зміні змісту і умов діяльності.

Перерахуємо нововведення, що стали в даний час поширеним явищем.

1. Віртуальне робоче місце.
2. Тимчасові працівники.
3. Постійна зміна технологій.

Психолог по роботі з персоналом усвідомлює, що зміни, що відбуваються з персоналом, викликані розвитком самих організацій.

Сучасний психолог по роботі з персоналом орієнтований на питання не просто управління, а розвитку персоналу як сукупності організаційно-економічних заходів служби управління персоналом, спрямованих на самозбереження і вдосконалення функціонування організації.

Запитання для самоконтролю:

1. Предмет, завдання, структура організаційної психології.
2. Основні поняття організаційної психології.
3. Історія виникнення та становлення організаційної психології.

Тема 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ПРЕДМЕТ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ

- 2.1. *Значення та місце організаційної психології в системі «наука - практика»*
- 2.2. *Об'єкт, предмет та основні завдання організаційної психології.*
- 2.3. *Особливості академічної психології та практичної організаційної психології*
- 2.4. *Психологічна допомога як головна мета практичної організаційної психології*
- 2.5. *Принципи та методи досліджень в організаційній психології*

2.1. Значення та місце організаційної психології в системі «наука - практика»

Організації - це та реальність, яка оточує людину від народження і протягом усього життя.

Сутність організаційної психології полягає в науковому аналізі поведінки індивідів, груп, організацій з метою зрозуміти, передбачити і вдосконалити індивідуальне виконання поставлених завдань і функціонування організації в цілому та з урахуванням впливу зовнішнього середовища.

Організаційна психологія виступає сполучною ланкою між фундаментальним знанням і реальною організаційною діяльністю. У загальній системі взаємодії науки і практики можна виділити два полюси: «фундаментальне знання» і «практику». Фундаментальні дослідження спрямовані на виявлення найбільш загальних закономірностей в тій чи іншій області. У психології вивченням взаємозв'язків фундаментального характеру займається, перш за все, загальна психологія. Фундаментальні дослідження безпосередньо не стикаються з практикою і, хоча деякі аспекти фундаментальних знань і пов'язані з організаційною проблематикою, проте в

цілому вони дуже далекі від реальних проблем організації. У той же час менеджери-практики щодня намагаються аналізувати і змінювати реальні організаційні ситуації, коректувати поведінку окремих працівників і вирішувати численні психологічні проблеми [7; 9].

2.2. Об'єкт, предмет та основні завдання організаційної психології

Організаційну психологію можна визначити як самостійну галузь психологічної науки, яка вивчає психологічні закономірності діяльності та розвитку організацій.

Об'єкт організаційної психології може бути розділений на три рівні аналізу - мікро-, мета- і макрорівень. На мікрорівні вивчається людина, включена в організаційні відносини, на метауровне - групи, які об'єднують людей, що входять в організацію, а на макрорівні - організація як система, частиною якої є люди і групи.

Складність людини як об'єкта дослідження, складність і динамічний характер внутрішнього і зовнішнього середовища організації, неоднозначність, а часом парадоксальність прояви і впливу індивідуально-психологічних і соціально-психологічних характеристик людини і групи на організаційні процеси, роблять предметом організаційної психології широке коло явищ, змикає її з іншими галузями психологічної науки: соціальною психологією, психологією праці, управління, психологією особистості, психологією розвитку, диференціальною психологією, загальною психологією, педагогічною психологією.

Таким чином, предметом організаційної психології є найрізноманітніші психологічні аспекти та феномени поведінки людей і груп в організації, і чинники які їх детермінують.

До основних завдань організаційної психології відносяться:

- здійснення психологічного аналізу сутності організації;
- вивчення психологічних основ управління організаціями;
- обґрунтування психологічних основ діяльності персоналу організацій;

- дослідження особливостей ефективної взаємодії працівників та організації;
- вивчення психологічних основ забезпечення психічного здоров'я працівників організації тощо [7].

2.3. Особливості академічної та практичної організаційної психології

Аналіз психологічної літератури та практики показує, що сьогодні в сфері психологічної науки, як на Заході, так і в Україні, реально існують два самостійні напрямки, тісно пов'язані між собою і водночас які мають свої характерні особливості. Йдеться про наукову, академічну психологію та психологію практичну, прикладну, що мають окремі власні цілі та завдання.

Головна відмінність між цими напрямками полягає в тому, що наукова, академічна психологія орієнтується на вивчення, дослідження певних закономірностей психіки особистості (групи), натомість як практична психологія забезпечує надзвичайне втручання в процеси індивідуальної та групової активності.

Аналіз літератури свідчить, що основне завдання представників наукової організаційної психології полягає у проведенні наукових досліджень і встановленні тих чи інших психологічних закономірностей у діяльності особистості (групи, організації), які пізніше можуть бути використані на практиці. Представниками цього напрямку психології, як правило, є професори університетів та коледжів. Основна їхня мета полягає у створенні та розповсюдженні знань у цій сфері психології, що реалізується в таких видах діяльності:

- власне наукова діяльність;
- педагогічна робота, яка тісно пов'язана з науковою роботою;

Основне призначення практичної організаційної психології — це використання результатів і принципів, розроблених академічними психологами, що працюють в університетах і коледжах, для розв'язання, зокрема, таких **практичних завдань в організації:**

- проведення організаційного аналізу для визначення та вирішення проблем, які існують в організації;
- визначення природи праці в організації;
- вивчення думок і поглядів працівників організації;
- розробка системи добору працівників;
- розробка програми навчання працівників;
- оцінка ефективності різних видів діяльності організації, наприклад, навчання працівників;
- здійснення певних змін в організації [7].

Практичних психологів, які сприяють вирішенню цих проблем в організаціях, називають організаційними, психологами по роботі з персоналом.

2.4. Психологічна допомога як головна мета практичної організаційної психології

Основна мета практичної організаційної психології полягає в наданні психологічної допомоги особистості (групі, організації).

За визначенням одного із провідних фахівців у галузі практичної психології О.Ф. Бондаренка, зміст психологічної допомоги полягає у забезпеченні емоційної, смислової та екзистенційної підтримки людини або суспільства в ситуаціях ускладнення, які виникають під час їх особистісного та соціального буття.

Щодо співвідношення понять *«основні види діяльності практичного психолога»* та *«основні види психологічної допомоги»*, то відмінність між ними простежуються не зовсім чітко, а тому вони потребують певного уточнення. Аналізуючи ці поняття, можна стверджувати, що перше з них є ширшим, ніж друге. Тобто мова йде про те, що діяльність практичного психолога включає як власне психологічну допомогу особистості, так й інші її види: просвітницьку роботу, профілактичну роботу, прогнозування та моніторинг управлінського процесу в організаціях, експертизу управлінських проектів та ін. Отже, розглянемо детальніше розкриття **співвідношення змісту психологічної допомоги особистості та різних видів діяльності практичного психолога.**

Психологічну допомогу організаційних психологів менеджерам та персоналу організацій в найбільш загальному вигляді можна визначити як психологічну підтримку керівникам та працівникам організацій щодо:

- осмислення психологічних проблем, які ускладнюють їхню діяльність в організації та взаємодію з людьми, ефективне функціонування і розвиток організації в цілому;

- аналізу різних альтернативних шляхів вирішення цих проблем;

- підвищення особистісної відповідальності менеджерів і персоналу організацій за необхідності розв'язання існуючих проблем та вибору найбільш оптимальних варіантів їх вирішення.

2.5. Принципи та методи досліджень в організаційній психології

В роботі організаційного психолога практика є місце всім класичним психологічним методам - експерименту, спостереженню, опитуванням.

Експеримент в організаційній психології. Метою експерименту є визначення впливу будь-якого параметра на дії або поведінку досліджуваних людей - учасників експерименту. Умови, в яких проводиться організаційно психологічний експеримент, позначаються як польові, так як проводяться в реальних умовах і з реальними співробітниками.

Спостереження в організаційній психології. При вивченні поведінки людей на роботі, не завжди є можливість використовувати для цієї мети експериментальний метод і забезпечити належний контроль за змінними. Для цього в реальних виробничих умовах можна спостерігати за поведінкою, не вдаючись до маніпуляцій з незалежною змінною [9].

До переваг даного методу відноситься те, що спостерігаються приклади поведінки та ситуації, в яких ця поведінка має місце, типові та такі що відповідають тому, що відбувається в повсякденності. Тривале спостереження, проведене за певним планом і в певний час, позначається як **організаційно психологічний моніторинг**. Завдяки йому, психолог з'ясовує стійкі особливості поведінки співробітників і на основі цього приймає рішення про

методи корекції або виробничих умов або самої поведінки співробітників (використовуючи тренінгові та консультаційні процедури).

В організаційній психології широко використовуються опитувальні методи (анкети, інтерв'ю, тести). Організація зацікавлена в інформації про те, які люди в ній працюють, як вони ставляться до свого членства в організації, хто виступає неформальним лідером груп, що думають про організацію її стейкхолдери [9].

Використання будь-якого дослідницького методу в організаційній практиці має відповідати ряду вимог.

При проведенні організаційно психологічних досліджень вимірювання повинні бути об'єктивними, добре контрольованими і систематичними, а результати досліджень - перевіряються і повинні бути відтворюваними. Зібрані організаційним психологом дані можуть бути узагальнені, описані і проаналізовані за допомогою методів математичної статистики, які дозволяють дотримуватися принципу об'єктивності і сприяють розробці рекомендацій, що мають запланований ефект.

Принципи досліджень в організаційній психології:

Економічності - при заповненні анкет або тестів співробітники не можуть витратити багато часу, тому досить часто діагностика проводиться за допомогою експрес-процедур.

Інформативності - в умовах обмеженого часу психолога потрібно отримати досить великий обсяг інформації, який дозволить зрозуміти, пояснити і прогнозувати поведінку суб'єктів організаційної поведінки.

Прийнятності - при виборі опитувальної процедури і складанні питань необхідно пам'ятати, що співробітники організації можуть ставитися до опитування упереджено і негативно, тому терміни що використовуються в питаннях і формулюваннях вимагають ретельного відбору і пілотажу [7].

Запитання для самоконтролю:

1. Предмет, завдання, структура організаційної психології.

2. Основні поняття організаційної психології.
3. Організаційна психологія та менеджмент. Місце організаційної психології у системі психологічної науки.
4. Організаційна психологія як науково-практичний напрямок.
5. Загальна характеристика методів дослідження в організаційній психології.

Тема 3. ВИДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЇХ ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ

- 3.1. Сутність організацій, їх соціально-економічні та соціально-психологічні функції*
- 3.2. Види організацій та її найбільш важливі характеристики*
- 3.3. Роль менеджерів та персоналу у забезпеченні ефективної діяльності організацій*
- 3.4. Основні підходи та принципи аналізу діяльності організацій в сучасних умовах*

3.1. Сутність організацій, їх соціально-економічні та соціально-психологічні функції

Сьогодні поняття "організація" використовується в трьох основних значеннях.

1. Організація є соціальна спільність, яка об'єднує певну множину індивідів для досягнення спільної мети, які діють на основі певних процедур і правил. Організація - це вид людської діяльності, метою якої є досягнення впорядкованості, узгодженості частин цілого (приклад - професіонал в області організації роботи з молоддю).

2. Організація як процес означає, що організація - це комплекс управлінських дій, спрямованих на формування елементів організації, на з'єднання елементів і на вдосконалення цих зв'язків. Які це елементи: ресурси (матеріальні, трудові, фінансові).

3. Організація є ступінь внутрішньої упорядкованості, скоординованості, узгодженості частин цілого (наприклад, організованість бізнес-процесу).

Об'єктом організаційної психології є організація, що розуміється як соціальна спільність. Істотну основу діяльності та розвитку суспільства

складають такі соціальні утворення, як організації, які відіграють роль своєрідного функціонального посередника, котрий, з одного боку, дозволяє особистості (групі) включитися в соціально - економічні процеси, а з іншого - забезпечує повноцінне життя особистості (групи).

Особливо значущість організації зростає сьогодні, в умовах розвитку індустріального суспільства та сучасних технологій, коли виникають складні завдання, непосильні одній людині, навіть геніальній.

Проаналізуємо, що таке організація. Р. Дафт визначає організацію як соціальне утворення:

- яке має спеціально створену структуру;
- його діяльність підпорядкована певній меті [13].

Організації виконують зовнішні (соціально - економічні) та внутрішні (соціально-психологічні) функції, суттєві для особистості (групи). Важливим показником діяльності організації є ефективне та продуктивне досягнення нею цілей. Під ефективністю діяльності організації розуміють ступінь її наближення до поставленої мети, який показує, наскільки така організація є успішною у виконанні своїх функцій, тобто у наданні споживачам необхідних товарів та послуг.

Продуктивність діяльності організації відображає обсяг ресурсів, які вона використала для досягнення певної мети. До основних ресурсів, що використовують як комерційні, так і некомерційні організації, належать:

- люди (людські ресурси);
- капітал, матеріали;
- технології;
- інформація.

3.2. Види організації та її найбільш важливі характеристики

У будь-якій країні існує величезна кількість різних видів організацій. Все це різноманіття утворює систему, в складі якої виділяють групи однорідних за будь-якою ознакою організацій (кластерів), для зручності вивчення особливостей кожного виду організацій **виділяють такі групи.**

1. За змістом цілей, за характером цільової спрямованості - соціальні і господарські організації.

2. За формою власності - державна, муніципальна, приватна, змішана.

Державна форма власності - особливість соціальної організації проявляється в тому, що в складі соціальної організації дуже висока частка суб'єктів державних і муніципальних підприємств.

У складі підгрупи приватних організацій виділяють різні види, підвиди, різновиди, в основному за організаційною ознакою, тобто:

- За механізмом створення цих підприємств;
- Формування колективу;
- Спосіб створення керівництва;
- Характером участі колективу в управлінні організації.

Визначимо найбільш важливі характеристики організації.

1. Об'єднання і координація діяльності людей.
2. Загальна мета, або завдання.
3. Організаційна структура.
4. Спеціалізація і розподіл праці.
5. Організаційна влада.
6. Організаційна культура.
7. Організаційні кордони.

3.3. Роль менеджерів та персоналу у забезпеченні ефективної діяльності організацій

Аналіз структури організації показує, що в ній існують такі основні **елементи**: мета, структура, люди, процеси та засоби взаємодії. Провідну роль поміж процесів та засобів взаємодії в організації відіграє **управління**. Базуючись на визначенні Л.І. Євенко та дещо уточнюючи його, можна стверджувати, що стосовно діяльності організацій термін управління використовується в трьох основних значеннях [20].

По - перше, як функція, як спеціальний вид діяльності в організаціях.

По-друге, як певна категорія людей, соціальний прошарок тих, хто здійснює роботу із управління.

По-третє, як спеціальна галузь знань, яка допомагає здійснювати цю діяльність.

Незважаючи на деякі відмінності в переліку управлінських функцій, можна відзначити кілька спільних характеристик у вищенаведених визначеннях управління:

а) управління здійснюється в організаціях;

б) управління спрямоване на ефективне та продуктивне досягнення цілей організації. Для того щоб управління стало реальністю, в організації має бути певна категорія людей, які здійснюють роботу з управління, — керівників (менеджерів).

У західній практиці менеджер — це суб'єкт управління в організації, професійний керівник, який усвідомлює, що він представник особливої професії, а не просто інженер чи економіст, який займається управлінням [20].

В Україні ж спеціальна підготовка професійних менеджерів лише розпочалася, тому потрібно з певною обережністю прирівнювати поняття «керівник організації» та «менеджер організації», хоча реально вони виконують одну й ту саму управлінську функцію. Підготовка професійних менеджерів є однією із суттєвих умов реформування нашого суспільства та входження його в міжнародний простір.

Аналіз особливостей роботи менеджерів показує, що до них через складність управлінської діяльності висувається багато вимог.

Персонал як основа ефективної діяльності організацій.

Важливу роль в забезпеченні ефективності організації відіграє персонал. Вирішення цієї проблеми передбачає розв'язання спеціальних завдань: добір персоналу, його адаптацію, професійне становлення та ефективне виконання професійних ролей, здійснення професійної кар'єри тощо.

Для забезпечення ефективної роботи персоналу організації необхідним є, окрім задоволення потреб самої організації є задоволення потреб персоналу

організації. Варто враховувати те, що працівники мають широкий набір потреб, які мотивують їхню діяльність і поведінку. На основі підходів видатного американського психолога А. Маслоу потреби можна об'єднати у п'ять основних груп.

1. Фізіологічні потреби — потреби, необхідні для виживання (їжа, вода, житло, відпочинок тощо).

2. Потреби в безпеці та захисті від фізичних та психічних загроз з боку навколишнього світу і впевненості в тому, що певні вимоги в безпеці, захисті, економічній стабільності, законності, забезпеченості роботою тощо будуть задовольнятися так само, як і фізіологічні потреби.

3. Соціальні потреби (потреби в причетності, любові) — потреби, які відображають почуття належності до чогось, когось, почуття соціальної взаємодії (колектив, формальні і неформальні групи, держава), суто особисті почуття прихильності та підтримки (потреби в сексуальному партнері, сім'ї, друзях, сусідах).

4. Потреби у повазі (вони забезпечують визнання, самоповагу і повагу інших, належну самооцінку досягнень, компетентності, статусу, престижу).

5. Потреби у самовираженні, тобто у реалізації своїх потенційних можливостей (потреби у творчості, створенні нового, оригінального, у реалізації себе як професіонала, як особистості).

Фізіологічні потреби та потреби у безпеці й захисті є первинними, тобто вони закладені в людині генетично. **Соціальні потреби**, потреби у повазі та самовираженні є вторинними, які виникають у людини в процесі пізнання навколишнього світу та набуття життєвого досвіду. Первинні і вторинні потреби людини ще називають природними та соціогенними.

Якщо говорити про наявність у працівників організацій основних видів потреб, необхідне зважати на такі моменти:

- кожен працівник має власну ієрархію потреб, що визначається його місцем в організації, набутим раніше досвідом, конкретними обставинами життя;

- кожен працівник використовує власні способи задоволення потреб;
- залежно від конкретних професійних і життєвих ситуацій у кожного працівника може змінюватись оцінка значущості певних потреб.

Отже, керівникам організацій, окрім знання загальних закономірностей забезпечення мотивації працівників, необхідно розробляти і специфічні прийоми мотивації, індивідуальні для кожного співробітника. Це дасть можливість, у свою чергу, досягнути високих показників діяльності організації.

3.4. Основні підходи до аналізу діяльності організацій в сучасних умовах

До основних підходів та принципів аналізу діяльності організацій в сучасних умовах належать:

1. аналіз організацій як відкритих соціальних систем;
2. ситуаційний підхід до аналізу їх діяльності та етапів функціонування;
3. принцип «організацій, що навчаються» (Learning Organization);
4. принцип гуманістичного менеджменту.

Розглянемо це детальніше:

1.1 У відповідності з теорією систем організації є відкритими системами, які характеризуються:

- а) ентропією (тенденцією системи до постійного знесилення та смерті);
- б) синергізмом (система як єдине ціле дає більший вихід, ніж кожен її елемент окремо);
- в) взаємозалежністю підсистем.

2.2 Ситуаційний підхід, започаткований в 70-і роки ХХ століття, орієнтується на принцип певних обставин, коли фактори, які діють в конкретний момент в організації, розглядаються як унікальні, тобто навчання менеджерів передбачає аналіз великої кількості ситуацій, уміння ідентифікувати основні характеристики ситуації, яка виникла, та фактори, які впливають на неї.

3.3 Організацій нового тину - «організацій, що навчаються» («Learning Organizations»), характеризуються передусім увагою до якості всіх процесів та

постійним удосконаленням. Теорія «організацій, що навчаються», запропонована Сенджем у 1990 р. , сьогодні підтримується та поглиблюється багатьма західними спеціалістами в сфері менеджменту [1].

Для таких організацій притаманні:

- стратегічне мислення і бачення майбутнього;
- розвиток сильної корпоративної культури;
- практика наділення працівників владою;
- плоска (горизонтальна) структура управління;
- командна робота та вільний обмін інформацією.

4.4 Гуманістичний менеджмент, започаткований ще на рубежі 30-х років ХХ ст., зробив перший крок щодо врахування психологічних факторів в управлінні і насамперед через те, що приділив основну увагу аналізу поведінки людей у процесі праці, їх потребам, мотивам, стосункам на робочих місцях, а також соціальним взаємодіям і груповим процесам. Фактично в рамках гуманістичного менеджменту (рух за людські стосунки, концепція людських ресурсів та науковий біхевіоризм) вперше була акцентована увага на активному використанні ідей психології щодо оптимізації управління.

Основні характеристики гуманістичного підходу до управління організаціями виявляються в таких положеннях:

- необхідність побудови управлінських стосунків між керівником та працівниками організації на основі партнерства;
- доцільність реалізації спільної діяльності керівника і членів організації в процесі управління організаціями;
- важливість розуміння та врахування керівником індивідуально - психологічних особливостей працівників в управлінській взаємодії;
- необхідність створення умов, для реалізації творчого потенціалу працівників та здійснення ними самоуправління своєю професійною діяльністю її особистісного розвитком.

Велику роль у становленні таких характеристик організацій можуть відігравати психологи по роботі персоналом.

Запитання для самоконтролю:

1. Опишіть соціально-економічні та соціально-психологічні функції організації.
2. Види організації та їх характеристика
3. Опишіть роль менеджерів та персоналу у забезпеченні ефективної діяльності організацій.
4. Назвіть основні підходи та принципи аналізу діяльності організацій

Тема 4. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

- 4.1. Сутність і зміст управлінської діяльності*
- 4.2. Система основних управлінських функцій*
- 4.3. Зміст основних управлінських функцій*
- 4.4. Психічна регуляція управлінської діяльності*

4.1. Сутність і зміст управлінської діяльності

Серед усього різноманіття проблем теорії і практики управління головне місце, безумовно, належить комплексу питань, пов'язаних з утриманням управлінської діяльності.

Сутність управлінської діяльності як особливого типу професійної діяльності можна визначити на основі **фундаментального критерію**. Згідно з ним, всі існуючі типи і види діяльності можуть бути поділені на **дві основні категорії** - індивідуальну і спільну.

Відповідна **психологія діяльності** включає два основні розділи: психологію індивідуальної та спільної діяльності. Індивідуальна і спільна діяльність мають множинні і глибокі відмінності за основними психологічними характеристиками. Психологічна специфічність управлінської діяльності в цілому незалежно від конкретних різновидів полягає в тому, що вона не є лише індивідуальною, тільки спільною, а є і та й інша одночасно. Тим самим вона постає як якісно своєрідний тип діяльності, що синтезує в собі два інших основних типи діяльності (індивідуальну і спільну). В психологічному плані

управлінська діяльність трактується як синтез індивідуальної та спільної діяльності.

Така синтетична природа управлінської діяльності як **індивідуально спільної** обумовлює наявність у неї ряду основних психологічних особливостей. Вона характеризується не прямим, а опосередкованим зв'язком з кінцевими результатами функціонування тієї чи іншої організації. Керівник зазвичай сам не тільки не бере, але і не повинен брати участь у створенні кінцевих результатів. За цією ознакою управлінська діяльність диференціюється від виконавської. Чим більшою мірою управлінська діяльність концентрується навколо не виконавчих функцій і звільняється від безпосередньо виконавської праці, тим вище її ефективність.

Мета управлінської діяльності - забезпечення ефективного функціонування певної організаційної системи. Остання належить до особливого типу систем - **соціотехнічних**.

Управлінська діяльність досить специфічна за своїм типовим умовам, які поділяються на зовнішні і внутрішні.

Поряд з особливостями, безпосередньо властивими управлінської діяльності, виділяють і ті її риси, які обумовлені організаційним статусом керівника. Вони позначаються поняттям «особливості поста керівника» і полягають у наступному:

- Керівник організації це єдина людина в ній, що має подвійну приналежність. Наприклад, директор підприємства, будучи його членом, одночасно входить до складу органу управління вищого порядку (скажімо, до ради директорів);

- Керівник організації це єдина людина в ній, на якого покладено відповідальність за її функціонування в цілому, і не за роботу будь-якої її частини;

- Пост керівника надає йому набагато більші можливості, ніж у всіх інших членів організації, для впливу на неї в цілому.

4.2. Система основних управлінських функцій

Визначення системи управлінських функцій - одна з найбільш важливих, але одночасно і складних завдань теорії управління. Загальна їх система базується на кількох підставах - критерії. Ці критерії визначаються самим змістом діяльності керівника і зафіксовані в понятті основних вимірів управлінської праці.

По-перше, це вимір пов'язане з виконуваною діяльністю (діяльнісний вимір)

По-друге, це вимір пов'язане з впливом на найважливіший і найбільш специфічний компонент управлінської діяльності - на інших людей, на персонал (кадровий вимір).

По-третє, це вимір пов'язане зі спрямованістю управлінської діяльності на організацію безпосередньо самого технологічного процесу (виробничо технологічне вимір).

Відповідно всі управлінські функції класифікуються за трьома основними категоріями, групам.

Перша група - організаційно-адміністративні функції.

Друга група - кадрові функції.

Третя група - виробничо-технологічні функції.

Будь-яка з цих ролей в силу своєї складності включає два основних плану реалізації. Перший - індивідуальна діяльність керівника по їх здійсненню. Другий – загально організаційний. Будь-яка з функцій в силу своєї складності може бути забезпечена не тільки діяльністю керівника, але підключенням багатьох інших структур керованої організації. Розгляд кожної функції повинен бути достатньо загальним і включати як її індивідуальні, так і загально організаційні аспекти. Облік цієї обставини необхідний при характеристиці основних управлінських функцій.

4.3. Зміст основних управлінських функцій

Одним з найважливіших компонентів управлінської діяльності, а також загального функціонування організацій є **цілепокладання**. Воно виступає і

основний функцією керівника, і етапом управлінської діяльності, і її структурним компонентом.

Цілепокладання визначається як формулювання або вибір мети функціонування організації, а також її конкретизація на під цілі і їх узгодження. Разом з тим трактування цієї функції в теорії управління неоднозначне. З одного боку, визнається її не просто "дуже важлива", а й визначальна роль в управлінській діяльності та в загальному функціонуванні організації. Разом з тим і за своїм змістом, і за роллю в управлінні цілепокладання є саме управлінською функцією, яка пронизує всю діяльність керівника.

По-друге, специфічним обов'язком керівника є постановка цілей перед виконавцями, що також включено на повний процес організаційного функціонування.

Інша основна управлінська функція - це функція **прогнозування**. У зв'язку з цим для розкриття змісту функції прогнозування необхідно звернутися до поняття зовнішнього середовища організації. Саме воно є основним об'єктом прогнозування, а його принципова мінливість є головна причина існування цієї функції в цілому. Щоб вижити і успішно розвиватися, організація повинна вміти пристосовуватися до цих зовнішніх змін; але для цього, в свою чергу, необхідно їх також і прогнозувати.

Зовнішнє середовище як джерело змін і як об'єкт прогнозування має два компоненти - середовище прямого і середовище непрямого впливу. Узагальнюючими характеристиками зовнішнього середовища прогнозування є взаємопов'язаність, рухливість, складність і невизначеність.

Поряд з цим, важливе значення має ще одна функція - **планування**. Поняття планування по відношенню до управлінської діяльності має два основних значення, які можна позначити як "широке" і "вузьке". У своєму широкому трактуванні функція планування включає в себе ряд інших, в тому числі вже розглянутих функцій - вироблення цілей, прогнозування, а також організацію виконання і ін. У більш вузькому і спеціальному значенні планування розглядається як етап, фаза управлінського циклу, що локалізується

між етапами прогнозування та організації виконання. Сутність планування полягає в тому, що воно дозволяє оптимальним чином узгодити індивідуальні зусилля членів організації і підрозділів для досягнення її цілей.

Таким чином, функція планування забезпечує фактично основне завдання управління - організаційне і становить тому **суть управління в цілому**.

Аналогічно функції планування інша функція - **організаційна**, яка також багатоаспектна. Під функцією організації розуміється загальний процес створення певної організаційної структури, тобто вибір типу цієї структури, її диференціація на підрозділи відповідно до цілей і завдань.

Далі, найважливішу роль в діяльності керівника грає **функція прийняття рішення**. Саме функція прийняття рішення з найбільшою чіткістю змушує відчувати, що управління - це, звичайно, наука, а й мистецтво теж. Аналіз змісту функції прийняття рішення включає тому два основних, дуже відмінних один від одного і тісно взаємопов'язані аспекти, - організаційний і психологічний.

Локалізація даної функції, її місце в загальному процесі управління обумовлено трьома основними обставинами.

По-перше, дана функція виступає як один з найважливіших етапів процесу стратегічного планування.

По-друге, функція прийняття рішення включена в якості необхідного компонента в реалізацію всіх інших управлінських функцій.

По-третє, будь-який значимий етап діяльності керівника завжди пов'язаний з необхідністю оцінки ступеня досяжності розв'язуваних на ньому проблем, завдань.

Настільки ж значима для управлінської діяльності і ще одна функція – **функція мотивування**. Розкриття змісту функції мотивування тісно пов'язане з проблемою мотивації трудової діяльності в цілому. Це створює великі труднощі вирішення даної проблеми - насамперед через її масштабність і комплексність. Тому спочатку необхідно визначити ті її аспекти, які найбільш специфічні управлінської діяльності. По-перше, це характеристика мотивації виконавської діяльності. По-друге, це характеристика власної мотивації

діяльності керівника, виявлення специфіки її основних закономірностей (мотивація управління). По-третє, це опис складу, структури і змісту безпосередньо функції мотивування як одного з основних компонентів управлінської діяльності. У реальній практиці управління ці аспекти тісно взаємопов'язані.

Існують два **вихідних принципи створення систем мотивування**.

По-перше, вони повинні бути орієнтовані не тільки на частину всіх потреб працівника (зазвичай - матеріальні), а на всі притаманні йому типи і види потреб.

По-друге, вони повинні адекватно виявляти і враховувати реальний внесок кожного виконавця в підсумковий результат і забезпечувати стимулювання, пропорційне цим вкладом. У зв'язку з цим функція мотивування розглядається як найбільш "психологічна" серед всіх інших управлінських функцій.

Особливу роль в організації управлінської діяльності відіграє **комунікативна функція**. Характеристика змісту комунікативної функції включає такі основні напрямки:

- визначення сутності та виявлення специфіки комунікативної функції;
- аналіз основних видів і типів комунікацій в організаційних системах;
- визначення структурних компонентів і основних етапів комунікаційного процесу;
- характеристику форм реалізації комунікативної функції;
- аналіз характерних труднощів і помилок ("бар'єрів") комунікативної функції;
- опис загальних вимог, спрямованих на оптимізацію комунікативної функції (принципів оптимальної комунікації).

Сутність комунікативної функції керівника і її **основне завдання** полягають у забезпеченні оптимального обміну інформацією всередині організації між окремими її підрозділами і індивідами (а також - із зовнішнім оточенням). Створення ефективних комунікацій досягається декількома

основними шляхами, а саме: формулювання чіткої і визначеної мети організації, її конкретизація на під цілі для кожного підрозділу; адекватний і деталізований план, який чітко регламентує основні види робіт підрозділів і їх нормативи, також є дієвим засобом врегулювання ділових контактів; правильно обраний тип організації.

Здійснення управлінської діяльності неможливо без **контрольно-корекційної функції**.

Контроль визначається як процес забезпечення досягнення організацією своїх цілей, а також як явище, що носить не локальний, а глобальний характер.

Основні аспекти:

- Контроль як необхідний атрибут систем управління, як загальний принцип, що дозволяє їм досягати своїх цілей;

- Контроль як необхідний компонент діяльності всіх підрозділів і членів організації, що забезпечує її ефективність і узгодженість із загальними цілями організації;

- Контроль як специфічна прерогатива певних спеціалізованих підрозділів організації та окремих осіб, на яких покладено обов'язки контролю за її функціонуванням;

- Контроль як аспект діяльності керівника, пов'язаний зі створенням зазначених структур і керівництвом ними;

- Контроль як безпосередня обов'язок керівника, що реалізується в його індивідуальній діяльності, в тому числі - в системі особистих, безпосередніх взаємодій з іншими членами організації (як з керівниками супідрядних рівнів, так і з рядовими виконавцями).

Попередній контроль організації здійснюється реалізацією виробленої на етапі планування системи правил, процедур і "ліній" поведінки. Поточний контроль реалізується безпосередньо в процесі виконання робіт і зазвичай приурочується до кінця будь-якої технологічної фази процесу організаційного функціонування. Заключний контроль здійснюється після закінчення певних видів робіт.

4.4. Психічна регуляція управлінської діяльності

В основі організації і регуляції управлінської діяльності лежить вся система психічних процесів. Вони поділяються на **класи пізнавальних (когнітивних), емоційних, вольових та мотиваційних процесів**. Всі основні особливості цих класів процесів дуже повно проявляються при організації даної діяльності і впливають як на її процесуальні особливості, так і на результативні показники. Особливе значення при цьому має клас когнітивних психічних процесів і, перш за все, сприйняття, пам'яті і мислення.

Специфіка процесів сприйняття, тобто перцептивних процесів визначається тим, що самі перцептивні стимули - "матеріал" сприйняття в діяльності керівника гранично специфічні. Інформацією сприйняття є не стільки предмети - об'єкти зовнішнього світу (хоча, звичайно, і вони теж), скільки суб'єкти - особи у всьому різноманітті і суперечливості їх якостей, ознак, властивостей, намірів. Таким чином, **сприйняття** в діяльності керівника - це особистісне, суб'єктна (точніше - міжособистісне) сприйняття. Предметом сприйняття виступає такий складний і специфічний об'єкт, ідентичний за своїми параметрами самому суб'єкту сприйняття, яким є "інша людина". Тому специфіка перцептивних процесів в управлінській діяльності полягає в тому, що тут вони виступають у своїй особливій формі - як взаємне сприйняття, як **соціальна перцепція**.

Специфіка іншого найважливішого психічного процесу - **пам'яті**, яку він набуває в управлінській діяльності, також визначається загально організаційними і психологічними особливостями. Особливості управлінської діяльності пред'являють особливі вимоги до двох основних видів пам'яті - оперативної і довготривалої. Так, перша особливість оперативної пам'яті керівника полягає в досить високій мірі її сформованості та рівні розвитку в цілому, в її "натренованості", в оволодінні способами і засобами оперативного запам'ятовування і відтворення інформації. Для керівника важливим є властивість "утримувати" оперативну пам'ять в робочому стані при наростанні втоми.

Довготривала ж пам'ять більш специфічна іншим - тактичними і стратегічними функціями управління. Ці функції характеризуються меншою "прив'язкою" до поточної ситуації, висувають нові вимоги до інформаційної основи їх реалізації.

Найбільш очевидною рисою довготривалої пам'яті керівника є її великий обсяг, що безпосередньо впливає з самої суті управлінської діяльності.

Виразну специфічність набуває в управлінській діяльності найважливіший когнітивний процес - **мислення**. Для того щоб краще і повніше зрозуміти своєрідність цього процесу в управлінській діяльності, слід враховувати, що мислення керівника - це, перш за все, практичне мислення. Даний вид найбільш специфічний змісту і умов управлінської діяльності.

Весь процес мислення здійснюється "в" і "для" вирішення конкретних практичних завдань. Він носить не абстрактно-теоретичний, а конкретний характер і реалізується паралельно з виконанням інших функцій керівника. Тому завдання для практичного мислення ставить не теорія, яких не існує в ній відомі, але не вирішені проблеми (як для теоретичного мислення), а сама практична діяльність. Звідси впливає одна з найбільш своєрідних особливостей практичного мислення. Перш ніж вирішувати задачу, керівник повинен спочатку її сам сформулювати - "побачити", а потім вичленувати як проблему з діяльності. Отже, особливістю практичного мислення є необхідність вирішення не тільки "вже готових" - сформульованих завдань і проблем, але і вміння їх передбачувати, виокремлювати, правильно ставити, формулювати. Це вимагає важливої розумової якості - **вміння бачити проблему**, розрізняти в низці справ, що вимагають вирішення.. Для керівника ця риса практичного мислення важлива ще й тому, що однією з головних його обов'язків є постановка завдань для підлеглих.

Вольові якості - це неодмінний і найважливіший атрибут особистості керівника. Саме поняття "хороший керівник" асоціюється не тільки з поняттям "розумний керівник", але навіть частіше – з поняттям "вольовий керівник". Поєднання саме цих двох якостей (розуму і волі) є найважливішою умовою

ефективності керівництва, лежить в основі таких професійно важливих властивостей керівника як сила характеру, рішучість, мужність, завзятість, енергійність і т.п.

Вольове начало в діяльності керівника, вплив вольових процесів на розумові формують і специфічні його властивості: ініціативність, вміння брати відповідальність на себе, рішучість, «обережна сміливість», тобто все те, що позначається особливою узагальнюючою властивістю - "який прагне бути розумом".

Ще однією важливою рисою практичного мислення керівника є стійкість до дії несприятливих емоційно-негативних чинників. Це - **стресостійкість мислення**. Зазвичай негативні емоції типу страху надають переважний або взагалі блокуючий вплив на розумові процеси. Однак існують великі індивідуальні відмінності в здатності "чинити опір" негативним емоційним чинникам. Більш того, виявлено властивість особистості, що складається в тому, що саме негативні, небезпечні умови можуть стимулювати розумову діяльність, приводити до «підвищення продуктивності» мислення. Тому **однією з професійно важливих здібностей (ПВЗ) керівника** є стійкість мислення до стресогених факторів, а в ідеалі - здатність до максимальної розумової продуктивності в умовах максимальної напруженості.

Запитання для самоконтролю:

1. Яку роль виконує контроль в управлінні?
2. Яким чином пов'язаний контроль з іншими функціями управління?
3. Хто в організації відповідає за виконання поточного контролю та контролю за результатами?
4. Як співвідносяться плани організації та контроль?
5. Як пов'язаний контроль із людським фактором в управлінні?
6. Опишіть особливості психічної регуляція управлінської діяльності.

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА, ВЗАЄМОДІЯ ТА ВЗАЄМОРОЗУМІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ

Тема 5. РОЗУМІННЯ РОБОЧОГО МІСЦЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

- 5.1. *Визначення організаційної поведінки*
 - 5.1.1. *Організація та її групи*
 - 5.1.2. *Організаційна поведінка в організації*
 - 5.1.3. *Роль і принципи організаційної поведінки*
- 5.2. *Сприйняття особистості та її емоції*
 - 5.2.1. *Особистість та її розвиток*
 - 5.2.2. *Сприйняття і фактори впливу на цей процес*
 - 5.2.3. *Емоції і почуття у життєдіяльності людини*
 - 5.2.4. *Особливості розуміння один одного*

5.1. **Визначення організаційної поведінки**

5.1.1. Організація та її групи. Людині на кожному кроці доводиться взаємодіяти з різними організаційними формами підприємницької активності, громадських об'єднань. Організація формує можливість для кожного її учасника досягти особистих цілей у колективній роботі, що є неможливим при індивідуальній праці. Не всяке об'єднання можна назвати організацією. Терміном «організація» описують стан людських систем (утворень), за якого досягають певного порядку. Поведінка, що формується в організації (фірмі, підприємстві), є її характеристикою і називається організаційною поведінкою.

Загальні риси організацій – це наявність ресурсів (людей, капіталу, матеріалів, технології, інформації тощо);

залежність від зовнішнього середовища (економічних умов, громадських організацій, міжнародних подій, законодавчих актів, конкурентів, менталітету суспільства тощо);

горизонтальний поділ праці (виділення конкретних завдань у підрозділах);

вертикальний поділ праці, спрямований на координацію роботи (здійснення процесу управління);

наявність формальних та неформальних груп; здійснення певних видів діяльності (виробничої, фінансової, інвестиційної, торговельної, науково-дослідної і т. п.)

Група – це дві й більше осіб, котрі взаємодіють між собою, впливають одна на одну і сприймають себе як «ми». Внаслідок особливостей групи в ній проходять процеси, які суттєво впливають на поведінку людини в організації. Саме тому **група та команда є предметом вивчення організаційної поведінки.**

Феномен об'єднання людей у групи пояснюється тим, що вони прагнуть відчувати себе сильнішими, впевненішими перед труднощами та перешкодами.

Для організаційної поведінки важливими є критерії формування груп. Одні групи створюються директивно, з волі керівництва організації і для досягнення її цілей, інші створюють добровільно самі працівники для задоволення власних потреб. Перші отримали назву формальні групи, другі – неформальні.

Формальні групі існують двох видів: адміністративні та оперативні. До *адміністративних* відносять всі, що передбачені структурою організації: відділи, дільниці, лабораторії і т. п. *Оперативні* включають працівників, які разом виконують які-небудь завдання чи проект (можуть належати до різних підрозділів організації).

Неформальні групи мають два види: групи за інтересами (на основі хобі, з метою саморозвитку, підвищення професійної майстерності та ін.) та групи на основі дружби, симпатії, спільності цінностей та установок. У неформальних групах є також певна структура і неформальний лідер, вони використовують у своїй діяльності неписані правила (норми), але управляти ними значно складніше, ніж формальними групами.

Формальні й неформальні групи мають спільні риси: їм притаманні одні і ті самі етапи розвитку; вони однаково організовані, тобто в них є ієрархія, лідери, ролі, норми, правила, статус та розмір; їм однаково притаманні як згуртованість, так і конфліктність.

5.1.2. Організаційна поведінка в організації сконцентрована на: описанні й систематизації поведінки людей у різних ситуаціях, що виникають в організації; поясненні причини вчинків індивідів за певних обставин; прогнозування (передбачення) поведінки працівника в майбутньому.

Кінцева (загальна) мета організаційної поведінки – формування повного механізму (інструментарію) для управління поведінкою людей у процесі праці та його вдосконалення.

Отже організаційна поведінка включає в себе такі основні компоненти, як **індивід, група і організація**. Але **організаційна поведінка** – це явище, яке вміщує у себе психологічні, соціально-психологічні, соціальні та організаційно-економічні аспекти і фактори, що впливають і значною мірою визначають поведінку і взаємодію суб'єктів організації – людей, груп, колективу загалом, один з одним і з зовнішнім середовищем.

Теоретичними основами організаційної поведінки є орієнтація на людські ресурси, ситуацію, результати і системний підхід.

Вважають, що здібності співробітника – це його знання і вміння використовувати їх у своїй діяльності. Організаційна поведінка відіграє певну роль в мотивації працівників щодо вдосконалення своїх здібностей. Системний підхід організації передбачає, що її (організаційну поведінку) розглядають як комплекс взаємодіючих елементів. Подія, яка начебто впливає на одного співробітника або відділ, насправді може зіграти важливу роль для інших підсистем або організації загалом. Ухвалюючи рішення, менеджери зобов'язані оцінювати їхні довгострокові наслідки для інших структур організації і системи загалом.

5.1.3. Роль і принципи організаційної поведінки. Досягнення поставлених перед організацією цілей передбачає створення та реалізацію системи управління організаційною поведінкою. Такі системи існують в кожній організації, але в різних формах. Роль і призначення організаційної поведінки полягає в ідентифікації найважливіших людських і організаційних чинників, що впливають на досягнення поставлених цілей, і створенні умов для

ефективного управління ними. Кінцеві результати організації вимірюють відповідно до **трьох основних критеріїв**: показником діяльності (наприклад, кількість і якість товарів і послуг, рівень обслуговування клієнтів), ступенем задоволеності працівників працею (низькі показники рівня прогулів, запізень, плинності кадрів) та показниками індивідуального росту і розвитку (набуття нових знань, підвищення кваліфікації).

Система організаційної поведінки будується за такими принципами:

- оптимальності випередження орієнтації функцій розвитку людського капіталу порівняно з функціями розвитку виробництва;
- потенційних замін: кожен працівник системи повинен вміти виконувати функції вищого, нижчого за рангом співробітника і одного-двох працівників свого рівня;
- економічності: зниження частки витрат на управління системою організаційної поведінки в загальних витратах на одиницю продукції;
- вибір найраціональнішого варіанта для конкретних умов виробництва;
- актуальності: відповідність системи організаційної поведінки передовим зарубіжним і вітчизняним аналогам;
- перспективності: при створенні системи організаційної поведінки слід враховувати перспективи розвитку організації;
- комплексності: слід враховувати всі фактори, що впливають на систему управління організації;
- оперативності: своєчасне ухвалення рішень з аналізу й удосконалення системи організаційної поведінки;
- ієрархічності: взаємодія між ланками управління – структурними підрозділами або окремими керівниками;
- автономності: має забезпечуватися раціональна автономність структурних підрозділів або окремих керівників;
- узгодженості: всі ланки системи організаційної поведінки мають бути узгоджені з основними цілями організації та синхронізовані в часі;

- стійкості: передбачаються спеціальні «локальні регулятори», які при відхиленні від заданої цілі організації ставлять того чи іншого працівника або підрозділ у невідгідне становище, що спонукають їх до творчого розв'язання проблеми, яка виникла;

- системності;

- прозорості: діяльність всіх підрозділів і керівників будується на єдиних «несучих конструкціях» (етапах, фазах, функціях) для різних (за економічним змістом) процесів управління і передбачає єдину доступну термінологію;

- комфортності: забезпечується якнайбільшими зручностями для творчих процесів обґрунтування, вироблення, ухвалення та реалізації рішень.

5.2. Сприйняття особистості та її емоції

5.2.1. Особистість та її розвиток. Людина стає особистістю як суб'єкт відносин і свідомої діяльності зі стійкою системою соціально значущих рис, що характеризують її властивості та якості. Виділяють такі **характеристики будь-якої людини**: індивідуальні особливості сприйняття, цілісність особистості, мотивацію поведінки, прагнення до співучасті і цінності особистості.

У менеджменті особистість людини, її сутність, розглядають насамперед з погляду поведінки працівника, способів спілкування з колегами, керівниками і підлеглими. Менеджерів цікавлять питання ставлення людини до справи, її здібності, досвід, порядність, чесність, ініціатива, інші властивості та якості, які можуть істотно впливати на діяльність всього підприємства.

Рівень розвитку особистості характеризують такі якості, як інтелектуальний розвиток, сила волі, духовне багатство, морально-етична чистота і фізична досконалість. При першому знайомстві з людиною ми з її зовнішності, одягу, ходи, культури мовлення та інших проявів можемо скласти собі деяке уявлення про те, яка людина перед нами. Для глибшого пізнання сутності особистості потрібен тривалий час, що пов'язано з проявом внутрішніх властивостей і якостей людини. Отже:

- властивості людини, які вона набула від природи і генетично успадкувала, розвиваються згодом під впливом внутрішніх і зовнішніх обставин її життя;

- сама сутність особистості постає перед нами як сукупність розумових, професійних, духовних, фізіологічних та інших якостей людини в процесі її життєдіяльності, які проявляються в організаційній поведінці;
- для менеджерів важливо знати і враховувати всі сторони прояву особистості людини, особливо ті, які впливають на діяльність організації загалом.

5.2.2.Сприйняття та фактори впливу на цей процес. Сприйняття – це результат отримання людиною інформації про довкілля, тобто це закінчений образ предмета чи явища.

У процесі сприйняття люди систематизують і тлумачать свої враження, отримані за допомогою органів чуттів, щоб усвідомити події та явища навколишнього світу. Дослідження у цій сфері показали, що люди можуть бачити одну й ту саму річ або явище, але сприймати їх по-різному. Жодна людина не сприймає світ як об'єктивну реальність. Ми лише інтерпретуємо те, що бачимо, називаємо це реальністю, ведемо себе відповідно до свого сприйняття.

На формування, а іноді й на перекручування сприйняття впливає цілий ряд факторів. Вони можуть бути пов'язані з тим, хто сприймає (*суб'єктивними факторами*) (його особистісними характеристиками, його ставленням до предмета або явища, характером, мотивами, інтересами, враженнями та очікуваннями), з об'єктом сприйняття (його характеристиками, з фоном, на якому їх сприймають) або з ситуацією, середовищем чи оточенням, в яких ми спостерігаємо об'єкти або явища. На сприйняття може впливати час, а також місце розташування, освітлення, температура, колір і будь-які інші ситуаційні чинники.

Всю інформацію людина сприймає вибірково, тобто через своєрідний психологічний фільтр. Відбувається спрощення складного й оригінального явища до певного стереотипу, що призводить до неправильних висновків, формує помилкові очікування, породжує неадекватні реакції і поведінку людини. Це може призвести до дискримінації за статевою ознакою, віком чи

національністю, порушення прав людини, заподіяти шкоду діяльності організації.

Кожна людина – це індивідуальність. Якщо користуватися своїми стереотипами, то можна пропустити унікальність партнера, яку можна було б використати для досягнення успіху в організації.

Джерелом помилок в оцінці особистості є **гало ефект** в управлінні персоналом, коли спостерігач користується лише першим враженням: стійким відчуттям симпатії (антипатії), коли щось сподобалось в поведінці партнера або навпаки. Оточення суб'єкта також може сформуванати негативні установки щодо партнера, а вже вони значною мірою ускладнюють спілкування з ним. Разом з тим, надмірне захоплення (перебільшення позитивних рис) може викликати спотворення сприйняття. В кожному з цих випадків суб'єкт втрачає можливість критично оцінити й осмислити поведінку партнера.

З часом у людей відбувається накопичення «досвіду спілкування» та пізнання інших. Цей досвід носить як позитивний, так і негативний характер. Ті помилки в комунікації, що спричинили поразку (негативні наслідки), накопичуються в підсвідомості, і як тільки суб'єкт стикається з першими ознаками подібної ситуації, це може суттєво перешкодити процесові сприйняття в сьогоденні. Потрібно усвідомити факт існування таких ситуацій, спостерігати за собою, своїми реакціями та мати волю до їх подолання.

Те, як працівник сприймає зовнішнє середовище, значною мірою визначають установки (це відчуття, почуття і переконання), що спонукають його до планування певних дій та вчинків. Установки формують способи мислення, впливу на сприйняття і відношення до праці, кар'єри людини, самої організації, що має життєво важливе значення для сучасних управлінців (менеджерів). Існує прямий вплив психологічних установок працівника на його потреби і роботу організації, що підтверджується досвідом управління організаційною поведінкою.

5.2.3. Емоції і почуття у життєдіяльності людини є проявами власної психіки, що спрямовує або деструктурує її діяльність, стосунки з оточенням,

поведінку й емоційні переживання інших людей. Це істотно впливає на якість життя людини.

Емоції з'явилися в процесі еволюції живих істот як життєво важливі пристосувальні механізми, що сприяють адаптації організму до умов його існування (зокрема соціальної взаємодії). Емоції завжди проявляються на тлі певних фізіологічних змін, що відбуваються в організмі і впливають на діяльність людини характером і інтенсивністю емоційного переживання.

Провідну роль відіграє інтелектуальна інтерпретація зовнішньої і внутрішньої (оцінка власного стану) інформації.

На відміну від мислення, емоції не тільки усвідомлюються і осмислюються, а й переживаються. Переживання – безпосереднє відображення людиною свого власного внутрішнього світу.

Емоції безпосередньо пов'язані з основними мотивами життєдіяльності, можуть точніше і швидше, минаючи логічні міркування, підказати, як слід оцінювати ту чи іншу подію, іншу людину, вчинок.

Емоційний резонанс отримав у психології особливу назву **емпатії**, тобто осягнення емоційного стану іншої людини. У практичному плані частіше під емпатією розуміється здібність людини до співпереживання – відчуття тих самих емоцій, які відчуває інша людина шляхом ототожнення з нею і співчуття. Багата палітра емоцій (радість, горе, страждання, гнів, відраза, презирство, страх, подив, сором, провина, тривожність, депресія, любов, ворожість) свідчить про різноманітність людської психіки.

Особлива роль у розвитку самосвідомості людини належить її **інтелектуальним емоціям**. Їх іноді називають емоціями вищого порядку, підкреслюючи цим їхній безпосередній зв'язок з процесом творчості як вищим рівнем діяльності людини. Найважливішими інтелектуальними емоціями є: сумнів, впевненість, здогадка, здивування, задоволення тощо. Експериментальні дослідження підтвердили, що інтелектуальні емоції обов'язково присутні при розв'язанні розумових завдань. Будь-якому просуванню на шляху розв'язання завдання (наприклад, вибору напрямку

рішення) завжди передуює певний емоційний стан, що виконує в мисленні регульовальні функції. Емоція, випереджаючи словесні формулювання, сигналізує про те, що знайдено правильний шлях.

Доцільно враховувати, що високі інтелектуальні емоції є не тільки позитивними. Процес пізнання часто супроводжується пізнавальними конфліктами, коли людина стикається з браком у неї засобів для досягнення бажаного результату. Тому робота учнів або студентів, що пов'язана з вирішенням інтелектуальних завдань, відбувається в постійній розумовій напрузі, часто має негативне емоційне забарвлення, яке викликає засмучення, незадоволеність собою. Однак у цьому випадку негативні емоції спонукають до подальшого пошуку, активізації розумової діяльності, роботі з виправлення помилок. Відомо, що високі емоції часто мають комплексний характер, коли позитивна емоція містить елемент негативної: вчені, письменники, художники, закінчивши велику роботу, переживають болісне відчуття незадоволеності, оскільки в процесі роботи вони самі підіймаються на новий, вищий рівень розвитку, починають чітко бачити не помічені раніше недоліки.

Порівняно з емоціями **почуття** є більш стійкі й тривалі психічні явища, що мають чітко виражений предметний характер. Почуття виникають як наслідок узагальнення емоційного досвіду. Їхніми предметами стають ті явища й умови, від яких залежить розвиток значущих для особистості подій, тому їх сприймають емоційно. У процесі життєдіяльності почуття з'являються пізніше, ніж ситуативні емоції, і більшою мірою залежать від тих виховних впливів, які людина одержує з боку родини, школи, навчального закладу, суспільства.

Виділяють почуття моральні, інтелектуальні та естетичні.

Моральні почуття відображають ставлення людини до людини і до суспільства: любов, милосердя, гуманність, відданість, чесність, безкорисливість, альтруїзм, патріотизм. До моральної регуляції включаються вищі цінності і норми: совість, порядність, відповідальність тощо. Поряд з ними існують і аморальні почуття: жадібність, егоїзм, жорстокість, зловтіха, гордовитість, себелюбство і т. п.

Інтелектуальні почуття визначають ставлення людини до процесу пізнання: інтерес і любов до пізнання, істини, радість пізнання, відкриття нового, завзятість у досягненні мети тощо.

Естетичні почуття відображають ставлення людини до життя в таких критеріях, як прекрасне або потворне, комічне або трагічне, піднесене або вульгарне, витончене або грубе.

Особливим видом стійких, глибоких і сильних почуттів, що підкоряють собі всі думки і вчинки людини, є **пристрасті**. Їх зазвичай поділяють на «високі» і «низькі», хоча цей поділ досить умовний.

Пристрасть є важливим фактором, що впливає на результативність досягнень. На пристрасть може перетворитися будь-яке почуття. Тоді воно стає постійно діючою силою, що визначає думки, емоції, переживання, вчинки людини, спонукаючи її до одних дій і перешкоджаючи іншим. Багаторічні наполегливі дослідження, що призводять до відкриттів, можливі тільки тоді, коли наука є пристрасною вченого. Встановлення спортивних рекордів досягають внаслідок пристрасної захопленості спортом.

Буває, що внаслідок життєвих випробувань, хронічного перевтомлення, надвисоких професійних навантажень відбувається поступове збіднення емоційної сфери. Людина втрачає раніше значущі і привабливі для неї емоції. Це явно несприятливий сигнал, що свідчить про потребу змінити спосіб життя.

5.2.4. Особливості розуміння один одного. Емоційні переживання і почуття становлять найважливіший компонент взаєморозуміння людей. В основі розуміння один одного лежать ідентифікація, емпатія і рефлексія, а також усвідомлення потреб, інтересів та мотивів дій іншої людини. Важливо не тільки усвідомлювати, а й ідентифікувати, ототожнювати себе з нею.

Варто зазначити, що в сучасній психології відрізняють поняття «ідентифікація» та «ідентичність». Під ідентичністю розуміють деякий стан само ототожнення, а ідентифікацією – сукупність процесів і механізмів, які ведуть до досягнення цього стану.

Термін «**ідентифікація**» розглядають як процес емоційного уподібнювання (ототожнення) однієї людини з іншими, групою, як зразком для себе. **Ідентичність** визначають як багатовимірний психологічний феномен, що забезпечує людині цілісність, тотожність і належність до певної соціальної групи.

Емпатія – це розуміння почуттів інших людей та готовність надати їм емоційну підтримку, взаємний процес, який базується на співчуттях та співпереживаннях.

Рефлексію розглядають як форму осмислення всіх дій, як механізм самопізнання, що розкриває специфіку духовного світу і є важливим для розуміння інших людей. Рефлексія – пошук, оцінка, обговорення з собою власного досвіду, ситуацій, що склалися, та результатів спілкування. **Об'єктом рефлексії** можуть бути як внутрішні якості особистості, здібності, вміння, так і те, як індивіда сприймають й оцінюють інші люди або групи.

У взаєморозумінні людей важливо вміти правильно реагувати на критику. Звичка виправдовуватися або слухняно погоджуватися, що існує з дитинства, перешкоджає потребі розуміти й аналізувати критику, фільтрувати її, визначати, чи варта вона уваги, чи заслуговує на довіру тощо.

Існують певні правила реагування на критику: не поспішати реагувати; витримати паузу, оскільки перша реакція може бути необ'єктивною і занадто емоційною. Що більше чутлива до похвали людина, то більшою в часі повинна бути пауза (щоб пішов біль, щоб зробити аналіз і спокійно відповісти). Потрібно стримувати бурхливу реакцію на критику, ні в якому разі не слід показувати, що вона образлива. Доцільно використовувати загальноприйнятий культурний супровід цієї ситуації: стримано дякувати за критику і зауваження або погоджуватися з ними, демонструвати виважене ставлення до них як приводу до роздумів, що забезпечує можливість подальшого спілкування.

Запитання для самоконтролю:

1. Ознайомтеся з різними визначеннями поняття «організація». Схарактеризуйте їх загальні риси. Наведіть приклади кожного визначення.
2. Чим відрізняються формальні та неформальні групи?
3. У чому полягають роль і цілі організаційної поведінки?
4. Як вимірюються кінцеві результати діяльності організації?
5. Чому особистість працівника в менеджменті розглядають через його поведінку? Як ви розумієте вислови:
 - а) «Людина – це суб'єкт відносин і свідомої діяльності»;
 - б) «Емоції не тільки усвідомлюються, осмислюються, а й переживаються».
6. Як характеризується рівень розвитку особистості? Які фактори впливають на її формування?
7. Від яких факторів залежить те, як людина сприймає навколишній світ? Чому люди по-різному сприймають одну і ту саму ситуацію?
8. Які можуть бути помилки у процесі сприйняття? Чи можуть люди помилятися у своєму сприйнятті (поглядах)?
9. У чому полягають особливості гало-ефекту в управлінні персоналом?
10. Яку роль відіграють емоції в міжособистісній взаємодії на виробництві? Чи можете ви впоратися зі стресом?
11. Що вам відомо про інтелектуальні емоції? Яка, на вашу думку, їхня роль у професійному рості фахівця?
12. Який існує зв'язок між емоціями та почуттями? Перелічіть відомі вам почуття. Які приклади емоційної поведінки ви можете навести?
13. Чи можна визначити емпатію як взаємний процес? Якщо так, то чому? В чому проявляються практичні аспекти емпатії?
14. Яка роль належить рефлексії у професійному становленні спеціаліста?
15. Що вам відомо про професійну ідентичність працівника?

Тема 6. ІНДИВІДУАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

- 6.1. *Психологічна структура особистості та можливості коригуючого впливу на людину*
- 6.2. *Статеві особливості психіки та їх прояви у виробничій діяльності та поведінці персоналу*
- 6.3. *Вплив статевих відмінностей виконання професійної діяльності та поведінка співробітників*
- 6.4. *Вплив віку на інтелектуальну активність та продуктивність персоналу*
- 6.5. *Особливості роботи з персоналом у кризові вікові періоди*
- 6.6. *Вплив темпераменту на мотивацію та поведінку персоналу*

6.7. Психологічна сумісність персоналу

6.1. Психологічна структура особистості та можливості коригувального впливу на людину

В якості базової використаємо структуру особистості, запропоновану радянським психологом К. К. Платоновим, в основу якої їм покладено співвідношення біологічного (вродженого) і соціального (придбаного) в людині та ступінь його схильності до коригуючого впливу [9].

Для зручності прикладного використання цієї структури як інструмента вивчення керівниками своїх підлеглих та прогнозування ефективності управляючих впливів на них деякі найменування та їх інтерпретацію представимо не в авторському варіанті (*авторський варіант див. у книзі К. К. Платонова «Структура та розвиток особистості»*).

Основний зміст структури особистості становлять 4 блоки характеристик: біологічний, психологічний, педагогічний та соціально-психологічний. Розглянемо їх докладніше.

Біологічний блок включає характеристики особистості, обумовлені вродженими біологічними особливостями людини: стать, вік, тип нервової системи, темперамент, фізичне здоров'я. Можливості коригувальних впливів ззовні на прояв особливостей особистості, пов'язаних із названими характеристиками, вельми обмежені, в їх «переробка» взагалі неможлива. *Коригувальні впливи* можуть бути спрямовані лише на створення сприятливих умов для їх позитивних проявів з урахуванням можливих негативних проявів при погіршенні умов діяльності.

Психологічний блок включає характеристики особистості, обумовлені головними психічними процесами, що лежать в основі рівня психічного розвитку людини та її пізнавальних (розумових) здібностей: відчуття, сприйняття, уявлення, уява, увага, пам'ять, мислення, мова, емоції.

Коригувальні впливи можуть бути спрямовані на тренування та розвиток усіх пізнавальних процесів, проте їхня кінцева результативність залежить від

вроджених обмежень. Психічні здібності людини визначають швидкість, обсяг і якість діяльності людини, а тому повинні враховуватися в організації умов виробничої діяльності. Створення оптимальних умов їх функціонування забезпечує ефективність професійної діяльності людини та його поведінки.

Педагогічний блок включає характеристики життєвого досвіду людини (загального, професійного, соціального): знання, вміння, навички і звички. Зміст цього блоку характеризує рівень «загального розвитку» людини, її інформованість та майстерність у професійній діяльності, у сфері освіти, культури, соціальної поведінки. Найбільшому впливу піддаються знання, менш схильні до змін уміння, ще менше — навички і практично не піддаються значній корекції звички. Незважаючи на порівняно високу «податливість» цих якостей особистості, особливо у сфері навчання (у тому числі і професійного), зусилля керівника найчастіше наштовхуються на потужний опір, пов'язаний як з біологічними особливостями та психологічними властивостями людини, так і з навичками, що укорінилися (особливо у сфері соціальних відносин). Найбільш суттєві зміни в характеристиках цього блоку можуть бути досягнуті лише за умови врахування закономірностей біологічного та психологічного розвитку людини, зафіксованих у перших двох блоках

Соціально-психологічний блок характеризує мотиваційну сферу особистості та включає в себе систему потреб, мотивів, відносин, моральних норм, життєвих цінностей і ступінь їхньої виразності: потягу, бажання, інтереси, наміри, прагнення, схильності, ідеали, переконання, світогляд. Здатність всіх змістовних характеристик цього блоку до змін практично необмежена, проте їх «податливість» коригуючим впливам зменшується від потягу до світогляду: Чим складніший і вищий соціальний рівень того чи іншого мотиву, норми поведінки, життєвої цінності, тим важче на них вплинути з метою зміни. Істотно й те, що корекція можлива лише за умови несуперечливого цілеспрямованого впливу як «ззовні» (з боку керівника, обставин, колег, умов роботи тощо), так і «зсередини» (з боку самої людини —

носія цього мотиву, цінності, норми). Але несуперечність впливу зовнішніх і внутрішніх факторів рідка буває результатом випадкового збігу, найчастіше він досягається добре продуманою та організованою стратегією керівника, що спирається на знання особливостей особистості підлеглого, що входять до перших трьох блоків.

6.2. Статеві особливості психіки та їх прояви у виробничій діяльності та поведінці персоналу

Розглянемо далі детальніше, що потрібно знати керівнику про особистість співробітника і як слід використовувати ці знання в управлінні ним. Почнемо з вроджених характеристик людини. Їхня специфічність полягає в тому, що всі наші зусилля змінити щось у цій сфері, «підправити» відповідно до наших уявлень про те, «як має бути», не тільки не принесуть бажаного результату, але, навпаки, погіршать психічне, фізичне і моральний стан людини, що в кінцевому підсумку завдають шкоди виробництву, бо зменшать ефективність його роботи та викликать протидію керівнику.

Ці особливості неможливо змінити, їх просто треба знати та враховувати в організації діяльності працівників. Стать і вік - це те, що значною мірою визначає можливості людини, її уподобання, відносини та інші важливі життєві показники.

Незнання статево-вікових особливостей та змін у людині, що зумовлює її поведінку та діяльність, або зневага ними призводить до порушення взаєморозуміння, погіршення взаємовідносин, зниження обсягу та якості праці. І навпаки, створення умов професійної діяльності, відповідних статево-віковим особливостям працівників, сприймається ними як сприятлива обставина, сприяє підвищенню фізіологічного, психологічного та соціального тону, що неодмінно позначиться на ефективності їх праці, бо стимулює готовність покращити його показники, полегшить керування керівником.

6.3. Вплив статевих відмінностей на виконання професійної діяльності та поведінка співробітників

Досвід побутового спілкування показує, що чоловіки і жінки відрізняються не тільки фізіологією, а й психологією і що ефективність впливу на них багато в чому залежить від цього, який підхід ми виберемо, наскільки правильно врахуємо їх «природу». Дані особливості яскраво виявляються і у професійній діяльності чоловіків і жінок — індивідуальним режимом діяльності, ставленням до умов та змісту праці, характером реагування на керівні дії, психологічним кліматом у колективі тощо. Одні й ті самі виробничі умови, вимоги до змісту, якості та обсягу праці, рівне ставлення керівництва та інші фактори ніколи не будуть сприйняті та зрозумілі чоловіками та жінками однаково та ніколи не призведуть до однакових результатів їхньої діяльності. З цього не випливає, однак, що чоловіки та жінки «за визначенням» досягають різних результатів у роботі, суть відмінностей між ними полягає у своєрідності моделей поведінки, діяльності та відносин, а також у психологічній «ціні» зусиль, витрачених на досягнення результату.

Чоловіки більш витривалі до інтенсивних навантажень та їх перепадів. Тому «авральний» варіант виробничої діяльності сприймається ними як порівняно прийнятний і не викликає особливих зривів у роботі. Жінки в подібних ситуаціях частіше нервують і схильні допускати більше помилок.

Для жінок характерніша систематичність і ритмічність діяльності при середніх навантаженнях. Вони краще переносять монотонність виробничих операцій, рутинну діяльність. їм легше працювати на конвеєрі, але важче дається різноманітна за діями та різноритмічна робота.

Жінки менш зосереджені у роботі, частіше відволікаються, їм не характерна глибока і довготривала «зануреність» у роботу

Жінки зазвичай точніше, ніж чоловіки, дотримуються інструкцій, особливо коли освоюють нову виробничу діяльність. Тому інструкції та рекомендації для них мають бути повними та чіткими, описувати всі можливі варіанти дій. Занадто загальні або розпливчасті інструкції з нечіткими формулюваннями гірше освоюються (повільніше і неточніше) та зумовлюють помилкові дії співробітниць (особливо у складних ситуаціях).

У жінок вища психологічна чутливість, особливо у соціальній сфері: жінка пам'ятає не тільки те, що їй було сказано, але й те, як це було зроблено. Тому спілкування з співробітницею - вимагає від керівника ретельної попередньої підготовки, інакше він може і не отримати бажаного результату. При цьому слід враховувати підвищену(порівняно з чоловіками) емоційність та образливість жінок: вони довше і глибше переживають свої успіхи та невдачі, частіше діють «за настроєм». Тому керівнику важливо не лише враховувати настрої співробітниць, а й уміти створити його.

Чоловіки більш послідовні в словах і поступках, ніж жінки, їх поведінка більш «логічна» і передбачувана, їм складніше змінити свою точку зору чи позицію навіть у конфліктних ситуаціях.

При «з'ясуванні стосунків» чоловіки схильні діяти швидше «безпосередньо -напрямую», а жінки — із залученням «третьох осіб». Тому при вирішенні серйозних завдань у колективі (особливо жіночому чи переважно жіночому) керівнику треба заздалегідь знати його настрої (або жіночої його частини) стосовно обговорюваного питання, щоб мати реальну можливість отримати прийнятний результат.

При вирішенні ж індивідуального питання із співробітницею слід подумати про те, що виявиться ефективнішим — присутність чи відсутність свідків розмови.

У виробничій діяльності та відносинах для чоловіків більш характерне ділове суперництво, а для жінок психологічне. Перші частіше намагаються утвердити себе у професійній сфері (майстерністю, винахідливістю, оригінальністю рішень), другі - завоювавши «положення» в колективі або у відносинах з керівництвом. Тому конфлікти, що виникають у чоловічих колективах, швидше пов'язані з виробничою діяльністю і можуть бути вирішені внесенням будь-яких змін до змісту або умов праці, а конфлікти в жіночих колективах більш психологічні, і виробнича сфера найчастіше використовується ними лише як фон для психологічних протиріч, що виникли, так що вжиті керівником виробничі зміни не завжди можуть вирішити

конфлікт, основою якого є приховані у відносинах між співробітницями психологічні причини.

У чоловіків сприйняття цілісніше, у жінок — детальніше. Чоловіки звертають увагу насамперед на смислову суть повідомлення, ситуації, процесу, а жінки – на деталі, особливості. Тому будь-яка ситуація сприймається ними по-різному, неоднаковий і механізм ухвалення рішення.

Керівнику, який отримує інформацію від співробітників, слід робити поправку на стать інформуючого та по можливості зіставляти відомості від різностатевих джерел. Адже нерідко бувають ситуації, де все вирішують «деталі», інколи ж деталі, навпаки, затуляють суть.

Жінки більш терпимі до несприятливих умов праці, отримуючи компенсацію у вигляді підвищеної зарплати, ранньої пенсії, укороченого робочого дня, «соціального пакету» тощо, готові змиритися з ними та не вимагати кардинальних покращень.

Жінки чутливіше до психологічного клімату в колективі, більше дорожать добрими стосунками з колегами та керівником, болючіше переживають їх погіршення. Тому вони схильні займати швидше примирливу позицію у складних ситуаціях, що загрожують зіпсувати ставлення до них колективу чи керівника. У той же час у них вища готовність жертвувати «виробництвом» заради підтримання добрих відносин, що частіше призводить до порушень у виробничій сфері.

У чоловіків та жінок різна змістовна структура мотивації виробничої діяльності. Так для чоловіків більш значущим є зміст праці (різноманітність, творчий характер та суспільна значимість виробничої діяльності), а для жінок - умови праці (заробітна плата, санітарно-гігієнічні умови, режим, відносини в колективі, близькість до будинку, «соціальний пакет»).

6.4. Вплив віку на інтелектуальну активність та продуктивність персоналу

Всі фізіологічні, психологічні та соціальні характеристики та особливості людини схильні до вікових змін. Причому до 20-26 років відбувається їх

розвиток(тобто поліпшення показників), з 27 до 40-45 років досягнутий рівень стабільний, а з 40-45 років спостерігається зниження показників.

Оскільки фізична витривалість і активність значною мірою піддаються тренуванню, пристосування та звикання до певних фізичних умов праці, придбання навичок економного рухового режиму діяльності роблять незначними для зміни фізіологічні характеристики людського організму в період дорослості (приблизно з 20 до 50 років).

Набагато більш мінливі з віком психологічні та соціально-психологічні особливості людини, прояв яких у виробничій діяльності та відносинах більш помітно і істотно впливає на виконання роботи та ставлення до неї, взаємини з колегами та керівництвом.

Продуктивність наукових досягнень, творчі можливості, здібності та потреба у творчому ставленні до справи, якою займається працівник, також змінюється з віком. Найбільш продуктивний для «вигадування» та реалізації нововведень у професійній сфері період від 25 до 45 років, для нього характерні евристична поведінка, спрямована на пошук нових, більш ефективних шляхів і способів вирішення проблем, самостійність у виборі рішень: співробітники із задоволенням беруться за самостійну роботу, виконують її з найбільшою продуктивністю та гостро негативно переживають придушення самостійності, жорстку регламентацію та алгоритмізацію своєї діяльності, відсутність можливостей виявляти ініціативу. Натомість «зрілий» вік (після 45 років), викликає зазвичай у більшості керівників найбільшу довіру до співробітника як фахівця та «солідної» людини, зовсім не є найпродуктивнішим для розробки нових рішень чи підходів до проблем виробництва, прийняття та впровадження інновацій. Слід пам'ятати і про різкі вікові коливання критичності мислення у чоловіків і жінок: найкритичніший вік, коли мало що береться «на віру», коли співробітники готові розкритикувати будь-яке висловлювання чи дію керівника, коли вони найвиразніше усвідомлюють складність життя і неможливість жити, нічого не змінюючи, коли вони найбільше готові взяти до відома все нове, - 25-45 років. Зате до 20 років та

після 55 років вони твердіше впевнені у своїй правоті і менш схильні дослухатися до думок інших, але водночас апріорі приймають те, що говорять чи роблять авторитетні їм люди чи джерела інформації.

6.5. Особливості роботи з персоналом кризові вікові періоди

Слід згадати, що протягом усього життя у людини є так звані «кризові вікові періоди» що нормально для розвитку особистості, але дуже для неї болісно, тому що вони характеризуються значними змінами (ламкою) колишніх життєвих стереотипів, цінностей, цілей. Вони повторюються кожні 6-8 років і у чоловіків, і у жінок: у 18-19 років, 25-26 років, 32-33 роки, 37-38 років, 43-44 роки, 49-50 років і т. д. У той же час у чоловіків періоди «затяжних» криз спостерігаються у віці 17-22, 28-33 та 40-45 років, а в жінок вони найяскравіше виражені в період з 30 до 36 років.

Розглянемо, чим зумовлюється специфіка управління співробітниками, які у різних періодах «кризового віку».

Перший кризовий період у чоловіків (з 17 до 22 років) — криза самоідентифікації чи пошуку себе — характеризується вираженою потребою та прагненням знайти «своє» місце у житті, у професійному середовищі, в організації. Це супроводжується пошуком різноманітних умов для "перевірки себе", адекватної самооцінки своїх можливостей та здібностей шляхом включення в різні види діяльності, роботи в різних умовах та режимах, апробації різних моделей взаємодії з іншими учасниками діяльності, колегами та керівниками. **Негативну реакцію** співробітника викликають спроби жорстко регламентувати чи алгоритмізувати його діяльність та відносини, обмежити прояви ініціативності та самостійності – це демотивує його та знижує професійну ефективність. З погляду управління персоналом співробітники цього віці потребують, з одного боку, створення різноманітних та динамічних умов та вимог у сфері професійної діяльності, а з іншого боку — в об'єктивному контролі та оцінці їх діяльності.

Другий кризовий період у чоловіків (з 28 до 33 років) - криза кар'єрного зростання - характеризується вираженою актуалізацією потреби «динаміки

зростання» у професійній сфері, що обумовлює необхідність для співробітника чіткого бачення та розуміння перспектив свого кар'єрного майбутнього, реальних етапів та результатів нарощування професійної компетенції та досвіду, можливих бар'єрів у досягненні «становища» та умов їх подолання. Негативну реакцію співробітника, яка веде до відмови від діяльності чи пошуку «обхідних шляхів» у досягненні бажаного результату, викликає відсутність перспектив зростання чи нерозуміння логіки розвитку своєї кар'єри. У контексті управління персоналом співробітникам у цьому віці потрібні чіткі орієнтири для об'єктивної самооцінки своїх перспектив у організації, галузі, професійній сфері, засновані на зрозумілих і прийнятих ними критеріях оцінки їхньої професійної ефективності та потенціалу розвитку. Від керівників очікуються увага до особистих досягнень співробітника та об'єктивна оцінка причин його невдач, причому бажано з наданням йому шансів довести (підтвердити) свою професійну спроможність та перспективність.

Третій кризовий період у чоловіків (з 40 до 45 років) — криза останнього стрибка пов'язана з досягненням співробітником певного «професійного плато» та суттєвими обмеженнями його подальшого кар'єрного зростання, зумовленими організаційними можливостями, на тлі наявної досить високої професійної компетентності. Психологічною основою цієї кризи служить стійкість професійного становища, яка сприймається самим співробітником як обмеженість (чи навіть відсутність) перспектив. Для цього періоду характерна потреба актуалізувати власну професійну затребуваність, наголосити на своїй значущості у професійній сфері чи організаційних відносинах. Співробітник гостро потребує підтвердження своїх можливостей впливати на організаційні процеси та болісно реагує на обмеження у цій сфері. З погляду управління персоналом важливо розширювати можливості залучення таких співробітників до різноманітної участі в аспектах організаційного життя та діяльності, не обмежуючи їх вузькою професійною сферою чи посадовою позицією. Слід також акцентувати увагу на можливостях різних типів кар'єрного шляху, щоб

нівелювати «ефект застою» і надати динамічнішого характеру позиції, яку займає співробітник в організації.

Особливості роботи з жіночим персоналом *кризового віку (з 30 до 36 років)* обумовлені тим, що для цього вікового періоду характерні ознаки всіх описаних вище криз у чоловіків, але з поправкою на гендерні особливості (відмінності). Жінка в цьому віці універсальний працівник», готовий до активної участі у всіх сферах організаційного життя, причому у розширеному форматі повноважень та відповідальності, з включенням до суміжних сфер діяльності, поєднанням формальних та неформальних професійних обов'язків. Психологічною особливістю цього періоду є нерідко завищені очікування співробітниць щодо оцінки своєї ролі в організації колегами та керівниками, неадекватність яких може призвести в подальшому до розчарування в організації та образі на конкретних людей, демотивації та негативного впливу на організаційний клімат. Тому така важлива роль об'єктивної та адекватної оцінки діяльності співробітниць, причому не лише «загалом», а бажано диференційовано за кожен суттєвий «внесок» у спільну справу з конкретизацією позитивних та негативних складових.

Індивідуально-психологічні особливості персоналу. Характер та умови діяльності висувають різні вимоги до сумісності працівників, але в будь-якому випадку облік психофізіологічних особливостей співробітників при комплектуванні виробничих (проектних) груп або малих колективів підвищує ефективність їхньої праці, зменшує можливість помилок та конфліктних ситуацій, дозволяє чіткіше керувати їхньою діяльністю.

Тип нервової системи співробітників можна визначити, проаналізувавши свої спостереження із позицій виявлення у поведінці, відносинах, реакціях кожної людини.

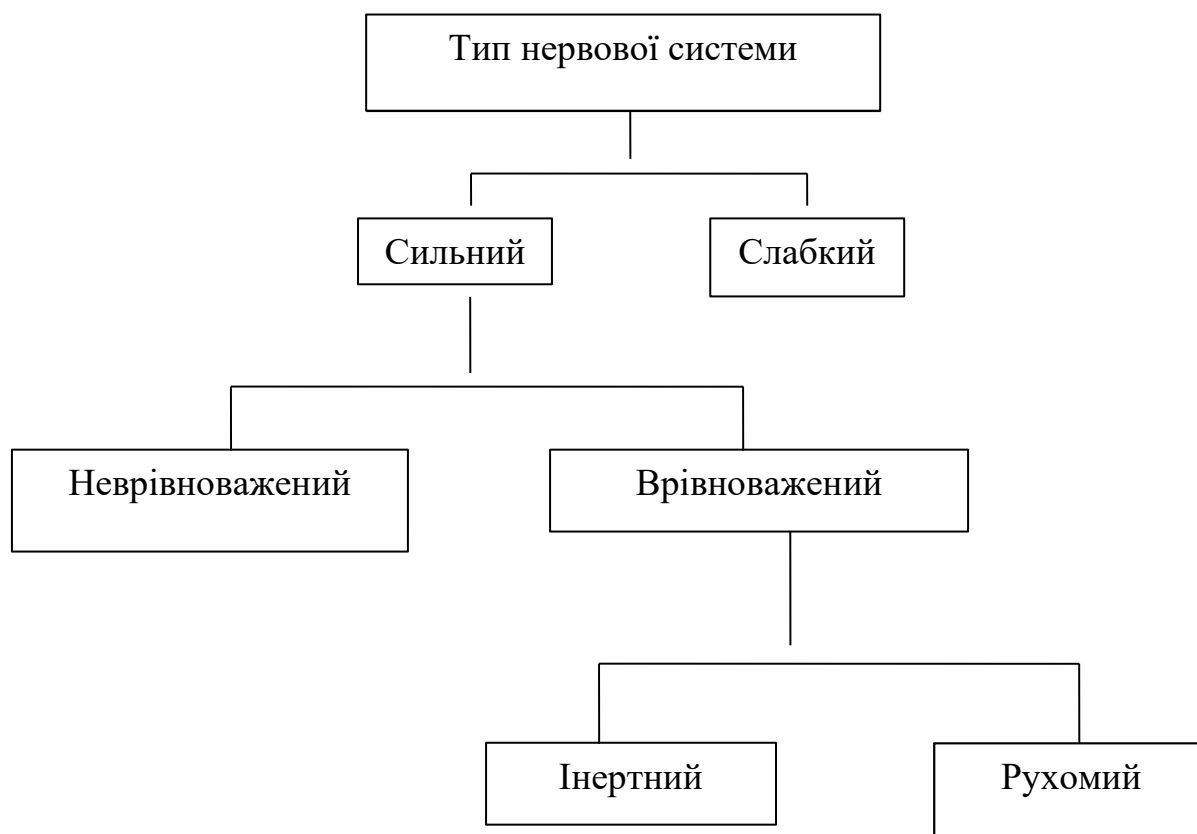


Рис. 2.1. Типи нервової системи людини

Тип нервової системи людини є вродженою характеристикою, що зумовлює його енерговитрати на процес діяльності, а також швидкість реагування. Тип нервової системи визначається поєднанням її основних властивостей - сили (тобто витривалості, стійкості, чутливості до нервово-психічних навантажень), врівноваженості (тобто балансу процесів збудження та гальмування) і рухливості (тобто швидкості зміни одного процесу іншим, що відображає адаптивні здібності організму та психіки).

Варіанти поєднання названих властивостей, що утворюють типи нервової системи людини, представлені на рис. 2.1.

Коротко охарактеризуємо прояви кожного типу нервової системи у діяльності та поведінці працівників. *«Слабкий» тип* характеризується високою чутливістю та малою витривалістю нервової системи, уповільненням нервових процесів. Такі люди моментально та болісно реагують на будь-які дії. У них швидко виникає і наростає збудження, але через слабкі (малі)

енергетичні можливості організму воно відразу змінюється гальмуванням, яке переживається як «втома від ситуації», через що людина просто відключається. Особливо швидко втома настає у незвичних чи стресових ситуаціях (зміна змісту чи режиму роботи, раптовий контроль з боку керівника, несподівана звістка про майбутні зміни в умовах роботи тощо). Тому керівнику потрібні випереджальна реакція і водночас обережність у взаємодії з такими людьми, а в організації їхньої діяльності бажано дотримуватися звичних для них умов, ритму, обсягу, режиму, вимог, а про майбутні зміни інформувати їх заздалегідь і м'яко. В іншому випадку неминуче зниження обсягу та якості праці, можливі нервові зриви, неадекватні реакції у процесі діяльності, помилки.

"Неврівноважений" тип нервової системи характеризується потужним збудженням та слабким гальмуванням. Люди, які представляють цей тип, швидко «загоряються» ідеєю або діяльністю, повністю віддаються їй, але й досить скоро «остигають», перемикаються на іншу. Їх судження та вчинки відрізняються яскравим емоційним забарвленням, найчастіше поспішними і неадекватними, оскільки засновані на перебільшенні позитивних чи негативних сторін ситуації чи явища. У стресових ситуаціях їхня поведінка неадекватна та обумовлена негнучкістю та «вибухонебезпечністю» реакцій.. Домогтися об'єктивної позиції (оцінки, думки), «розумної» поведінки можна лише тоді, коли спілкування (взаємодія) відбувається у знайомій їм обстановці. Фактори дефіциту часу, несподіванки, значущості ситуації, емоційне тло діють ними негативно — їх поведінка стає неадекватним і слабо керуючим.

"Інертний" тип нервової системи обумовлений переважанням гальмування над збудженням, проте обидва процеси сильні. Для нього представників характерні уповільнені реакції, невисока швидкість всіх процесів (рухів, думок, емоцій), великі витрати часу на «входження» в роботу, прихильність до стереотипів в оцінках, діях, поведінці, відносинах, відстрочена реакція на швидкоплинність подій. У стресових ситуаціях їхня поведінка також неадекватна, бо заснована на стереотипах і позбавлена гнучкості та

швидкості реакцій. Ці люди зазвичай суворо виконують інструкції та вказівки керівника, довго думають над поставленими питаннями, уникають нововведень. Від них не можна вимагати швидкої розбудови розуміння, відносини, поведінки. Вони надійні виконавці, але потребують попереднього інформування, «орієнтування», щоб встигнути вчасно ухвалити рішення.

«Рухливий» тип Схарактеризується сильними, рухливими, гармонійно співвідносними процесами збудження та гальмування. Це зумовлює хороші адаптивні можливості людини, здатність легко орієнтуватися за будь-яких умов і адекватно реагувати з їхньої зміни. Люди такого типу зазвичай добре володіють собою, швидко знаходять спільну мову з іншими, при необхідності порівняно легко навчаються новим діям і змінюють режим роботи, схильні до вироблення індивідуального стилю діяльності на основі оптимізації умов та вимог до неї. У стресових ситуаціях виявляють швидкість і винахідливість.

6.6. Вплив темпераменту на мотивацію та поведінку персоналу

Темперамент є стійке поєднання властивостей нервової системи, що зумовлюють типові прояви особистості на психологічному та соціально-психологічному рівнях.

Темперамент визначає:

1. *Швидкість та стійкість* психічних процесів (наприклад, швидкість сприйняття, кмітливність, стійкість уваги, зосередженість).
2. *Темп та ритм* діяльності (наприклад, швидкість рухових реакцій, швидкий або уповільнений темп рухів, легкість чи скрутність переходу від однієї діяльності до іншої, зміни настрою).
3. *Силу виразності* (інтенсивність) психічних процесів (яскравість емоцій, силу волі, стриманість чи нестримність).
4. *Загальну спрямованість* психічної діяльності (т. е. орієнтованість людини «зовні», або інших людей, на складні обставини, або «на себе», на власні переживання, оцінки, цінності свого «я»).

Темперамент визначає не так що людина робить, скільки як вона це робить. Темперамент лежить, в основі формування емоційних, вольових, частково інтелектуальних рис характеру та поведінки людини, індивідуального стилю його професійної діяльності.

Психологічне опис типів темпераменту включає в себе характеристику емоційно-вольових сторін поведінки людини, ступінь її залежності від оточуючих. З часів античного лікаря Галлена до наших днів найбільш поширеною є типологія, що описує 4 темпераменти: холеричний, сангвінічний, флегматичний та меланхолійний.

Тип нервової системи та темпераменту зумовлює особливості професійної діяльності, поведінки у колективі, мотивації.

Так, наприклад, у **холериків** високий темп діяльності (найчастіше на шкоду якості), вони роблять часті безсистемні перерви в роботі, відволікаючись на сторонні впливи (причому їх ставлення до діяльності визначає, чи зляться вони на відволікаючі чинники чи раді їм), схильні ускладнювати чи спрощувати свою діяльність залежно від значення, яке вони їй надають. Для них характерні прагнення до незалежності та самостійності, нездатність до тривалих систематичних зусиль, нерідко вони порушують нормативні вимоги, часто завищують самооцінку та рівень домагань, у ситуації невдачі займають найчастіше зовні обвинувальну позицію (шукають винних), конфліктні (причому, як правило, самі є призвідниками або провокують інших на конфліктні дії), часто неакуратні, розкидані, бурхливо реагують на зауваження на свою адресу та відповідають агресією. Їхні стосунки з оточуючими складні, неоднозначні та непостійні, вони прагнуть бути «на виду».

У **сангвініків** переважають творче ставлення до діяльності, прагнення індивідуалізувати її, висока продуктивність та гарна якість роботи, але вони потребують постійної підтримки інтересу до роботи, стимулювання нових досягнень. Для них характерне прагнення до самостійності, що поєднується з думкою підкорятися, гнучке дотримання вимог керівництва та інструкцій. Їм

важко працювати в умовах жорсткої організації та контролю їх діяльності, в таких умовах вони швидше втомлюються, якість їх роботи знижується, вони починають часто відволікатися, припускаються помилок «по неуважності», починають хитрувати та порушувати регламентуючі вимоги. А в умовах, що допускають «свободу дій», вони швидше оптимізують режим та якість праці відповідно до вимог, продуктивно «удосконалять» діяльність, менше втомлюються і більш спрямовані на досягнення високих результатів. Сангвініки здатні адекватно оцінювати свою поведінку і діяльність і коригувати їх у міру потреби, впевнені в собі, легко беруть відповідальність за свої дії, схильні до взаємодії та взаємодопомоги,

Флегматики намагаються досконально розібратися в тому, що, як і коли вони мають робити, уточнити свої права та обов'язки, умови роботи, точно виконувати інструкції та вимоги. Для них характерні розміреність і ритмічність діяльності, вони майже не потребують перерв, працюють зосереджено, не відволікаючись, дуже «перешкодостійкі» під час роботи, акуратні, люблять порядок у всьому, дбайливо ставляться до свого робочого місця, інструменту, ревно стежать за тим, у якому стані залишає після себе робоче місце їхній змінник, не допускають грубих порушень, більш схильні працювати поодиночі, якщо ж їхня діяльність колективна, прагнуть точно окреслити свою ділянку роботи. Вони незалежні, але не демонструють цього, дуже прив'язані до звичного месту роботи та умовам, насилу змінюють режим і зміст діяльності, а також опановують нові способи діяльності і звикають до нового місця роботи. У несподіваних обставинах діють повільно та стереотипно, є надійними виконавцями, але розраховувати на творчий підхід ними до справи не слід. Вони потайливі, не висловлюють свою думку, поки їх не спитають, «не висуваються», тримаються «подалі від начальства», майже з усіх питань мають свою думку, але залишають її при собі. У відносинах з колективом спокійні та розважливі, у конфліктних ситуаціях намагаються не вступати до коаліції та займати власну позицію.

Меланхоліки болісно реагують на різні неполадки в організації та матеріально-технічному оснащенні своєї діяльності (відсутність чи поломка інструменту, перехід інше робоче місце, непередбачена робота чи зміна режиму праці вибивають їх із колії тривалий час, знижують продуктивність і якість праці). Вони завжди намагаються діяти точно за інструкцією, завжди готові підкоритися, не можуть протистояти чужому тиску, легко підпадають під вплив колег, керівник надає на них майже гіпнотичний вплив. Вони бояться будь-яких форм контролю, навіть планового якщо ж контроль несподіваний, та ще публічний, губляться, припускаються грубих помилок у роботі або взагалі припиняють її, не в змозі діяти у стресовій ситуації (Блокуються навіть стереотипні дії), уникають будь-якої відповідальності (особисту відповідальність намагаються з кимось розділити, питаючи поради або заручаючись підтримкою колег або керівника). У роботі ретельні і акуратні, дуже дбайливо ставляться до обладнання, стежать за його станом, роблять профілактичний ремонт, неохоче дають свої інструменти іншим, намагаються не користуватися чужими інструментами, а мати «свої». У колективі в них мало товаришів, тримаються зазвичай у тіні, надходять «як усі», мотивації ґрунтують на прагненні уникнути невдач, а не досягти успіху, довго і болісно переживають негативні висловлювання на свою адресу, особливо з боку керівника.

6.7. Психологічна сумісність персоналу

Індивідуально-типологічні особливості особистості кожного співробітника дозволяють йому пристосуватися до наявних умов, а розуміння та адекватна оцінка працівників, яка враховує їх індивідуально-типологічні особливості, допомагають керівнику організувати оптимальні умови для ефективної діяльності. Однак у реальних умовах виробнича діяльність частіше має колективний чи хоча б спільний характер, заснований взаємодії кількох співробітників.

В умовах, що вимагають злагодженості дій, єдиного чи поєданого ритму виконання операцій, однакового обсягу праці кількох співробітників, важлива

фізіологічна сумісність працівників, яка забезпечить мінімізацію витрат енергії на пристосування до спільної діяльності та вироблення оптимізованого індивідуального стилю діяльності. Найбільш прийнятні варіанти поєднань типів нервової системи та темпераменту: меланхолік + флегматик, холерик + сангвінік. Неприпустимий варіант: меланхолік + холерик.

У менш жорстко алгоритмізованих умовах діяльності зростає значення психологічної сумісності, заснованої на емоційному, когнітивному та поведінковому прийнятті співробітниками один одного. Це, скоріше, сумісність відношення, емоційних та інтелектуальних реакцій, моделей поведінки у контексте спільно виконуваної діяльності. Найбільш прийнятні варіанти взаємодії для цих умов: сангвінік + будь-який тип, меланхолік + сангвінік або флегматик, холерик + сангвінік, флегматик + флегматик або сангвінік. Небажані варіанти: холерик + флегматик, меланхолік + холерик.

З точки зору прийнятності для співробітників з різними типами нервової системи та темпераменту найбільш «зручним» і сумісним є керівник, який має (або демонструє) сангвінічний тип темпераменту.

Запитання для самоконтролю:

1. Опишіть структуру особистості (4 блоки характеристик)
2. Опишіть вплив віку на інтелектуальну активність і продуктивність персоналу.
3. Опишіть особливості роботи з персоналом у кризові вікові періоди.
4. Що таке темперамент, його типи, та що він визначає?
5. Опишіть психологічну сумісність персоналу.
6. Опишіть особистісні якості керівника які впливають на ефективність управління

Тема 7. ЕФЕКТИВНА ВЗАЄМОДІЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

7.1. Комунікаційні основи праці

7.1.1. Комунікаційний процес

7.1.2. Особливості комунікативної відкритості

7.1.3. Комунікативна культура як професійна компетентність майбутнього фахівця

7.1.4. Бар'єри у спілкуванні та шляхи їх подолання

7.1.5. Організаційна комунікація

7.1. Комунікаційні основи праці

7.1.1 Комунікаційний процес. Для психології організацій велике значення мають особливості процесу комунікації в організації. Комунікація є природною і невід’ємною частиною будь-яких процесів (навчальних, освітніх, виробничих, управлінських тощо), які пов’язані зі спілкуванням і обміном інформацією між людьми. Навички продуктивного і безконфліктного спілкування – одна з найважливіших професійних якостей фахівця.

Відповідно до засобів, якими відбувається комунікація, її поділяють на вербальну та невербальну. Людина може розмовляти з іншими (зовнішнє мовлення) або викладати думки для себе (внутрішнє мовлення). Зовнішнє мовлення може бути усне та письмове, а сама усна мова може мати діалогову форму і монолог. Незважаючи на універсальність мови як засобу спілкування, в повсякденному акті комунікації слова займають лише 7%, звуки та інтонації – 38%, неголосова взаємодія – 53%.

Важливе значення в невербальній комунікації має дистанція між співрозмовниками. Вона залежить від культурних, національних традицій та ступеня довіри до співбесідника. Виділяють такі типи зон: інтимну зону (15–45 см), куди допускають лише близьких людей; зону особистого простору (45–120 см), притаманну звичайній бесіді між друзями та колегами для забезпечення зорового контакту; зону соціального простору (120–400 см), які дотримуються при офіційних зустрічах у кабінетах і офісах з тими, кого не дуже добре знають; зону публічного простору (понад 400 см), яка передбачає спілкування з великою групою людей (виступи перед аудиторією слухачів/учасників зборів і т. п.).

Розподіл праці робить людей залежними одне від одного. У зв’язку з цим спільна діяльність передбачає спілкування людей. Ефективність цього процесу залежить від умов їхньої комунікативної компетентності, що впливає на соціальну взаємодію. Комунікативна компетентність характеризується вмінням

спілкуватися, що є однією з найважливіших умов об'єднання людей для будь-якої спільної діяльності, включаючи виробничу.

Спілкування (комунікація) як предметна діяльність – найважливіший фактор соціальної взаємодії (соціалізації), яка своїм призначенням є багатофункціональним явищем: це і пізнання людьми предметного світу, і взаєморозуміння, і формування міжособистісних взаємин, і вплив людини одна на одну.

7.1.2. Особливості комунікативної відкритості. Для результативного спілкування людей потрібно мати приблизно однаковий емоційний та інтелектуальний рівень, але суспільне життя ототожнюється не тільки зі спілкуванням, а й з освітою, потребує навчання і виховання нових поколінь. Саме освіті належить чільне місце у складній системі цінностей, серед яких – життя, особиста свобода, власність та інші, що найбільшою мірою сприяє самореалізації і моральному вдосконаленню особистості для її підготовки до комунікативної відкритості як моральної норми, що є запорукою існування суспільства відкритого типу.

Сучасний процес заміни індустріального суспільства інформаційним змінює системи діяльності, адаптації і виживання людини в нових умовах. Осмислює інформацію як знання людина через своє світосприйняття і власний світ емоцій, тому проблема формування комунікативної відкритості найактуальніша і найскладніша, адже носій знань – творча, відкрита, конкурентоспроможна особистість.

Єдність спілкування і діяльності людини носить всезагальний характер. За критерієм мети спілкування визначаються основні **функції цього процесу**: контактна (встановлює, підтримує контакти і є основною у спілкуванні); інформаційна; спонукальна (стимулює партнера до виконання дій); координаційна (орієнтує та узгоджує дії при сумісній діяльності); осмислювальна (розуміння змісту інформації та намірів партнера); соціальна (на основі аналізу спілкування усвідомлення та фіксування свого місця в системі соціальних зв'язків).

7.1.3. Комуникативна культура як професійна компетентність майбутнього фахівця розглядається як інтегральна якість його особистості, яка синтезує в собі загальну культуру спілкування і її специфічні прояви в професійній діяльності. Підвищення комуникативної культури відбувається впродовж життя людини внаслідок того, що індивід шляхом проб і помилок засвоює правила взаємодії, зміст міжособистісних ролей, напрями поведінкових дій, удосконалює комуникативні засоби та виробляє вміння пристосовуватись до стресових впливів тощо. Проте цей процес у повсякденному житті є стихійним, неусвідомлюваним і часто малоефективним. Вироблення професійної комуникативної культури можливе лише з урахуванням власної схильності до певної манери спілкування та усвідомлення її особливостей.

Основним для визначення шляхів формування професійної комуникативної культури майбутніх фахівців є усвідомлення змісту та вмінь в їх діяльності у виробничому середовищі та здатності вдосконалювати цей процес для досягнення своїх цілей. У спільній діяльності – робити свої дії як найефективнішими та зрозумілими для інших.

Міжособистісна взаємодія виникає в певних комуникативних (міжособистісних) ситуаціях. Індивідуальний внесок кожного учасника групи в ситуацію і набуття внаслідок цього власного досвіду і є процесом підвищення професійної комуникативної культури.

Майбутній спеціаліст повинен не просто накопичити у своїй пам'яті картотеку можливих розв'язань міжособистісних ситуацій, а навчитись аналізувати й усвідомлювати свою участь у них. Результатом мають бути не просто комуникативні вміння, а здатність компетентної участі в міжособистісних ситуаціях на творчому рівні. Виразником низького рівня культури є комуникативна некомпетентність, неспроможність (невміння) слухати й адекватно розуміти партнера; не вміння, або небажання стати на його місце, щоб краще зрозуміти те, що він відчуває; не вміння грамотно і, що дуже важливо, зрозуміло висловлювати власні думки.

Ділове спілкування – це складний, багатоплановий процес взаємодії між людьми на основі обміну інформацією у сфері професійної діяльності. Таку спільну діяльність організують з урахуванням функціональних якостей партнерів зі спілкування. Професійна комунікативна культура складається з 11-ти показників. Це:

1. **Рівноправність.** У будь-яких зіткненнях і конфліктах спочатку з'ясуйте наміри й очікування вашого партнера, його побоювання. Викладіть йому свої інтереси й страхи. Потім разом з ним шукайте варіанти рішення, які найбільшою мірою задовольняють обидві сторони.

2. **Толерантність.** Своє ухвалення людина вважає за еталон і оцінює з цих позицій чужі вчинки й думки в категоріях «погано», «неправильно», «чорне – біле», приймаючи суб'єктивні критерії за об'єктивні. Такі люди безапеляційно дають оцінку співрозмовникові, не сумніваючись, що власна позиція і бачення реальності – правильні й об'єктивні. Треба уважно розглядати прояв різних стилів поведінки в конфліктних і стресових ситуаціях, коли потрібно щось доводити або переконувати партнера. Слід пам'ятати, що в партнерів є свої погляди з цього питання, свої цінності. Культура спілкування людини виражається в тому, щоб не тільки не нехтувати настановам партнера, але й дбайливо ставитися до них. Настанови, погляди, позиції партнера спочатку визначають: «Так, ви, напевно, маєте рацію». Але потім доцільно переконати його вагомими доказами. Толерантна людина поважає погляди партнера, не висловлює оцінки щодо його дій, усвідомлюючи її відносність, а виражає лише свої почуття з приводу цих дій.

3. **Гнучкість.** Конфлікт – це зіткнення позицій, інтересів. У ньому завжди є суперечності, які потрібно розв'язати. У процесі пошуку рішення люди пропонують свої варіанти. Чужу позицію, нехай і помилкову, краще не відкидати відразу, а прийняти як новий підхід. Тільки виявивши всі можливі альтернативи, потрібно шукати кращу з них. Для цього потрібно разом з опонентом домовитися про загальні критерії оцінки альтернатив. Ними можуть бути загальні інтереси, що завжди знайдуться за будь-яких розбіжностей.

4. Референтність. Щоб мати сильний вплив на інших, потрібно стати для них референтною особистістю, тобто очікуваною «гарною» або «приємною» людиною, яка, за індивідуальних розходжень, має з ними загальні риси: врівноваженість, доброзичливість, оптимізм, здатність бачити світлі сторони в явищах, бути скромним в успіху й стійким у невдачах. Крім того, щоб стати референтною людиною для оточення, потрібно намагатися бачити в ньому позитивне, підкреслювати його гарні риси. Люди поведуться відповідно до того, чого очікують навколишні.

5. Інтернальність. У поясненні причин конфлікту не слід звинувачувати зовнішні обставини та інших людей. Доцільно брати персональну відповідальність за свої дії в конфлікті. Здатність взяти провину на себе, попросити вибачення – це властивість зрілої особистості. Цей прийом роззброює.

6. Етичність. Людина з високо розвинутою комунікативною культурою поведінки ніколи не принижуватиме іншу, не стане використовувати обман, маніпуляцію, нечесні прийоми, бо це не етично. Неетична поведінка руйнує особистість. Культурна людина розуміє, що кожний має сильні й слабкі сторони, і навіть у конфлікті звертається до сильних сторін особистості, не зачіпаючи слабких.

7. Доброзичливість – здатність не тільки відчувати, але й показувати людям своє доброзичливе ставлення, повагу й симпатію, вміння приймати їх навіть тоді, коли не схвалюєш їхніх вчинків, готовність підтримати інших.

8. Автентичність – вміння бути природним у стосунках, відкрита демонстрація іншим свого ставлення до різних проблем і людей, здатність бути самим собою в контактах з оточенням, не ховатися за масками або ролями.

9. Ініціативність – схильність до діяльної позиції в стосунках з людьми, а не тільки реагування на те, що роблять інші; здатність установлювати контакти; щирість і вміння доносити свої думки й почуття; готовність відкрити свій внутрішній світ іншим, тверда переконаність у тім, що відкритість сприяє встановленню здорових і міцних стосунків з оточенням.

10. Самопізнання – дослідницьке ставлення до власного життя й поведінки, прагнення скористатися допомогою з боку оточення, готовність приймати від нього будь-яку інформацію про те, як вони сприймають тебе: вміння бути автором своєї самооцінки; ставлення до конфронтації з іншими людьми й нового досвіду як до коштовного матеріалу, важливого для глибшого самопізнання.

11. Емпатійність – виражати готовність приймати емоційну експресію з боку інших, відсутність страху при безпосередньому зіткненні зі своїми почуттями або почуттями інших людей, але при цьому – відсутність прагнення не нав'язувати оточенню свої почуття.

Ефективна комунікація передбачає наявність у фахівця комунікативної компетенції, тобто здатності налагоджувати і підтримувати необхідні контакти з іншими людьми у виробничому процесі та життєвих обставинах, а саме: досягати взаєморозуміння, ясного уявлення про ситуацію і предмет спілкування. Основа комунікативної компетентності – це вміння слухати і вміння говорити.

Комунікативна культура фахівця – це поєднання природних задатків і відпрацьованих навичок, які дозволяють швидко й ефективно будувати організаційну комунікацію. Кожен робітник повинен намагатись розширити свої здібності і сприяти створенню дружного та працездатного колективу, спроможного спільно досягати поставлених завдань.

7.1.4. Бар'єри у спілкуванні та шляхи їх подолання. Бар'єрами у спілкуванні називають різного роду перепони і перешкоди, які порушують процес передачі інформації і знижують його ефективність.

Найрозповсюдженішими є **мовні бар'єри**, що виникають внаслідок: емоційного збудження; неправильного вибору слів; помилок у побудові повідомлення; неправильної оцінки здатності партнера зрозуміти передану йому інформацію; слабкої аргументації висловлювань; невміння використовувати соціально-психологічні механізми спілкування.

Індивідуальні бар'єри (особистісні) пов'язані з особливостями мислення, психологічною несумісністю співбесідників через темперамент, характер, відмінність в освіті та культурних рівнях або вподобаннях, різному життєвому досвіду, статтю та національність.

Важливе значення відіграють емоції – вони діють як «фільтри» нашого сприйняття; фактично нашими комунікаціями керують наші очікування, почуття та ставлення. Вони і створюють особистісні емоційні бар'єри у спілкуванні.

До фундаментальних емоцій, які здатні створювати серйозний бар'єр у спілкуванні, відносяться горе (страждання), гнів, відраза, презирство, страх, сором, провина, поганий настрій. Більшість цих негативних емоцій виникають через порушення елементарних норм етики поведінки або внаслідок зовнішнього несприйняття іншої людини.

Багатьох проблем можна уникнути, якщо використовувати KISS – принцип: «Дотримуйся простоти і стислості» («Keep it short and simple»). Інші **шляхи подолання бар'єрів у спілкуванні** полягають у тому, щоб:

- чітко уявляти мету бесіди, характер співрозмовника, загальну тактику своєї поведінки та мати набір відповідних аргументів для позитивного розв'язання питання;
- знати правила ефективного слухання і типи співрозмовників (табл. 2.1) для встановлення позитивного контакту і вміти цим користуватися;
- вміти чути й слухати, що дозволяє краще зрозуміти позицію іншої сторони та сприяє виникненню позитивного ставлення з боку співрозмовника;
- вміти демонструвати співрозмовникові увагу і повагу, задовольняючи тим самим його потребу у власній значущості;
- не втрачати комунікативної ініціативи, активно впливати як на зміст, так і на загальний характер бесіди, зокрема й на її емоційне забарвлення.

Слід також вміти розрізняти типи співрозмовників і відповідно до цього обирати стилі поведінки. Основні типи та стилі співрозмовників зображено в табл. 2.1.

Типи співрозмовників

Тип співрозмовників	Особливості поведінки під час бесіди
«Позитивна людина»	Помірно вести дискусію
«Непідступна людина»	За можливості визнавати її знання і досвід
«Незацікавлена людина»	Розпитувати, залучати до бесіди
«Важлива птаха»	Використовувати дискусію типу «Так, але...», не критикувати
«Людина, яка все знає»	Намагатись висловлювати певну позицію відповідно до того, що вона говорить
«Говірка людина»	Намагатись зупиняти і обмежувати
«Конфліктна людина»	Зберігати спокій, залишатись в межах професійної бесіди, намагатись спокійно спростовувати нелогічні висновки
«Обережна людина»	Задавати легкі запитання, поступово втягувати в бесіду

До умов ефективної комунікації можна віднести: наявність дієвого зворотного зв'язку, відповідність типу комунікаційного впливу цілям і завданням спілкування, відсутність комунікаційних бар'єрів та ефективне слухання.

Організаційна психологія приділяє велике значення вивченню комунікаційних процесів в організації. Добре налагоджений процес комунікацій безпосередньо впливає на ефективність діяльності організації.

Серед фахівців існує таке твердження: якщо організація ефективна у сфері комунікацій, то вона ефективна і в інших видах діяльності. Засобами комунікації можуть бути як прямі зв'язки між членами організації (міжособистісні комунікації), так і обмін письмовою інформацією, комп'ютерний зв'язок (організаційна комунікація).

7.1.5. Організаційна комунікація, яку визначає статут або офіційні правила, називається формальною організаційною комунікацією, яка зв'язує посадових осіб з підрозділами і працівниками організації.

Існує декілька **типів організаційних комунікацій між**: організацією (внутрішні комунікації) і зовнішнім середовищем (зовнішні комунікації); управлінськими рівнями організації (вертикальні комунікації); однорівневими підрозділами організації (горизонтальні комунікації). Так відбувається координація діяльності різних підрозділів (обмін думками, планування та ін.).

Неформальні комунікації – це комунікації, які проходять поза волею керівництва і нічим не регламентовані. Вони ґрунтуються на міжособистісному спілкуванні колективу організації і є невід'ємною частиною життєдіяльності організації. Неформальна комунікація доповнює формальне спілкування в колективі.

Інформація через неформальне спілкування розповсюджується набагато швидше, ніж каналами формального зв'язку. Неформальні комунікаційні мережі мають практичний інтерес для організаційного психолога, оскільки через них розповсюджується інформація, яку підлеглі вважають важливою або такою, що викликає стурбованість. Знаючи зміст чуток, психолог може вчасно виправити ситуацію як через канали формальних комунікацій, так і з використанням неформального спілкування.

Запитання для самоконтролю:

1. Що включає комунікативна компетентність людини?
2. У чому полягає роль комунікації в організаціях?
3. Які основні функції спілкування? Чим забезпечується його успішність?
4. Які показники характеризують комунікативну культуру?
5. Як пов'язані комунікативна культура і професійна компетентність працівника?
6. Чому саме мова є показником культури людини?

7. Як ви розумієте вислів Матері Терези «Найбільший голод у світі – по любові і вдячності, а не по хлібу»? Які шляхи подолання бар'єрів у спілкуванні вам відомі?

Тема 8. ВЗАЄМОРОЗУМІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ

8.1. Організаційна культура

8.1.1. *Визначення організаційної культури: рівні, основні признаки та функції*

8.1.2. *Можливості ухвалення організаційної культури*

8.1.3. *Формування організаційної культури*

8.1.4. *Етичні основи організаційної культури*

8.1.1. Визначення організаційної культури: рівні, основні признаки та функції. Термін «організаційна культура» виник недавно. Під ним розуміють систему загального уявлення і цінностей, які поділяють всі члени організації. В організації з міцною культурою вона починає існувати незалежно від кожного члена. Такі організації мають цінність самі по собі, незалежно від виду товарів чи послуг, які вони виробляють.

До організаційної культури відносять: систему матеріальних і духовних цінностей організації, її принципів та звичаїв, набір положень-орієнтирів поведінки і психологічний клімат організації.

Організаційна культура починається зі стану справ у фірмі (на підприємстві), з культури взаємовідносин персоналу різних рівнів між собою і керівництвом, з шанобливого ставлення керівництва до своїх підлеглих, з визнання організацією їхніх заслуг і практики стимулювання. Для такої організації характерне поняття «корпоративна культура», яке має **три рівні**:

– рівень артефактів (символів) – усе, що сприймається відразу, і включає зовнішні прояви сформованої культури (технологія, архітектура, мікроклімат середовища, поведінка, мова, гасла, логотипи, фольклор організації, фірмовий одяг тощо);

– рівень вірувань та цінностей – глибший рівень, який виявляється не явно і проявляється через контактну, комунікаційну взаємодію з

оточенням або через *консенсус*, коли спрацьовують ціннісні орієнтації організації, що спрямовують її розвиток та сприяють підвищенню ефективності цього процесу;

– рівень базових припущень, неформальних і прийнятих співробітниками на віру, які спрямовують поведінку людей, допомагаючи їм сприйняти атрибути, що характеризують організаційну культуру в конкретній установі.

Признаки організаційної культури:

• усвідомлення себе і свого місця в організації залежно від співвідношення вимог організаційної культури та внутрішніх мотивів, настроїв, творчості людини через співробітництво або індивідуалізм;

• комунікаційна система і мова спілкування (залежно від галузей, де відрізняються жаргон, аббревіатура, жестикуляція, а також від функцій організації та її розташування);

• зовнішній вигляд, одяг і самопрезентація на роботі (спецодяг, ділові стилі, охайність, косметика, зачіска тощо);

• звичаї і традиції в харчуванні;

• пунктуальність та дотримання розпорядку;

• взаємовідносини між людьми (за віком, статтю, статусом, владою, інтелектом, досвідом, знаннями, рангом, протоколом, релігією, громадянством, а також за ступенем формалізації стосунків, залагодження конфліктів тощо);

• цінності (як набір орієнтирів у тому, що таке добре і що таке погано) і норми (як набір припущень і очікувань щодо певного типу поведінки);

• віра в щось і ставлення або прихильність до чогось (релігія і мораль; віра: в керівництво, успіх, у свої сили, взаємодопомогу, в етичну поведінку тощо; ставлення до колег, клієнтів і конкурентів);

• процес розвитку працівника (механічне або усвідомлене виконання роботи; покладання на інтелект або силу; процедури інформування працівників тощо);

- трудова етика і мотивація (ставлення до роботи, відповідальність;
- чистота робочого місця; якість роботи; оцінка роботи і винагорода, просування по роботі).

Організаційна культура будь-якої установи виконує такі **функції**: іміджеву - яка формує стосунки; інтеграційну (створює відчуття ідентичності особистостей у групі, забезпечує досягнення мети та єдності членів організації); охоронну (бар'єр для небажаних тенденцій і негативних цінностей); заміщувальну (міцна організаційна культура дозволяє обходитися структурою компанії, що існує, не вдаватись до надмірного її ускладнення); адаптивну (полегшує взаємне пристосування працівників до організації і навпаки); навчальну і розвивальну (працівників і фірми загалом); управління якістю (якість роботи і робочого середовища переходить в якість продукції).

8.1.2. Можливості ухвалення організаційної культури.

Організаційна культура передається співробітникам у різних **формах**. Найпереконливіші з них – історії і легенди, ритуали, символи могутності компанії або підприємства, мова і символічний менеджмент.

Історії (розповіді про минуле організації) і легенди (невелика розповідь з елементами фантастики) описують минуле про виникнення організації, про етапи її зростання і розвитку. Лозунги також передають успадковані цінності організації. Події як сюжет легенд можуть показувати як бажані, так і небажані варіанти поведінки і цінностей.

Ритуали – це повторювана поведінка, що виражає основні цінності організації, які можуть підсилювати структуру підприємства, а можуть послаблювати її. Ритуали дозволяють побачити загальний образ підприємства і його ціннісну орієнтацію. Їх можна класифікувати на: ритуали визнання (ювілеї, святкування досягнень, зарахування в список найкращих, публічне заохочення, колективний відпочинок) і ритуали *ініціації* .

Ритуали можуть використовуватись як ширма (прикриття)

бездіяльності, приховування реального стану речей. У таких випадках починається зловживання ритуалами, і це завдає шкоди організації. Ритуал несе інформацію, і її обов'язково зчитують працівники. Саме тому потрібно постійно перевіряти, чи насправді за допомогою ритуалів стверджуються цінності організації.

Символи могутності компанії – це матеріальні атрибути статусного характеру (розмір та розташування офісів, престижне меблювання, стиль одягу і презентабельність працівників, надзвичайно дорогі автомобілі керівного складу, літаки тощо).

Організація виражає свої цінності, формуючи **унікальну мову** (власні терміни, що описують обладнання, офіси, співробітників, постачальників, клієнтів, продукцію і т. п.). До цього відносять стиль ведення бесід; питання, які обговорюють, і табу. Спільна мова об'єднує людей у рамках єдиної організаційної культури, фактом використання цієї мови визнається культура установи, її підтримання та збереження.

Символічний менеджмент – це здійснення різного роду акцій, які стають зрозумілими оточенню, пояснюють суть справи, заявляють про нові пріоритети організації. Наприклад, при вступі на посаду керівника відділу ще до його зустрічі з співробітниками роздають список з пріоритетними напрямками діяльності компанії на найближчий рік, чим демонструють суть змін, які планують.

8.1.3. Формування організаційної культури. Організаційна культура розвивається і змінюється протягом усього життєвого циклу організації. Процес її формування відбувається поступово і еволюційно. Він може проходити кілька стадій. Організаційну культуру починають формувати засновники організації або особи, які мали до цього стосунк (цінності, ідеї засновників стверджуються як поведінка корпорації). Подальший розвиток (або зміни) здійснюються під впливом зовнішніх подій, а також залежно від галузевих (виробничих) і особистісних характеристик керівників і впливових осіб.

Повний цикл розвитку колективу організації проходить **основні етапи**: формування, подолання суперечностей, визначення норм і завдань, отримання результату (продукту). Тільки тоді виникає організаційна культура.

Зазвичай ріст організації відбувається завдяки новим членам, які несуть із собою багаж минулого досвіду, де нерідко ховаються «віруси» «чужої» організаційної культури. Імунітет організації від таких «інфекцій» залежить від сили її культури, традицій та заходів підтримки.

Сила культури тримається на таких складниках:

- глибині культурного шару – кількості і стійкості важливих переконань, які поділяють працівники і які дуже впливають на поведінку в організації;
- ступені узгодженості членів організації з самою організацією, що досягається її відкритістю, зрозумілістю її цілей та місії;
- чіткості пріоритетів, що є основними цінностями і віруваннями в їхній ієрархії (від важливих до менш значущих).

Серед методів підтримки організаційної культури (крім наведених вище форм), доцільно **відзначити**: лозунги; рольове моделювання (утвердження цінностей через особистий приклад керівника); зовнішні символи; постійну увагу щодо завдань, функцій та показників організації; відповідну поведінку вищого керівництва в кризових ситуаціях; чітку та прозору кадрову політику організації.

8.1.4. Етичні основи організаційної культури. Сучасні моральні орієнтири визначаються **універсальними принципами справедливості**: рівністю людських прав та повагою до людської гідності; благоговіння перед життям; зовнішніми межами (визначенням біофізичних меж існування людини); внутрішніми межами (вивченням фізичних і психічних можливостей людини); захистом і охороною культурних особливостей народів і націй; мирним співтовариством; середовищем проживання; виробничою системою.

Залежно від характеру впливу організаційної культури на загальну результативність діяльності організації (підприємства) виділяють «позитивну» і «негативну» організаційну культуру.

Позитивна – стимулює результативність діяльності підприємства (її ознаки: особистісно-орієнтована, інтегративна, стабільна) або його розвитку.

Негативна – перешкоджає ефективному функціонуванню підприємства і його розвитку (її ознаки: функціонально-орієнтована, дезорієнтована, стабільна або нестабільна).

Запитання для самоконтролю:

1. Які функції виконує організаційна культура?
2. Чим визначаються основні ознаки організаційної культури?
3. Які функції виконує організаційна культура?
4. В якій формі організація виражає свою успішність і свої цінності?
5. За яких умов виникає організаційна культура та на яких складниках вона тримається?
6. Що вам відомо про «позитивну» і «негативну» організаційну культуру?

Тема 9. КОНФЛІКТИ ТА СПОСОБИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

9.1. Визначення конфлікту

9.2. Причини конфліктів

9.3. Напрями вирішення конфліктів

9.4. Особливості розв'язання міжкультурних конфліктів

9.5. Стратегії управління конфліктами. Роль переговорів

9.1. Визначення конфлікту

Під конфліктом розуміють міжособистісний процес, в основі якого лежить розходження його учасників з приводу цілей чи методів їх досягнення.

Згідно з дослідженнями, 20% робочого часу керівників займає участь або посередництво між підлеглими в конфліктах. Така ситуація може виникнути як між працівниками організації (боротьба за ресурси між керівниками

підрозділів, зіткнення особистісних поглядів, які кардинально відрізняються), працівником і групою (наприклад, один з працівників залишається на понаднормові години, працює набагато інтенсивніше від інших, а решта групи може не сприйняти таку виробничу активність), так і між організаціями-конкурентками.

Конфлікт асоціюється з агресією, погрозами, суперечками, ворожими стосунками, війною і т. п. Тому існує думка, що конфлікт – це небажане явище, якого треба всіляко уникати. Організаційна психологія багато уваги приділяє дослідженню конфлікту. Є переконання, що постійна і повна гармонія, угодовство, відсутність нових ідей неодмінно призведуть до застою в організації та загальмують розвиток її інновацій. З погляду на це **конфлікти відіграють позитивну роль**.

Кожен конфлікт, незалежно від причин його виникнення, має таку **структуру**: групування учасників конфлікту; причини конфліктів; відповідні дії, спрямовані на руйнування намірів іншої сторони; застосування сили, щоб вплинути на поведінку іншої сторони в потрібному напрямі.

Конфліктний процес – це послідовна зміна певних стадій і станів, які проходять всі етапи від виникнення до розв'язання конфліктної ситуації. Він включає: інцидент, ескалацію конфлікту, збалансовану взаємодію, завершення конфлікту.

Інцидент – це перше зіткнення сил, спроба за допомогою сили розв'язати проблему на свою користь. Якщо одна зі сторін задіяла достатні сили, то конфлікт може завершитися інцидентом і обмежитись ним. Досить часто таких сил виявляється недостатньо, і шляхом вжиття взаємних конфліктних дій сторони підігривають свій емоційний стан. Це збільшує помилки у сприйнятті суперника, що веде до інтенсивності боротьби. Такий стан отримав назву **«ескалація конфлікту»**, тобто посилення загострення протиборства між опонентами.

Збалансована взаємодія – протидія триває, а інтенсивність боротьби знижується. Сторони розуміють, що силовими методами вони не досягнуть мети, але ще не намагаються порозумітися.

Завершення конфлікту полягає в переході від конфліктної протидії до пошуку шляхів її припинення.

Наслідків конфлікту може бути декілька: проблема розв'язується і відкривається шлях до подальшої співпраці; відбувається взаємне примирення сторін, і стосунки стають кращими, ніж до початку конфлікту. В ході конфлікту кожна сторона робить все можливе, щоб було визнано саме її рацію, і перешкоджає іншій стороні робити те саме. Внаслідок такої конфронтації конфлікти можуть реалізуватись у різні напрямки, за якими їх поділяють на дисфункціональні та функціональні.

Дисфункціональний конфлікт веде до зниження особистого задоволення, порушення групового співробітництва та ефективності організації, що є наслідком стресів, погіршення співробітництва, виникнення інформаційних бар'єрів.

Функціональний конфлікт веде до підвищення ефективності організації, що забезпечується завдяки генерації різноманітних ідей і думок у процесі ухвалення рішень. Цей етап конфлікту набуває дедалі важливішого значення внаслідок зростання ролі колективного ухвалення рішень.

9.2. Причини конфліктів

Кожна організація унікальна, різними є також і люди, що в ній працюють, а тому різними можуть бути і причини конфліктних ситуацій. Можна виділити певний перелік причин конфлікту, які є спільними для будь-якої організації. Це: організаційні зміни; особисті розбіжності; відмінності в системі цінностей; загроза статусу; контрастне ухвалення (через різні очікування); розподіл ресурсів; взаємозалежність завдань (змушені ділити всі види обмежених ресурсів: місце роботи, площу, бюджети та обладнання); відмінності в цілях (підрозділів); відмінності в уявленнях і цінностях; відмінності в манері

поведінки і життєвому досвіді (освіті, виробничому стажі, віці, статі тощо); негативна та недостатня інформація про зміни на виробництві.

Наведений перелік причин невичерпний, вони рідка діють поодиноці. Для зручності їх прийнято класифікувати як три основні групи:

- особистісні причини – яскраво виражені особисті риси характеру: честолюбство, запальний норов, внутрішнє незадоволення, низька здатність або неготовність до адаптації, пригнічена злоба, незговірливість, кар'єризм, жадоба влади чи велика недовіра;

- соціальні причини – дуже виражене суперництво, недостатнє визнання здібностей, відсутність (недостатність) підтримки або неготовність до компромісів, суперечливі цілі і засоби їх досягнення;

- організаційні причини – перевантаження на роботі, неточні інструкції, нечіткі компетенційні вимоги або відповідальність, суперечності між цілями, постійна зміна правил для окремих працівників та підрозділів, кардинальні зміни або переформатування позицій і ролей в організації.

Вміння визначити причину конфлікту та класифікувати її переліченими основними групами дає можливість розв'язати певну загрозову ситуацію.

9.3. Напрями вирішення конфліктів

Пропонують ряд ефективних методів її розв'язання: структурні та міжособистісні.

До структурних методів вирішення конфліктів належать:

- координаційні й інтеграційні механізми (звернення до вищого керівництва для вирішення проблеми);
- загально організаційні комплексні цілі (наявність спільної мети, ідеї спрямовує зусилля всіх учасників на її досягнення, тобто з'являється спільне в позиціях всіх членів організації, що дозволяє зосередитися на єдності, а не на розділенні думок);
- роз'яснення вимог до роботи, де має бути передбачено: рівень досягнутих результатів;
- хто надає і хто отримує інформацію;

- систему повноважень і відповідальності, а також чітко виписані процедури і правила (це один з найкращих методів, спроможний подолати дисфункціональний конфлікт);
- структура системи винагородження (метод управління конфліктною ситуацією, що справляє вплив на людей, щоб уникнути дисфункціональних наслідків).

До міжособистісних методів вирішення конфліктів належать:

- ухилення (уникнення ситуацій, які провокують появу суперечностей);
- поступливість (пристосування своїх вимог до інтересів іншої сторони, собі на шкоду) або досягнення спокою і гармонії завдяки тому, що проблема залишилась нерозв'язаною (заморожування конфлікту);
- протиборство (суперництво, коли переважають силові спроби, примус, натиск, що інколи призводить до пригнічення ініціативи підлеглих);
- компроміс (визнання рації іншої сторони до певної межі);
- співробітництво(інтеграція, визнання розбіжностей у поглядах і готовність ознайомитися з іншими пропозиціями для розуміння причин конфлікту і пошуку розв'язання, прийнятного для всіх сторін).

Методи розв'язання конфлікту поділяються на дві групи:

- негативні (всі види боротьби для досягнення перемоги однією стороною);
- позитивні (збереження основи взаємозв'язку між сторонами конфлікту).

9.4. Особливості розв'язання міжкультурних конфліктів.

Будь-яка виробнича організація – це різнобарвне середовище, і в ньому цілком природно виникають конфлікти і джерела напруги. Міжкультурні конфлікти можуть набувати форми суперечностей і навіть відкритого протистояння. Вони можуть проявлятися на міжособистісному рівні, на рівні особистості та групи або стати міжгруповим конфліктом.

Потрібно зрозуміти, про який вид міжкультурного конфлікту йдеться. Це може бути конфлікт між: різними етнічними групами та їхніми культурами; релігійними групами (суніти – шиїти, католики – протестанти в північній Ірландії); поколіннями (батьки – діти) і носіями різних культур (місто – село);

традиціями і нововведеннями в культурі. Більшість з них зазвичай зумовлені помилками поведінки людини. Сюди також відносять помилкове або провокаційне трактування жестів, словесних конструкцій, емоцій, дій тощо.

Для вирішення цих конфліктів придатними є всі запропоновані вище методи їх подолання з урахуванням окремих особливостей, притаманних національності людини, країні її перебування, виробничій галузі, мікро- і макросередовищу існування. Доцільність такого аналізу дозволяє зрозуміти основні больові точки, які є рушіями *двигунами* деструктивної поведінки, і обмежити їхній вплив на сторони конфлікту. Важливим кроком у цьому процесі є ознайомлення з культурними особливостями партнерів. Це дає можливість запобігати міжкультурним зіткненням або суттєво знизити їхній градус, оскільки володіння такою інформацією дозволяє оцінити, що бажане, а що заборонене (табуйоване) в кожній конкретній культурі.

Для створення в організації неконфліктного багатокультурного середовища потрібно формувати в колективі розуміння і повагу до представників усіх національностей та культур, ознайомлювати їх з різними традиціями та особливостями. Це може бути окремим складником діяльності відділу розвитку персоналу (чи відповідальної особи), який пропагуватиме політику толерантного ставлення до різних культур. Спектр можливостей тут досить широкий – від різних лекційних занять до проведення тематичних корпоративних вечірок та зустрічей. Цим організація здійснюватиме стратегію міжкультурної комунікації – інтеграцію, що передбачає збереження власної культурної ідентичності разом з оволодінням культурою інших народів, а це запобігатиме появі міжкультурних і міжнаціональних конфліктів.

9.5. Стратегії управління конфліктами. Роль переговорів.

Управління конфліктом – це свідома діяльність, яку проводить керівництво організації на всіх етапах його виникнення, розвитку та завершення. Ключовим в управлінні конфліктом є не блокування розвитку суперечностей, а прагнення розв'язати їх неконфліктними засобами, що передбачає запобігання їм та конструктивне завершення.

Запобігання конфліктам – це створення об’єктивних, організаційно-управлінських та психологічних умов, які перешкоджатимуть виникненню конфліктних ситуацій, усуватимуть особистісні причини конфліктів і ґрунтуватимуться на припущенні про можливе виникнення конфліктів, їхні розвиток та наслідки.

Вкрай потрібно володіти навиками прогнозування та запобігання конфлікту, а також правильного вибору стратегії його розв’язання. Вибір такої стратегії багато в чому зумовлений намірами його сторін, їхньою спільною взаємодією та розумінням наслідків, до яких призведе протистояння.

Як уже зазначалося вище, в арсеналі сторін є такі методи: ухилення, поступливість, протиборотство, компроміс і співробітництво. Розглянемо, як стратегія розв’язання конфлікту залежить від вибору різних стратегій поведінки опонентів (рис.2.2.)



Рис. 2.2. Залежність способу розв’язання конфлікту від вибору стратегій сторін

Найімовірнішим є використання компромісу, а найбажанішим – співробітництво.

Цінність компромісу в тому, що кроки назустріч, які вчиняє хоча б одна зі сторін, дозволяють досягти асиметричного (одна сторона йде на більші поступки, друга – на менші) або симетричного (обидві сторони роблять приблизно рівні взаємні поступки) компромісу. Велика цінність компромісу в тому, що його можна досягти, коли сторони обирають різні стратегії власної поведінки в конфлікті.

Натомість співробітництво є найбажанішим, тому що за його допомогою сторони не лише знаходять найприйнятніше рішення, в якому однаково зацікавленні обидві сторони, а й зміцнюють і поліпшують стосунки.

Одним з основних позитивних методів розв'язання конфліктів є **переговори**. Переговори можна розглядати як неперервний процес, в якому можна виділити три основні частини (фази): підготовку до переговорів, безпосередню участь в них, аналіз результатів переговорів. Процес переговорів **включає такі етапи:**

- аналіз потреб (власних і протилежної сторони);
- вибір стилю ведення переговорів (сідають за стіл переговорів з уже заготовленими позиціями і набором певних рішень; обговорення зводиться до протистояння різних позицій, і та з них, яка витримає натиск обґрунтованої критики, перемагає і стає основою у подальших діях);
- контроль клімату ведення переговорів (може підтримати або зруйнувати обраний стиль з урахуванням чинників: формальний чи неформальний характер переговорів; ступінь їх відкритості; час, місце, розташування учасників, освітлення тощо);
- вибір тактики ведення переговорів (явна демонстрація сили і переваги; апелювання до авторитетів; затягування переговорів, щоб виграти час для обдумування або вибору вдалого моменту);
- управління розвитком ведення переговорів (цей процес відбувається за схемою: загальна вступна частина – обговорення поглядів – пошук спільних

взаємовигідних підходів і рішень – встановлення домовленості (письмово або усно). Ефективної діяльності сторін сприяють їхні комунікаційні навички, зокрема, невербальної комунікації, які дозволяють зменшити напругу між ними. Якщо переговори затягнулися, існує можливість залучити експертів з проблемних питань;

- оцінку результатів та наслідків переговорів (завершальний етап, що дає відповіді на ключові питання: що досягнуто; з чим погоджуються обидві сторони; які питання залишаються відкритими; які кроки очікується провести в майбутньому; як забезпечити виконання взятих на себе зобов'язань; в якій формі контролюватимуть ухвалені домовленості (особливо якщо вони зафіксовані в письмовій формі).

Проводячи загальну оцінку результатів переговорів, важливо їх також оцінити з погляду можливості продовження і розвитку співпраці. Навички ведення переговорів є такою ж обов'язковою умовою для ефективного управління і співпраці в сучасних організаціях, як і навички командної роботи, професійних взаємозв'язків та комунікацій.

Запитання для самоконтролю:

1. Що таке конфлікт і які його наслідки?
2. У чому полягає позитивна роль конфліктів?
3. Які напрями розв'язання конфліктів вам відомі?
4. Які риси характеру особистості допомагають уникнути конфлікту?
5. У чому особливості міжкультурних конфліктів?
6. Що є ключовим в управлінні конфліктами?
7. Чи можливо ефективно вести переговори?

РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ

Тема 10. УМОВИ ЯКІСНОГО ВИКОНАННЯ ПРАЦІ

10.1. Практичні аспекти мотивації

10.1.1. Гроші та їхні функції

10.1.2. Заробітна плата в системі матеріального стимулювання

10.1.3. Нематеріальне стимулювання

10.1.4. Ротація працівників

10.2. Групи та командна робота

10.2.1. Відмінності між групою та командою

10.2.2. Типи команд

10.2.3. Ролі та правила роботи в команді

10.2.4. Етапи розвитку групи та команди. Модель п'яти етапів

10.2.5. Створення ефективних команд

10.1. Практичні аспекти мотивації

10.1. Гроші та їхні функції. Одним з ключових елементів, за допомогою якого організація впливає на своїх учасників, є програми матеріального стимулювання, які використовують грошові знаки.

Історія виникнення грошей тісно пов'язана з появою товарного виробництва, обміном товарів і є результатом розвитку суспільного поділу праці. Сутність грошей розкривається через їхні **функції**: засобу обігу товарів; міри цінності (вартості) товару; засобу збереження цінності; накопичення; засобу платежів; світових грошей.

Гроші були і залишаються одним з найсильніших мотиваторів поведінки людини. Через свої властивості гроші є найбажанішою для кожної людини річчю, а заробітна плата (за працю) дозволяє реалізувати це бажання. Саме це є основою системи матеріального стимулювання праці.

10.1.2. Заробітна плата в системі матеріального стимулювання – винагорода, обчислена у грошовому виразі, яку, за трудовим договором, власник або орган, який він уповноважив, виплачує працівникові за виконану роботу. Розмір зарплати залежить від складності та умов роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності

підприємства. Теорія мотивації персоналу виділяє такі **функції заробітної плати**: відновлювальну; статусну; стимулювальну.

Відновлювальна полягає в забезпеченні працівникові належного рівня споживання, розширеного відтворення його сил на відповідному рівні в суспільстві. Вона порушується при затримках заробітної плати, різких інфляційних коливаннях.

Статусна функція реалізується, коли статус працівника визначається розміром заробітної плати і відповідає його трудовому стажу в межах організації.

Стимулювальна – найважливіша з погляду керівництва, бо спонукає до найбільшої віддачі працівника. Суть її полягає в тому, що заробітна плата – як основне джерело доходу – має бути забезпечено чітким зв'язком між її розміром та ефективністю роботи працівника.

Процес платного виконання робіт зумовлює потребу у формуванні критеріїв оцінки обсягів праці та плати за них. Підприємства, організації та установи вільні у виборі стратегії винагородження, видів і систем оплати праці, розміру та умов преміювання. Ці дії обмежені лише певними законодавчими застереженнями та коштами, які заробила організація.

Система винагородження персоналу – сукупність засад, на підставі яких визначають форми, розміри і структуру винагороджень, а також процедури їх планування, нарахування, виплати і моніторингу.

Заробітну плату можуть виплачувати в традиційних формах (тарифна система, погодинна, відрядна, *акордна*, преміальна, погодинно-преміальна), а також у менш поширених (комісійна, пакетна, кафетерійна тощо).

Стратегія винагородження – система цілей, засад і методів винагороджень, яка інтегрується із системою цілей організації і визначає бажану поведінку її колективу. Така стратегія є основою проектування, впровадження й удосконалення систем винагородження як головних інструментів досягнення перспективних цілей організації.

Практика управління організаційною поведінкою виробила ряд принципів побудови ефективної системи винагородження: пропорційність, диференційованість, акцентування на позитивній мотивації, комплексність і систематичність, своєчасність, простоту і прозорість, можливість самовираження, поєднання цілей організації і особистих цілей працівника.

10.1.3. Нематеріальне стимулювання. Ефективність матеріального винагородження різко зростає в поєднанні з іншими (нематеріальними) засобами винагородження. Існує певний перелік найважливіших принципів нематеріальної мотивації, що важливо для формування організованої поведінки:

- створення певної корпоративної культури, слід діяти відповідно до етичних кодексів поведінки;
- виважена політика компромісу і діалогу з працівниками, основою якого є повага до особистості як високоосвіченого, ерудованого носія культурної самобутності;
- гарантії працівникам певного рівня достатку і користування з різних програм фірми за умови належного виконання робіт і дотримання етики поведінки;
- підготовка працівників високого класу як основи конкурентної переваги організації;
- прозорість кар'єрного росту на основі системи атестацій і співбесід;
- залученість персоналу до управління, що дозволяє працівникам брати участь у розвитку організації і нести відповідальність за її долю;
- свобода дій управлінського персоналу в межах посадових повноважень;
- забезпечення ефективної взаємодії працівників у процесі роботи;
- заохочення висловлення власної думки на основі формування політики діалогів з виробничих питань, а також відсутності тиску за проявлену ініціативу.

Наведений перелік сучасних принципів нематеріального винагородження не вичерпаний. Їхній перелік збільшується, кожен з цих принципів поширюється, набуваючи нового змісту.

10.1.4. Ротація працівників. Одним із серйозних мотиваційних викликів для сучасних організацій є плинність кадрів. Фактично це сигнал для керівництва, що з мотивацією персоналу існують суттєві проблеми.

Бажання працівника покинути організацію, якщо воно зумовлене суто фінансовим мотивом, задовольняють порівняно легко – збільшенням заробітної плати. Куди складніше втримати працівника, коли його прагнення залишити організацію спричинене нематеріальними мотивами. Науково доведено, що найбільший термін перебування працівника на одній посаді не повинен перевищувати трьох – п'яти років. Далі відбувається «вигорання» працівника, що супроводжується зниженням трудової віддачі та ефективності праці. Крайнім проявом цього процесу є звільнення з роботи.

Досвід розв'язання складних питань організаційної поведінки накопичив такі **способи подолання** цієї проблеми (плинність кадрів): проведення ротації працівників; збільшення посадових обов'язків, створення гнучких робочих місць.

Ротація може бути кількох **видів**: за напрямом пересування (з посади на посаду, обмін посадами в межах одного горизонтального рівня тощо); за частотою або швидкістю (річна, помісячна, щоденна, щогодинна); залежно від спеціалізації (за суміжною, іншою, аналогічною спеціальністю); в залежності від ієрархії (горизонтальна, вертикальна).

Для організації та персоналу ротація відкриває певні можливості. Вона дозволяє: «знайти потрібному працівникові потрібне місце» і отримати якнайбільшу віддачу від його діяльності; утримати цінних співробітників і підвищити їхню мотивацію; навчити їх працювати в інших командах, співпрацювати та йти на компроміс; сприяти подоланню трудових конфліктів; генерувати нові ідеї; підвищувати взаємозамінність трудової команди й оновлювати кадровий склад у межах штатних одиниць; знизити витрати на пошук фахівців на ринку праці, а також забезпечувати якнайбільший розвиток працівника через опанування додаткових знань і навичок.

Ротація як інструмент організаційного впливу має **певні складнощі** в застосуванні, тому слід дотримуватися принципу добровільності, доцільності та адаптаційної підтримки працівників на нових місцях.

Збільшення посадових обов'язків є дієвим способом подолання ефекту вигорання працівника. Через розширення обсягів робіт та урізноманітнення посадових обов'язків керівництво організації створює додаткові можливості для досвідченого працівника в межах тієї ж посади, задовольняє його потребу в самореалізації. Це дозволяє краще використовувати найбільш кваліфікованих працівників, наприклад, як наставників чи внутрішніх консультантів. Поширення кола обов'язків дозволяє відчути працівникові свою важливість, викликає гордість за досягнуті результати та статус.

До певних недоліків цього процесу можна віднести можливі конфлікти в колективі. Адже не всі працівники досягли відповідного рівня кваліфікації, не всі перебувають на стадії «вигорання» і тому можуть сприймати такі дії як наступ адміністрації на трудовий колектив.

Створення гнучких робочих місць. Останнім часом на ринку праці спостерігається зростання гнучкіших форм праці, які відрізняються від звичної усім роботи і покликані оптимізувати взаємовідносини між працедавцем і працівником. Синонімом терміну «гнучке робоче місце» є «нетрадиційні форми зайнятості». Такі форми працевлаштування – це спроба досягнути економічного розвитку шляхом адаптації бізнес-стратегій до глобальних ринків та економік.

Перевагами гнучких форм зайнятості є: поєднання трудових обов'язків із сімейними; доступ молоді на ринок праці; зменшення орендних витрат.

Основними **видами гнучких форм зайнятості** є: неповний робочий день (part-timework); розподіл робочих місць (job-sharing) за часом зайнятості (поділ робочого дня, тижня); плавучий графік (flexi-time); скорочений робочий тиждень (compressed work week); тимчасове працевлаштування (temporary work); підсумований облік робочого часу (annualised hours) – трудову норму визначають у вигляді загальної суми річних робочих годин (наприклад, 2500

годин); робота поза офісом (flexi-place), як правило, за контрактом про виконання робіт у будь-якому місці, крім офісу.

Політика гнучких робочих місць є хорошим менеджерським рішенням в сучасних змінних умовах. Така гнучкість викликає довіру і прихильність працівників до організації, допомагає залучати та утримувати талановиті кадри і є рушієм для пошуку рішень і для підприємства, і для працівників.

10.2. Групи та командна робота

10.2.1. Відмінності між групою та командою. Значну частину свого життя люди проводять в групах. З погляду сприйняття основою групи є особисте знайомство, з погляду взаємодії – пошук компромісу, з погляду організації – спільна мета, з погляду мотивації – спільна мотивація людей.

Команда є різновидом групи, якій притаманні всі особливості групи з певним набором додаткових характеристик.

Поняття «команда» і «група» не є взаємозамінними. Відмінності між групою і командою наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Основні відмінності між групами і командами

Група	Команда
Має сильного лідера, якого призначають	Роль лідера переходить від одного члена до другого
Індивідуальна підпорядкованість	Індивідуальна і взаємна підпорядкованість (кожний підкоряється кожному)
Мета – та сама, що й в організації	Специфічне бачення або мета
На виході – продукти індивідуальної праці	На виході – продукти колективної праці
Зустрічі «потрібні і достатні»	На зустрічах ведуть необмежені в часі дискусії і розв'язують всі проблеми
Ефективність вимірюється непрямим способом у вигляді впливу на результати роботи (бізнес)	Ефективність вимірюється безпосередньо у вигляді оцінки колективної роботи
Кожен член групи має власне коло спілкування, ухвалює самостійні рішення, виконує особливі робочі завдання	Колективне спілкування, спільне ухвалення рішень і виконання робочих завдань

Важливим є те, що команді притаманна внутрішня самоорганізація, яка в основному ґрунтується на неформальних стосунках. Учасники команди об'єднані не посадовими інструкціями, а нормами вищого характеру: цілями, цінностями, метою, власною системою комунікації та мотивації. Це дозволяє надзвичайно ефективно діяти.

Важливою причиною популярності команд є те, що їм притаманні високе почуття спільності і спорідненості колективу, воно об'єднує членів команди і є основою корпоративної солідарності. Помічено, що команда разом зі своїм лідером одночасно є «мозковим центром» організації та ефективним інструментом реалізації її головних стратегічних завдань. Надзвичайно важливою особливістю команд є те, що вони можуть утворюватись практично для будь-яких цілей.

10.2.2. Типи команд: міжфункціональна команда, команда з розв'язання проблем, самокерована команда, віртуальна команда. Спортивні команди, військові підрозділи, експедиції та інші отримали назву **команди дій**. Вони націлені на виконання заданого плану і потребують чіткого поставлення завдання, однозначного розподілу ролей і формулювання ясних критеріїв успіху.

До складу **міжфункціональної команди** входять співробітники різних функціональних підрозділів і сфер відповідальності, нерідко з різних рівнів управління. Мета її створення – розв'язання проблем, що стосуються кількох ланок організації. Потреба у створенні таких команд зумовлена тими прогалинами, які виникають в процесі виробництва. Її діяльність спрямована на поєднання здібностей членів команди, які взаємодоповнюють один одного.

Команда з розв'язання проблем спрямована на розв'язання однієї складної проблеми за короткий проміжок часу. Інколи такі команди називають цільовими командами, оперативними групами, групами швидкого реагування або комітетами. Це короткострокові групи, кваліфікація членів яких тісно пов'язана із специфікою роботи. Команди працюють в умовах часового цейтноту до розв'язання завдання і є багатофункціональними.

Самокерована команда володіє суттєвою автономією, команду створює керівництво організації для розв'язання завдань певного виду, і вона може включати працівників різних рівнів. Саме тому члени таких команд часто мають кілька професій або навичок і можуть переходити від виконання одного завдання до другого в залежності від потреб.

Віртуальна команда – це група співробітників, які є географічно віддаленими, однак працюють в одній компанії або над одним проектом за допомогою телекомунікаційних технологій. Серед недоліків віртуальних команд відзначають низький ступінь довіри між її членами та низька здатність до самоорганізації.

10.2.3. Ролі та правила роботи в команді. Роль – це спосіб чи модель поведінки людини в тій чи іншій ситуації. Складність управління організаційною поведінкою полягає в тому, що люди в житті одночасно виконують декілька ролей. В один і той самий час людина може бути керівником, підлеглим, товаришем, батьком і т. д. В кожній з ролей від неї очікують відповідної поведінки.

Критичним фактором, який визначає ефективність роботи команди, є поведінка кожного з її членів, що має сприяти взаємодії між учасниками і допомагати в досягненні цілей команди. Не кожна людина здатна до командної роботи. Це пов'язано з тим, що не всі люди спроможні виконувати групові ролі. Ряд експертів з організаційної поведінки пропонує поділити всі ролі в команді на дві групи: цільові і підтримувальні.

Цільові ролі – це ролі, які забезпечують можливість відбирати і виконувати основні командні завдання. Діяльність людей, що виконують ці ролі, безпосередньо спрямована на досягнення цілей групи. Такими ролями є: керівник; генератор ідей; інформатор; експерт; аналітик; координатор; узагальнювач.

Підтримувальні ролі – це ролі, які спрямовані на підтримку функціонування команди. Базовими в переліку підтримувальних є такі ролі:

стимулятор (знімає конфлікти); інформатор (повідомляє про ситуацію); виконавець; розробник критеріїв; відповідальний за зовнішню комунікацію.

Для розв'язання проблемних питань команди застосовують **методи:** експертних оцінок (учасники незалежно й анонімно формулюють свою думку щодо розв'язання проблеми; зведені дані всіх оцінок подають на розгляд кожному учаснику команди для з'ясування причин відхилення з повторенням цієї процедури до досягнення консенсусу); узагальнює та ухвалює рішення керівник, «мозковий штурм» (здійснює критичну оцінку запропонованого варіанта рішення для отримання негайних відповідей на запитання, узагальнює ідеї щодо розв'язання проблемної ситуації з їх публічним обговоренням до взаємоузгодження позицій).

10.2.4. Етапи розвитку груп та команд. Модель п'яти етапів. Кожна команда (група), незалежно від часу і місця виникнення та чисельності учасників, на своєму шляху проходить п'ять етапів:

1. формування (зародження команди);
2. адаптацію колективу (знайомство, зближення, спостереження, демонстрацію можливостей членів команди);
3. нормалізацію (усвідомлюється спільна мета, визначаються статусно-рольові стосунки між членами команди, приходить відчуття спільності, яке характеризується відчуттям «МИ»);
4. діяльність (робота команди на повну силу);
5. завершення діяльності.

Важливо відзначити, що перелічені етапи формування команд (груп) – це спрощене уявлення про складні процеси, що відбуваються в реальному житті. На практиці буває надзвичайно важко відділити один етап від другого, можна також одночасно (паралельно) пройти кілька етапів. Може статись перехід з вищого на нижчий етап.

У роботі команд (груп) було виявлено закономірність, що продуктивність їхньої діяльності коливається в різні періоди: суттєвий сплеск відбувається в другій половині кожного етапу. Вважається, що цей ефект спричинений

недостатністю часу для розв'язання завдань, внаслідок чого відбувається самообілізація учасників. Це і дозволяє досягнути мети. Цю закономірність підтверджують результати роботи багатьох команд.

10.2.5. Створення ефективних команд. Команди визначаються такими характеристиками, як згуртованість і конфліктність. При побудові команд слід пам'ятати, що діяльність команди залежить від таких факторів: організаційних, управлінських, індивідуальних.

До **організаційних факторів** відносять: розв'язання проблем, з якими стикається організація на ринку; вибір типу команд; визначення кваліфікації, практичного досвіду членів команди та її керівника; вивчення та використання досвіду інших команд всередині організації; визначення меж і рівнів повноважень членів команди.

До **управлінських факторів** відносять: визначення мети створення команди та очікуваних результатів; отримання потрібних матеріальних і нематеріальних ресурсів та механізмів; пошук зовнішніх партнерів; визначення перешкод і пошук шляхів їх подолання; оцінку власної готовності делегувати повноваження та відповідальність членам команди.

Індивідуальні фактори безпосередньо стосуються членів команди, це: відбір фахівців з технічними і міжособистісними навичками та вміннями; ступінь мотивації кожного члена команди, а також ступінь спротиву, який потрібно подолати; визначення ключових ролей у команді. При цьому слід врахувати рід діяльності членів команди, щоб оминати конкуренцію між ними, яка може бути кар'єрна, виробнича чи інша.

Основними умовами ефективної командної роботи є: підтримка оточення; відповідна кваліфікація; усвідомлення виконуваних ролей; наявність мети, якої можна досягти тільки спільними зусиллями управлінців і членів команди; винагороди, що є стимулом для роботи команди.

Створення згуртованої команди з високою працездатністю потребує: відбору членів зі схожими цінностями, ставленням і кваліфікаціями, щоб вони змогли співіснувати; підтримання високих стандартів комунікабельності, аби

нові члени визнали за честь стати частиною групи; допомоги в досягненні успіху, що згуртовує команду; залучення членів команди до ухвалення рішення; мотивації винагородами.

В ефективних командах робоча атмосфера не містить явних напруг, люди залучені і зацікавлені процесом роботи, немає нудоти, відбувається багато дискусій, в яких усі беруть участь. Завдання і мету команди добре усвідомлюють, сприймають всі члени, запропоновані ідеї розглядають. Незгоду не придушують, команда приймає це і уникає конфліктів, причини яких обережно вивчають. Команда шукає способи їх розв'язання. Більшість рішень досягають консенсусом, який ясно демонструє, що кожен учасник команди загалом згоден з ухваленим рішенням. Незгодні особи мають право на власну думку і визначати свою незгоду в спільній угоді. Критика має конструктивну спрямованість і орієнтована на подолання перешкод до виконання роботи. Використовують відкриті обговорення до тих пір, доки не буде знайдено рішення.

Скільки житиме людство, таємниця побудови успішних команд буде щоразу відкривати нові грані взаємодії людських колективів. Усі спроби вивчити феномен ефективності показують, що попри загальні принципи, існують і відмінності. Кожна успішна команда має свої особисті рецепти успіху. Незаперечним залишається лише факт, що ефективним є об'єднання, яке стало командою. Ефективні команди очолюють успішні менеджери, які концентрують свої основні зусилля не на роботі, а на людях – членах команди. В цьому приховано головний секрет побудови ефективної команди.

Запитання для самоконтролю:

1. Яка роль матеріальних і нематеріальних стимулів (мотивів) у визначенні організаційної поведінки працівників?
2. У чому полягає ефективна система винагороди?
3. Перелічіть, які принципи нематеріального стимулювання важливі для формування організаційної поведінки.

4. Коли і чому здійснюють ротацію працівників? Наведіть приклади гнучких форм цього процесу.

5. Схарактеризуйте причини «вигорання» працівника. Які способи подолання складних проблем організаційної поведінки накопичено в практиці?

6. Які об'єднання мають назву «група» і «команда»? Чому ці поняття стають предметом вивчення організаційної поведінки?

7. Які існують типи команд? Через які етапи проходять команди в процесі роботи?

8. Які команди стають ефективними?

9. Чи доцільно формувати команду з хороших друзів? Обґрунтуйте відповідь.

Тема 11. ОСНОВНІ ВИДИ ДІЯЛЬНОСТІ ПСИХОЛОГІВ ПО РОБОТІ З ПЕРСОНАЛОМ

11.1. Прикладні напрями праці психолога по роботі з персоналом організації.

11.2. Просвітницька діяльність психологів по роботі з персоналом

11.3. Роль діагностичної та експертної діяльності психологів по роботі з персоналом

11.4. Прогнозування і профілактика як види діяльності організаційних психологів

11.5. Особливості психокорекційної, психоконсультативної та психотерапевтичної діяльності психолога по роботі з персоналом

11.1. Прикладні напрями праці психолога по роботі з персоналом організації

Психолог по роботі з персоналом по відношенню до організації може виконувати наступні напрями роботи:

1) зовнішній - консультант і дослідник;

2) внутрішній - практик, який працює безпосередньо в організації.

Перелік проблем, що вирішуються психологами в організаціях, можна побачити на прикладі практичних цілей **психологічного аналізу діяльності** (ПАД) конкретизованих В. Д. Шадриковим [20]:

- ПАД з метою професійного відбору;

- ПАД з метою професійної орієнтації;
- ПАД з метою професійної атестації;
- ПАД з метою професійного навчання;
- ПАД з метою оптимізації та раціоналізації діяльності.

Психолог по роботі з персоналом як практик виконує кілька функцій.

1. Дослідницька (експертна) функція.
2. Консультаційна функція.
3. Педагогічна та просвітницька функції.

Узагальнюючи всі функції визначимо організаційні **завдання** котрі повинен виконувати психолог по роботі з персоналом.

1. Оцінка персоналу з метою найму, атестації та переміщення (вивчення і фіксація ділових, професійних якостей, здібностей).
2. Професійна орієнтація та консультування.
3. Соціально-психологічне навчання персоналу і підвищення кваліфікації співробітників.
4. Прискорення процесів адаптації працівників в організації.
5. Оптимізація взаємодії керівника з підлеглими.
6. Атестація посад, включених до штатного розпису.
7. Вивчення умов праці, організації робочих місць.
8. Аналіз особистості працівника в системі організації.
9. Оцінка кадрової політики і стратегії організації.
10. Поліпшення організації праці тощо.

11.2. Просвітницька діяльність психологів по роботі з персоналом

У широкому значенні просвітницьку діяльність (психологічну просвіту) психологів по роботі з персоналом можна визначити як діяльність, спрямовану на формування психологічної культури менеджерів і персоналу організацій.

Основне призначення просвітницької діяльності психологів по роботі з персоналом щодо психологічного забезпечення управлінського процесу в організаціях полягає в:

- роз'ясненні управлінському персоналу організацій цілей, завдань та можливостей психологічної служби в оптимізації процесу управління;
- формуванні психологічної компетентності керівників та працівників з проблем управління й ефективної управлінської взаємодії;
- формуванні потреби в усіх учасників управлінського процесу щодо використання психологічних знань при вирішенні управлінських та інших проблем, становлення в цілому психолого - управлінської культури тощо [20].

Основними формами просвітницької роботи є такі:

- проведення лекцій, семінарів, «круглих столів» з проблем організаційної психології;
- проведення тренінгів - семінарів з проблем ділового спілкування, попередження та розв'язання конфліктів в організації та ін.;
- проведення тижнів психології; - ведення спеціальних рубрик у періодичній пресі організації або спецвипусків друкованих ЗМІ;
- підготовка виставок літератури з проблем організаційної психології та психології управління; - підготовка інформаційних листків, буклетів;
- підготовка передач з проблем організаційної психології по місцевому радіо й телебаченню (якщо вони діють в організації);
- створення в організації фільмотеки відеокасет та компакт-дисків (CD) з психологічної проблематики;
- забезпечення керівників і працівників інформацією про психологічні WEB-сторінки та доступу до них тощо.

Організаційні **форми психологічної просвіти** можна поділити на такі основні види: індивідуальні, фронтальні та групові.

Індивідуальні форми психологічної просвіти полягають в тому, що кожен менеджер або працівник організації в разі потреби може отримати необхідні психологічні знання самостійно.

Зміст **фронтальних форм** психологічної просвіти виявляється в тому, що та чи інша інформація отримується у присутності інших людей.

Особливість **групових форм** психологічної просвіти полягає насамперед в тому, що вони сприяють адекватному розумінню та засвоєнню працівниками соціально - психологічних феноменів групової діяльності й особистісної взаємодії між людьми [20].

11.3. Роль діагностичної та експертної діяльності психологів по роботі з персоналом

У найбільш загальному вигляді діагностичну роботу (психологічну діагностику) в сфері організаційної психології можна визначити як психологічне обстеження менеджерів та персоналу організацій.

Діагностична робота практичних психологів з означеного напрямку проявляється :

- у визначенні соціально-психологічних особливостей діяльності організації та окремих її підрозділів;
- у здійсненні моніторингу змісту, умов діяльності та розвитку організації;
- у аналізі причин, що ускладнюють здійснення управлінської або професійної діяльності менеджерів та персоналу організації і знижують ефективність управлінської взаємодії тощо;
- у психологічному обстеженні менеджерів і персоналу організації та визначенні їх індивідуального стилю діяльності;
- у визначенні психологічних особливостей управлінської або професійної діяльності чоловіків та жінок тощо [20].

Сучасні психологи по роботі з персоналом мають досить широкий спектр діагностичних методик зі своєю специфікою в діагностиці психологічних проблем у різних соціальних сферах. Наприклад, до методик, які використовуються для вивчення психологічних особливостей управлінської діяльності менеджерів можна віднести такі, що діагностують:

- стиль управління керівника;
- тип спрямованості керівника (на справу, па людей, на себе);
- орієнтацію керівника па лідерські чи адміністративні якості;

- прояви «професійного вигорання» керівників;
- гендерні особливості управлінської діяльності;
- особливості соціально-психологічного клімату в колективі;
- особливості корпоративної культури організації тощо.

Психологічна експертиза є одним з основних видів (підвидів) експертизи. Також може бути часткою комплексного експертного дослідження, якщо в органі (особи), який (яка) призначив(ла) експертизу (залучив(ла) експерта), виникають питання, вирішення яких потребує синтезування спеціальних знань з різних галузей науки (психолого-психіатрична експертиза, психолого-медико-психіатрична, медико-психологічна та психолого-автотехнічна експертиза). До цього переліку також можуть належати психолого-почеркознавча та психолого-лінгвістична експертизи.

Психологічна експертиза встановлює ті особливості психічної діяльності та такі їх прояви в поведінці особи, які мають юридичне значення та викликають певні правові наслідки.

В процесі експертизи поєднуються два важливі з погляду психологічного аспекти:

а) оцінка особливостей діяльності та розвитку особистості (групи, організації) експертами — фахівцями, які добре знаються на виді діяльності, що оцінюється;

б) самооцінка результативності діяльності власне особистістю, представниками групи (організації).

Психологічна експертиза в організації може бути спрямована на розв'язання різноманітних завдань.

Експертиза може **проводитися з метою:**

- визначення ефективності діяльності та управління організацією (за дорученням вищого органу управління або опікунської організації);
- визначення рейтингу діяльності організації (в процесі проведення різних відомчих, національних конкурсів);

- визначення результативності управлінських рішень керівників відділів (управлінь) організації;
- виявлення переваг та недоліків нових управлінських технологій;
- визначення особливостей нового режиму діяльності організації;
- з'ясування особливостей розвитку колективу організації;
- визначення особливостей діяльності працівників організації (у процесі проведення атестації та просування па посаді);
- з'ясування особливостей нових способів оцінки діяльності працівників організації та системи забезпечення їх позитивної мотивації тощо.

11.4. Прогнозування і профілактика як види діяльності психолога по роботі з персоналом

Прогнозування передбачає вирішення наступних проблем: [20].

- визначення перспективних соціально-економічних тенденцій у діяльності певного регіону (області, міста, району) та обґрунтування доцільних стратегій управління, забезпечення відповідної психолого - управлінської підготовки менеджерів і персоналу організацій;
- визначення перспектив розвитку діяльності конкретної організації протягом певного періоду та психологічних особливостей управління на кожному етапі;
- визначення перспективних напрямків діяльності організації та обґрунтування необхідних психолого - управлінських умов для їх упровадження;
- розробка оптимальних способів і технологій ділового спілкування в організації в екстремальних ситуаціях (наприклад, в умовах введення змін) тощо.

Профілактична робота психолога по роботі з персоналом наближена до діяльності прогнозування, і її не варто пов'язувати лише з просвітницькою роботою або ж відносити до психокорекційної, на чому наполягають деякі дослідники.

У ході психологічного супроводу діяльності організації **профілактична робота** може бути спрямована на розв'язання таких завдань:

1. Прогнозування можливих ускладнень:

2. Визначення соціально-психологічних умов, за яких можна було б запобігти таким ускладненням.

3. Розробка спеціальних заходів, які б сприяли реалізації цих умов.

Зазначені завдання базуються на загальних особливостях психопрофілактичної роботи, які конкретно виявляються при вирішенні психолого - управлінських проблем.

11.5. Особливості психокорекційної, психоконсультативної та психотерапевтичної діяльності психолога по роботі з персоналом.

Психокорекційна робота практичних психологів у сфері організаційної психології має певні особливості. Стосовно діяльності безпосередньо керівника організації психокорекційна робота може бути спрямована, наприклад, на вирішення наступних **завдань**:

- корекція складових власне управлінської діяльності керівника (управлінської концепції, стилю керівництва, особливостей ділового спілкування, стратегії поведінки в конфлікті, делегування повноважень, уміння організувати свій робочий час тощо);

- певних особистісних характеристик керівника (підвищеного збудження, імпульсивності, підозрілості, недовіри, тривожності, надмірної відповідальності тощо).

Щодо діяльності «управлінської команди» та колективу організацій психокорекційна робота може стосуватися таких **проблем**:

- корекція стратегій та способів взаємодії членів «команди» при вирішенні управлінських проблем;

- корекція ставлення членів колективу до виконання своєї діяльності і прояву ініціативи та активності при цьому;

- корекція ставлення членів колективу до керівника та подолання комунікативних бар'єрів, які виникають;

- корекція стосунків у колективі та соціально-психологічного клімату в організації в цілому тощо.

Консультативна робота психолога по роботі з персоналом полягає в наданні допомоги менеджерам і персоналу організацій з питань здійснення ефективного управління організацією (добору кадрів, оцінки їх професійної придатності, визначення шляхів оптимізації управлінської взаємодії тощо).

Щодо **використання психотерапії** в оптимізації управління організаціями, то цей вид діяльності організаційних психологів практично нереальний у психологічному забезпеченні управлінської та професійної діяльності в організаціях за нинішніх умов. Це обумовлено такими **причинами**.

По-перше, через те, що серед практичних психологів організацій нема фахівців, які могли б кваліфіковано здійснювати такий вид діяльності, оскільки їх підготовка тільки-но розгортається.

По-друге, психотерапія пов'язана з аналізом глибинних особистісних проблем, у той же час робота практичних психологів з менеджерами та персоналом організацій за своїм змістом пов'язана з вирішенням професійних проблем, хоча при цьому варто пам'ятати, що особистісні та професійні проблеми тісно пов'язані між собою.

По-третє, високий статус керівників організацій та особливості їх професійної діяльності не дуже відповідають цілям проведення психотерапевтичної роботи [11].

В цілому **можна зробити висновок** про те, що використання зазначених видів діяльності організаційних психологів щодо надання психологічної допомоги управлінському персоналу сприятиме підвищенню ефективності управління організаціями.

Запитання для самоконтролю:

1. Структура персоналу організації.
2. Сучасна кадрова політика організації.
3. Організація служби персоналу в компанії.

4. Прогнозування і профілактика як види діяльності організаційних психологів.

Тема 12. ПСИХОЛОГІЧНІ МЕХАНІЗМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

12.1. Загальна характеристика мотивації

12.2. Змістовні теорії мотивації

12.3. Процесуальні теорії мотивації

12.1. Загальна характеристика мотивації

Мотивація як функція управління реалізується через **систему стимулів**, тобто будь-які дії підлеглого повинні мати для нього позитивні або негативні наслідки з точки зору задоволення його потреб або досягнення його цілей.

Вивчення колективу може дозволити керівнику створити мотиваційну структуру, за допомогою якої він здійснить виховання колективу в потрібному напрямку.

Можна виділити **три основні індикатори трудової мотивації персоналу**, які можуть бути виміряні за допомогою анкетного опитування:

- задоволеність своєю працею;
- зацікавленість в кінцевих результатах своєї праці;
- прихильність своєї організації.

Можна виділити чотири етапи мотиваційного процесу.

Перший етап - виникнення і усвідомлення спонукання.

Другий етап - це «прийняття мотиву».

Третій етап - це реалізація мотиву, протягом якого в залежності від конкретних умов і способів реалізації може змінитися психологічний зміст мотиву.

Четвертий етап - актуалізація потенційного спонукання, під якою мається на увазі усвідомлений або неусвідомлений прояв відповідної риси характеру в умовах внутрішньої або зовнішньої необхідності, звички або бажання.

Більшість психологів згодні з виділенням двох типів мотивації і відповідних їм типів поведінки:

- зовнішня мотивація і відповідно зовнішня вмотивованість поведінки;
- внутрішня мотивація і відповідно внутрішня вмотивованість поведінки.

Шлях до ефективного управління людиною лежить через розуміння його мотивації.

Багатогранність і неоднозначність процесу мотивації знаходить відображення в ряді мотиваційних теорій, що поділяються на дві великі групи.

Змістовні теорії мотивації (теорія ієрархії потреб А. Маслоу, теорія мотиваційних потреб Д. МакКлеланда, мотиваційно-гігієнічна теорія Ф. Герцберга та ін.) базуються на дослідженні потреб і виявленні факторів, що визначають поведінку людей як наслідок їх мотивації.

Процесуальні теорії (теорія Д. Аткинсона, теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса, модель Портера-Лоулера і теорія постановки цілей Е. Лока та ін) досліджують мотивації персоналу в широкому соціальному контексті, які виходить за межі індивідуальних потреб, і прагнуть врахувати поведінкові аспекти мотиваційного процесу, що визначаються конкретною ситуацією.

12.2. Змістовні теорії мотивації

Теорія ієрархії потреб А. Маслоу

Розроблена А. Маслоу теорія ієрархії потреб, що спонукають людей до дії, належить до числа класичних теорій мотивації. Керівник, знаючи рівень потреб свого підлеглого, може передбачити, який тип потреб буде домінувати у нього в найближчому майбутньому, і використовувати відповідний мотиватор для підвищення ефективності його діяльності. В першу чергу він повинен прагнути до задоволення потреб нижчих рівнів, наприклад, в хорошій оплаті, безпеки праці та стабільності робочого місця, а потім використовувати більш високі стимули: соціальне визнання, присвоєння почесних звань, надання автономії і т.п.

Необхідно при цьому враховувати, що співвідношення потреб залежить від структури особистості, особливостей її виховання і багатьох інших факторів. Для людей з яскраво вираженими творчими здібностями (винахідники, художники, актори і т.п.) потреба в самореалізації домінує, незважаючи на слабку задоволеність фізіологічних потреб і потреби в безпеці. Крім того, у більшості людей в тій чи іншій мірі можуть бути одночасно виражені кілька груп потреб, визначити ж ведучу з них досить складно.

На пріоритетність тієї чи іншої групи потреб впливають відмінності в освіті, вихованні, культурних коренях, показав К. Альдерфер, і запропонував розділити ієрархію потреб Маслоу на три основні групи: а) екзистенційні (пов'язані із задоволенням базових потреб); б) соціальні (встановлювати і підтримувати значимі міжособистісні зв'язки); в) розвитку (це прагнення до вдосконалення і особистісному зростанню).

Теорія мотиваційних потреб Д. МакКлелланда

Не заперечуючи важливості біологічних та інших «базисних» потреб у мотивації поведінки працівників, МакКлелланд спробував виявити найбільш важливі «вторинні потреби», які актуалізуються за умови достатньої матеріальної забезпеченості, і виділив три таких групи:

1. Потреба влади — бажання впливати на інших людей.
2. Потреба успіху — задовольняється процесом доведення роботи до успішного завершення.
3. Потреба в причетності — зацікавленість в компанії знайомих, налагодженні дружніх відносин, надаванні допомоги іншим.

У різних людей ці потреби виражені по-різному або існують в певних комбінаціях. Те, як вони поєднуються, залежить, крім природжених якостей, від особистого досвіду, ситуації та культури людини. На їх основі, стверджує МакКлелланд, виникає і четверта потреба — в уникненні неприємностей, тобто перешкод або протидій у реалізації трьох названих потреб, наприклад, ситуацій, які дозволяють домогтися успіху, здатних позбавити людину влади чи групового визнання.

Мотиваційно-гігієнічна теорія Ф. Герцберга

Ф. Герцберг на основі експериментальних досліджень виявив дві групи факторів, які по-різному впливають на мотивацію праці. Першу групу факторів Герцберг назвав чинниками гігієни (гігієнічними факторами), другу — мотиваторами.

Перша група чинників (гігієнічні фактори) пов'язана із самовираженням особистості, її внутрішніми потребами, а також з навколишнім середовищем, в якій здійснюється сама робота. Ці чинники відповідають фізіологічним потребам, потребі в безпеці і впевненості в майбутньому.

Друга група чинників мотивації пов'язана з характером і сутністю самої роботи. Керівник тут повинен пам'ятати про необхідність узагальнення змістовної частини роботи.

Узагальнюючи результати своїх досліджень, Герцберг зробив ряд висновків:

- 1) відсутність гігієнічних факторів веде до незадоволеності працею;
- 2) наявність мотиваторів може лише частково компенсувати відсутність факторів гігієни;
- 3) у звичайних умовах наявність гігієнічних факторів сприймається як природне і не робить мотиваційного впливу;
- 4) позитивний максимальний мотиваційний вплив досягається за допомогою мотиваторів при наявності факторів гігієни. Недолік теорії той же: гігієнічні і мотивуючі чинники можуть бути різними у різних людей. Крім того, важко провести межу між результатами впливу цих двох факторів.

12.3. Процесуальні теорії

Теорія трудової мотивації Д. Аткинсона

Одним з факторів спонукання працівників до ефективної праці виступає прагнення особистості до успіху, очікування нею високої нагороди у випадку удачі. Менеджеру при розподілі завдань потрібно враховувати особистісні особливості працівників, так, наприклад, одній групі доцільно доручати ті завдання, які обов'язково треба виконати у відведені терміни. Іншій же групі

співробітників краще пропонувати пошук нетипових, нетрадиційних рішень при вирішенні інноваційних завдань.

Теорія очікувань В. Врума

Теорія очікувань Віктора Врума ґрунтується на посиленні, що мотивація працівника досягається за допомогою винагороди. При цьому сила прагнення до отримання винагороди залежить від трьох ситуаційних факторів:

- наявність зв'язку між затратами праці і досягнутими результатами, тобто від сподівання, що затрати праці дадуть бажані результати ($Z — P$). Якщо такий зв'язок відсутній, мотивація слабшає;
- реальність отримання винагороди, тобто очікування, що результати будуть винагородженні ($P — V$). Відсутність такого зв'язку послаблює мотивацію;
- цінність винагороди. Через власну систему цінностей конкретна винагорода може і не представляти для людини цінності, тобто мотивація залежить від сподівань щодо цінності винагороди ($V — Ц$).

Якщо очікування високі, то сила спонукаючого мотиву зростає.

Фактором, що спричиняє виникнення відчуття марності зусиль є брак власних здібностей працівника. Внаслідок цього завдання виконується невдало і демотивує працівника. Отже, складність завдань конкретного працівника повинна відповідати його кваліфікації, здібностям і майстерності.

Теорія очікувань у практиці управління звертає увагу на неоднозначність взаємозв'язку між винагородою і її сприйняттям різними людьми, орієнтуючи менеджера на цілий ряд параметрів встановлення мотиваційного клімату, що сприяє ефективній праці працівників. Але в реальній практиці взаємозв'язок трудових зусиль працівника і винагороди неоднозначний і відрізняється високим ступенем невизначеності.

Теорія справедливості Джона Стейсі Адамса

Теорія справедливості, або рівності (англ. Equity theory) фокусується на прагненні співробітників підтримувати рівність між вкладом, який вони привносять у роботу, та результатами, які вони отримують від неї, порівняно з

вкладами, що сприймаються, та результатами інших. Ситуація вважається справедливою лише в тому випадку, якщо співвідношення докладених зусиль і очікуваної винагороди є рівним порівняно з людиною, що порівнюється. Теорія була розроблена Джоном Стейсі Адамсом у 1963 році на підставі результатів досліджень, проведених ним у компанії General Electric.

Ефективність мотивації, по Адамсу, оцінюється працівником не по визначеній групі чинників, а системно з урахуванням оцінки винагород, виданих іншим працівникам, що працюють в аналогічному системному оточенні. Тим самим в мотиваційні чинники включається поняття «рівність і справедливість», сприйняття яких носить яскраво виражений суб'єктивний характер.

На основі емпіричних досліджень теорія справедливості спростовує уявлення про те, що нерівність грає мотивуючу роль, а рівність — демотивує. Проте в ній підкреслюється, що мотивуюча роль рівності існує при високому виконавському рівні роботи фірми. У разі ж низького виконавського рівня цей чинник дійсно буде грати демотивуючу роль.

Теорія мотивації Л. Портера-Е. Лоулера

Ця теорія побудована на поєднанні елементів теорії очікувань і теорії справедливості. Суть її у введенні співвідношення між винагородою і досягнутими результатами.

На думку авторів, мотивація є одночасно функцією потреб, очікувань і сприйняття працівниками справедливої винагороди. В моделі Портера-Лоулера фігурує 5 основних ситуаційних факторів:

1. витрачені працівником зусилля;
2. сприйняття;
3. отримані результати;
4. винагородження;
5. ступінь задоволення.

Дана модель внесла нові грані у вивчення мотивації, показавши, що остання являє собою не однолінійний процес, а цілісну структуру, взаємо

пов'язуючи ряд поведінкових факторів і фактор винагороди. Один з найбільш важливих висновків даної теорії: висока результативність праці є причиною задоволеності, а не її наслідком.

Теорія постановки цілей Е. Лока

У даній теорії мотивація людини визначається її цілями і задоволеністю результатом праці, коли він досягнутий.

Модель, що описує процес постановки цілей, виглядає наступним чином. Людина визначає для себе цілі, що задають інтенсивність і спрямованість його дій. Здійснивши ці дії, він досягає певного результату і отримує від цього задоволення.

Відповідно до теорії постановки цілей, рівень виконання роботи та її результати в значній мірі залежать від чотирьох характеристик цілей:

- складності;
- ясності і визначеності;
- вигідності;
- готовності докласти зусилля для досягнення (прихильності мети).

У теорії постановки цілей розглядаються ще дві групи факторів, що визначають якість виконання роботи: організаційні чинники та чинники здібностей працівника. Дані групи також впливають на цілі і тим самим на мотивацію. Між ними, якістю виконання роботи, її результатами і зазначеними характеристиками цілей існує взаємозв'язок і взаємовплив.

Застосування даної теорії в практиці управління викликає складність її використання.

Розглянуті теорії демонструють широкий діапазон організаційних змінних, від яких залежить мотивація працівників. Багато з цих змінних прямо або побічно враховуються при розробці реальних організаційних програм з посилення мотивації працівників до більш ефективної і якісної праці.

До найбільш поширених методів мотивації відносяться:

- 1) програми матеріального стимулювання; - пояснення є далі.
- 2) постановка цілей; пояснення є далі

3) збагачення праці (тобто перепроєктування організаційної структури, а також завдань і функцій працівників з метою підвищення їх мотивації і задоволеності працею);

4) партісіпатівність.

Програми матеріального стимулювання (Д. Сінк) — це мотивація на основі виявлення бажаних видів поведінки і підкріплення цих аспектів поведінки.

Постановка цілей (цільової менеджмент А. Етціоні) – визначає цілі як майбутні стани, що бажані для індивіда чи організаційної системи. Г. Саймон вважає, що цілі можна розглядати також як усвідомлювані обмеження, які накладені на нинішню і майбутню поведінку і засновані на аналізі минулих і майбутніх потреб, бажань, прагнень і т.п. Отже, цілі — це не тільки бажані орієнтири для майбутніх досягнень: вони припускають також певну поведінку і виділення ресурсів, необхідних для втілення цілей у життя.

Збагачення праці (проєктування і перепроєктування робіт) — базується на положенні про те, що праця, наповнена змістом, характеризується наступними факторами: відповідальністю, досягненням, контролем над ресурсами, зворотним зв'язком, професійним ростом, умовами праці.

Партісіпатівність (участь, або втягнення, працівників) виступає в найрізноманітніших формах і проявах. Залучення працівників, в тому числі в керування організацією, забезпечує сумісність цілей індивіда, групи та організації, дає простір здібностям та енергії людей, сприяє поліпшенню комунікації, співпраці та координації і призводить до більш високої загальної результативності.

Задоволеність працею — інтегративний показник, що відображає добробут чи неблагополуччя положення особистості в трудовому колективі, містить оцінки її інтересу до виконуваної роботи, задоволеність взаємовідносинами з співробітниками і з керівництвом, рівень домагань у персоналу.

Запитання для самоконтролю:

1. Поняття мотиву та стимулу.
2. Теорії мотивації трудової діяльності.
3. Практичне значення теорії мотивації.
4. Методи підвищення мотивації праці.
5. Що означає стимулювання праці?

Тема 13. АДАПТАЦІЯ СПІВРОБІТНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

13.1. Особливості адаптації співробітників в організації

13.2. Основні види та етапи адаптації співробітників в організації

13.3. Управління адаптацією

13.4. Моделі організаційної поведінки співробітників

13.1. Особливості адаптації співробітників в організації

Адаптація співробітників в організації є одним з важливих напрямків роботи психолога. Даний процес поширюється на нових співробітників (первинна адаптація) і не тільки (вторинна адаптація при зміні посади).

Адаптація співробітника - фактор підвищення ефективності його професійної діяльності.

Виробнича адаптація розглядається як процес включення індивіда в нове для нього виробниче середовище, вживання в неї, засвоєння професійної ролі, виробничих норм, соціальних відносин.

Структура і динаміка адаптації вивчаються як процес врівноваження у відкритій системі, в ході якого формуються нові системні якості.

Відповідно до даного підходу процес адаптації – безперервний де змінюється роль окремих компонентів. В рамках напрямку досліджень професійної адаптації розвинений ще один підхід - розгляд періодів криз, через які проходить людина.

Сучасний етап розробки психології адаптації характеризується взаємопроникненням зарубіжних і вітчизняних підходів в даному напрямку:

- Поділ понять пристосування (adjustment) і власне адаптації (adaptation)

- Рух від пасивного пристосування до побудови системи продуктивної взаємодії особистості і умов середовища, від кінцевої мети рівноваги, відсутності конфліктів до самореалізації особистості в реальній соціальній середовищі.

В цілому будь-яка структурна або поведінкова зміна, яке має життєво важливе значення, може розцінюватися як адаптація. Б. Д. Паригін визначає її як перебудову всієї системи поведінки особистості під впливом вимог, що пред'являються до неї умовами середовища.

А.А. Реан підходить до визначення адаптації з інших позицій, загострюючи увагу не на зміні поведінки, а на процесуальному аспекті: адаптація - процес і результат внутрішніх змін, зовнішнього активного пристосування і само зміни індивіда до нових умов існування. При цьому він виділяє дві закономірності. **По-перше**, адаптація здійснюється до умов, що змінилися (зміни в структурі соціальних цінностей, організаційні перетворення, вдосконалення та інновації в технології і т.п.). **По-друге**, вона відбувається при входженні в нову діяльність.

Уточнюючи дане визначення, можливо процес адаптації позначити терміном адаптування, його результат - адаптованість, а відмінності в стані до і після адаптації - адаптивний ефект. У **психологічному словнику** адаптація визначається як пристосування людини як особистості до існування в суспільстві відповідно до вимог цього суспільства і з власними потребами, мотивами і інтересами. Тобто відбувається зближення поняття адаптація і соціалізація.

Мета адаптації - досягти оптимуму ефективності діяльності, забезпечити розвиток організму, людини і, як мінімум, зберегти їх життєздатність, функціонування в своїй цілісності. Будь-яка адаптація тимчасова, має **межі**: і якщо **біологічні межі** адаптації організму укладені в генах, **психофізіологічна адаптація** до середовища обумовлена можливостями темпераменту, то **психологічна адаптація** здійснюється в рамках норм що об'єктивно складаються, цінностей, відносин, цілей і переконань.

Виділяються ряд позицій, які приймаються більшістю сучасних вчених і практиків.

1. Процес адаптації завжди передбачає взаємодію двох об'єктів.
2. Ця взаємодія розгортається в особливих умовах - умовах дисбалансу, неузгодженості між системами.
3. Основною метою такої взаємодії є деяка координація між системами, ступінь і характер якої можуть варіюватися в досить широких межах.
4. Досягнення мети передбачає певні зміни по взаємодіє системам.
5. Адаптація відбувається при зміні в оточенні і (або) діяльності індивіда.
6. Адаптація супроводжується трансформаціями в соціальному оточенні індивіда.
7. Провідну роль в результативності адаптаційних процесів грають структура особистості як відображення створених відносин і зв'язків з істотними характеристиками людського буття.

Під адаптацією співробітників в організації розуміється вироблення оптимального режиму цілеспрямованого функціонування особистості співробітників.

Функція адаптації полягає в підвищенні рівня професійної і соціальної активності співробітника і включення його в діяльність, а також в наступному.

1. У зменшенні стартових витрат організації за рахунок зменшення помилок і як найшвидшого виходу співробітника на нормальний режим роботи.
2. У скороченні плинності кадрів, зокрема, за рахунок не пройшли випробувальний термін і звільнилися в перші 6-12 місяців.
3. В економії часу керівників і колег, а також ресурсів організації, що витрачаються на адаптацію новачка.
4. В економії коштів на пошук і навчання нових співробітників.
5. У формуванні лояльності новачка до організації, що виявляється в прийнятті її норм і цінностей, бачення своїх перспектив у співпраці з нею, задоволеності роботою і взаємовідносинами з співробітниками.

6. У зниженні рівня і скорочення тривалості адаптаційного стресу, що дозволяє підвищити задоволеність роботою і організацією, а також загальний рівень здоров'я.

13.2. Основні види та етапи адаптації співробітників в організації.

1. За відносинам суб'єкт-об'єкт:

- Активна (суб'єкт прагне змінити середу, переслідуючи свої цілі);
- Пасивна (суб'єкт прагне не до зміни, а до засвоєння вимог середовища).

2. По впливу на співробітника:

- Прогресивна (що викликає позитивні зміни в мотивації, установках, професійних і соціальних компетенціях);

- Регресивна (що викликає формування небажаних для організації змін (порушення трудової дисципліни, включення в групу маргіналізованих співробітників)).

3. За рівнем:

- Первинна (суб'єкт - новий співробітник, вперше працевлаштуватися в організацію);

- Вторинна (суб'єкт - співробітник організації, перекладений в інший підрозділ, який отримав підвищення або пониження в посаді).

4. За напрямками:

- Виробнича;
- Невиробнича.

У структурі адаптації співробітників виділяється ряд **основних складових**: соціально-психологічна, психологічна і діяльнісна та інші компоненти:

психофізіологічна адаптація - ламка старого динамічного стереотипу, формування нових установок, навичок і звичок;

професійна адаптація - входження в професійне середовище, засвоєння норм і цінностей.

В адаптації співробітників можна виділити наступні етапи.

1. Підготовчий етап адаптації, який складається переважно в акумулюванні релевантної інформації про предметні та соціальні умови майбутньої діяльності.

2. Етап стартового психічного напруження пов'язаний зі станом нервово-психічного переживання підготовчих дій (подій) і первинного входження в нові умови професійної діяльності.

3. Етап гострих психічних реакцій входу, на якому адаптантові починає відчувати на собі вплив змінених факторів предметного і соціального середовища (наприклад, вперше зіткнувшись з необхідністю прийняття рішення в нових умовах).

4. Етап завершального психічної напруги, який характеризується своєрідною підготовкою психіки людини до актуалізації колишніх режимів функціонування, звичних способів поведінки в зв'язку з майбутнім поверненням до звичного життя.

5. Етап гострих психічних реакцій виходу - завершальна фаза процесу адаптації, складається з комплексу емоційних і поведінкових реакцій, пов'язаних з входженням в уже знайоме середовище проживання і професійної діяльності.

Проводячи аналогію зі стадіями стресу, виділяються період первинної адаптації (їй відповідає аларм-реакція), стабільної адаптації (опір) і адаптаційного втоми (виснаження).

До теперішнього часу система чинників адаптації розроблена в достатній мірі повно. Вони, як і показники, представлені двома групами - **об'єктивних і суб'єктивних факторів**.

Об'єктивні чинники характеризують середовище, в якому відбувається адаптація студента, специфічні умови конкретного вузу і факультету: соціально-побутові умови, тип попереднього освіти та довузівської підготовки (визначають підготовленість студента до навчання у вузі, виступаючи інструментом упереджаючий адаптації), умови проживання (іногородні або місцеві студенти), громадська активність, стать, вік. Характеристикою, що

забезпечує високу ступінь адаптованості індивідів до умов середовища, є громадська активність.

Суб'єктивні чинники (суб'єктивні, індивідуальна) адаптації - фактори, які «персоніфіковані в особистості»: темперамент, мотивація, рівень взаємовідносин, соціальна позиція, взаємини і ін. Виділяються первинні і вторинні суб'єктивні чинники.

Діагностика адаптованості, а також визначення її результативності вимагає виділення показників даного процесу. У соціально-психологічній літературі дане питання традиційно вирішується виділенням двох груп критеріїв: **об'єктивних і суб'єктивних**.

До об'єктивних критеріїв належать нормативні характеристики успішності діяльності співробітників і ступінь участі в різних формах суспільного життя організації, а також стан здоров'я.

До суб'єктивних критеріїв відносять задоволеність (діяльністю, ситуацією, оточенням, колективом, керівництвом), прагнення до вдосконалення, бажання самореалізації, провідні ціннісні орієнтації і їх організацію, ставлення до ризику, оцінка своїх можливостей, емоційна стабільність особистості.

13.3. Управління адаптацією

Традиційним в соціальній психології є підхід щодо виділення типів адаптації, за ступенем її сили та поділом на два типи: адаптованість і дезадаптованість.

Дезадаптованість поділяють на хронічну і пригнічену. Виділяють повну і неповну адаптацію. Повної адаптація вважається при досягненні належного рівня пристосованості. Неповна характеризується відсутністю його досягнення, вона знижує активність суб'єкта. Неповна адаптація може привести до дезадаптації.

Найбільш поширеним підходом є виділення трьох типів адаптації: висока, середня і низька. Висока - означає швидке включення індивіда в умови і досягнення високих показників по ефективності. Середня адаптація

приймається за норму, а низька означає низьку швидкість пристосування і низькі показники ефективності.

М. С. Яницький виділив два механізми адаптації: знецінення вихідних потреб і концептуалізація в формі вторинного контролю емоцій. На підставі даного поділу (за М.С. Яницьким) виділяються наступні основні **типи адаптаційного процесу** [9].

1. Тип, що характеризується переважанням активного впливу на соціальне середовище.

2. Тип, який визначається пасивним, конформним прийняттям цілей і ціннісних орієнтацій групи.

Відповідно до нього виділяють випереджальну (попереджувальну) адаптацію (преадаптація).

Преадаптація - своєрідна сукупність зовнішніх (середовищних) і внутрішніх умов, яка дозволяє групі або індивіду бути більш пристосованими для використання наданих можливостей.

Підкреслюючи значення таких превентивних заходів, вказуються психологічні стани, щодо яких вони реалізуються.

1. Аверсія - небажання виконувати необхідні дії (навчальне навантаження).

2. Сабурація - втрата оптимізму, впевненості в собі, низька сенситивність (слабка чутливість до впливу певних стимулів), порушення комунікабельності (труднощі, пов'язані зі спілкуванням).

Профілактика дезадаптації - попереджувальні заходи для підтримки адаптаційного рівня, достатнього для успішного виконання діяльності співробітником.

Включає в себе наступне.

1. Підготовку до роботи і прогнозування адаптації до організації за результатами співбесіди та вивчення особової справи.

2. Організацію режиму і умов роботи в період гострої адаптації.

3. Контроль за станом здоров'я (соматичного і психологічного) в період адаптації і корекція виникаючих порушень.

Основними показниками успішної соціальної адаптації як процесу пристосування до соціального середовища можна вважати:

- встановлення позитивних зв'язків з новим середовищем, участь життя організації;
- задовільний психічний і фізичний стан;
- адекватність зі спілкуванням і в міжкультурних відносинах;
- комфортність особистості в новому середовищі.

13.4. Моделі організаційної поведінки співробітників

Існують різні типології організаційної поведінки. Одна з перших типологій пов'язана з концепціями мотивації виконавської діяльності, це "теорія Х" "теорія У" Дугла МакГрегора.

Виходячи з "теорії Х", людині властива неприязнь до роботи, вона намагається її уникнути, отже, необхідний постійний контроль і примус до роботи. Основним мотиватором є економічні потреби, а значить, людина робить те, що приносить найбільшу економічну вигоду. А також людину потрібно постійно стимулювати, так як спочатку вона пасивна. "Теорії Х" протиставляється "теорія У". Вона говорить про те, що у людини є потреба реалізовувати розумові та фізичні здібності при виконанні роботи. При цьому людям властивий самоконтроль і самокерівництво.

Є. С. Яхонтова пропонує п'ять типологій підлеглих.

Типологія 1. Підставою є схильність працівника підкорятися менеджеру. Звідси три типи підлеглих. 1. Незалежний. 2. Нейтральний. 3. Залежний.

Типологія 2. Підставою є переваги в роботі - два типи підлеглих. 1. Орієнтований на ціль. 2. Орієнтований на завдання.

Типологія 3. Підставою служить підхід і ставлення до виконання завдання - чотири типи підлеглих. 1. Самостійний. 2. Обережний. 3. Добросовісний. 4. Терплячий.

Типологія 4. Підстава - схильність до певного виду діяльності - чотири типи підлеглих. 1. Впливовий. 2. "Непохитний" 3. "Буркун". 4. "Ведучий".

Типологія 5. Підстава - схильність до самоствердження і взаємодія з колегами - чотири типи підлеглих. 1. Експресивний. 2. Діловий. 3. Аналітичний. 4. Доброзичливий.

А. Г. Маклаков виділяє за критерієм особистісної дисциплінованості наступні типи підлеглих.

- **Богемний тип.** Неорганізованих, насилу приймає будь-які норми. Поведінка управляється сьогочасною метою, частіше емоційного походження.
- **Егоїстичний.** Норми, від яких він іде, внутрішньо замкнуті, вони або слабо пов'язані з соціальними нормами, або суперечать їм. Суб'єкт підкреслено дотримується "свої" норми, але нехтує загальними.
- **Референтний.** Залежить від норм певної малої групи.
- **Соціально-державний.** Твердо приймає норми свого суспільства, що гарантують внутрішнє благополуччя особистості і які регулюють взаємовідносини з найближчим соціальним оточенням.

Запитання для самоконтролю:

1. Дайте розгорнуте визначення організаційної поведінки.
2. Які чинники визначають специфіку організаційної поведінки?
3. Які чинники найбільше впливають на динаміку та зміст організаційної поведінки?
4. Яка змістовна структура трудової адаптації?
5. Які психологічні механізми визначають вплив колективу на організаційні процеси?
6. Як проявляється колективна згуртованість у організації?
7. У чому змістовна суть ситуаційної концепції організаційної поведінки?
8. Що передбачає системна концепція організаційної поведінки?
9. Що означає модель поведінки?
10. Чим характеризується підтримуюча модель організаційної поведінки?

Тема 14. ТЕХНОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД ТА ІНТЕРАКТИВНІ ТЕХНІКИ В РОБОТІ ПСИХОЛОГІВ

14.1. Поняття про технологічний підхід в роботі організаційних психологів і сутність технологій

14.2. Особливості гуманітарних і психологічних технологій

14.3. Психолого - організаційні технології як різновид психологічних технологій

14.4. Основні види психолого - організаційних технологій

14.5. Поняття про інтерактивні техніки та їх роль у реалізації технологічного підходу в роботі організаційних психологів

14.5. Роль організаційно-спрямовуючих інтерактивних технік у формуванні психологічної культури менеджерів і персоналу організацій

14.6. Використання змістовно-сміслових інтерактивних технік для психологічної підготовки менеджерів і персоналу організацій

14.7. Застосування рольових ігор та тренінгів для психологічної підготовки менеджерів і персоналу організацій

14.1. Поняття про технологічний підхід в роботі організаційних психологів і сутність технологій

Основне призначення технологічного підходу полягає в розробці (проектуванні) та впровадженні спеціальних психолого - організаційних технологій, спрямованих на вирішення конкретних проблем в організації.

В найбільш загальному вигляді **технологію** можна визначити як сукупність знань про засоби проведення виробничих процесів, або як сукупність виробничих методів і процесів у певній галузі виробництва, а також науковий опис способів виробництва.

В.І. Слободчиков пропонує дуже цікаву схему повної (нормативної) структури діяльності, яку порівнює з поняттям технологи. Ця структура включає в себе:

- ресурси;
- потенціал;
- дію;
- умови;
- ціль відносно рівнів діяльнісних категорій [11].

Слід зазначити, що існує тісний взаємозв'язок між технологіями, завданнями, структурою і цілями організації. Виконання завдання включає використання конкретної технології як засобу перетворення матеріалу, що надходить на вході, у якусь форму на виході.

Загалом можна зробити висновок про те, що технологія — це виважена система того, «як» та «яким чином» мета втілюється в конкретний різновид продукції або її складову частину.

14.2. Особливості гуманітарних і психологічних технологій

Окрім виробничих технологій, які мають відношення до здійснення виробничих процесів, важливу роль відіграють гуманітарні. У найбільш загальному вигляді гуманітарні технології можна визначити як такі, що пов'язані безпосередньо з діяльністю людини (груп людей, організацій як соціальних систем). Часто їх називають «людинознавчими технологіями».

До основних гуманітарних технологій належать:

- управлінські;
- освітні (педагогічні);
- психофізіологічні;
- психологічні та ін.

І. А. Кузьмін пропонує п'ять технологій ефективного менеджменту або **управлінські технології**, розраховані на управління персоналом з боку вищих керівних ланок та управління шефом з боку його підлеглих, а саме: [11]

- технологію постановки мети;
- технологію визначення стратегії досягнення та способу винагороди;
- технологій винагороди для новоприйнятих співробітників;
- технологію для «недбалих підлеглих»;
- технологію управління шефом.

Для досягнення вершин професіоналізму необхідне опанування трьох груп продуктивних технологій: дослідження, конструювання, взаємодії.

Важливу роль в життєдіяльності людини відіграють **освітні або педагогічні технології**, пов'язані насамперед із забезпеченням ефективного навчального процесу, впровадженням освітніх інновацій тощо.

Щодо **психофізіологічних технологій** варто зауважити, що вони дозволяють змінювати параметри процесу, що відбувається в людині за тих самих збуджуючих факторів. Завдяки засвоєним психофізіологічним технологіям індивідуум здатний здійснювати само програмування на зміну тих чи інших якостей, блокувати себе від накопичення негативних емоцій, ефективно використовувати внутрішні ресурси, мотивувати себе і підлеглих на досягнення віддалених у часі цілей.

Одним із видів гуманітарних технологій є **психологічні**, які сьогодні використовуються для вирішення багатьох завдань, і які дехто з авторів називає **психосоціальними технологіями**.

Віталій Григорович Панок, виділяючи психологічну технологію і вважаючи її основним елементом практичної психології, дає їй таке тлумачення: **психологічна технологія** — це цілісна методична система, що складається з трьох основних частин:

- діагностичної;
- інтерпретаційної (або пояснювальної);
- корекційної [11].

Розробка психологічної технології, як вважає Карамушка Людмили Миколаївна, є процесом психологічного проектування, що спрямований на вирішення конкретної ситуації індивідуального розвитку або соціальної взаємодії з використанням знань і досвіду наукової та побутової психології [3].

Вибір методу і вимог до нього у практиці застосування соціально-психологічних знань мають визначатися так, як і в прикладних природничих науках — конкретним ситуаційним контекстом.

14.3. Психолого - організаційні технології як різновид психологічних технологій

Одним із видів психологічних технологій є такі, що пов'язані із наданням психологічної допомоги психологами по роботі з персоналом менеджером та персоналу організацій. Їх можна назвати психолого-організаційними технологіями і визначити як системи основних видів та форм діяльності психологів по роботі з персоналом спрямованих на вирішення певних психологічних проблем, пов'язаних як з діяльністю й розвитком організації в цілому, так і функціонуванням менеджерів і персоналу організацій.

Базуючись на підході В.Г. Панка та дещо уточнюючи його, можна стверджувати, що структура психолого - організаційної технології включає такі основні компоненти:

- інформаційно-смісловий компонент;
- діагностичний компонент;
- корекційно - розвивальний компонент [11].

Важливим завданням практичної психології є розробка (конструювання) психолого - організаційних технологій згідно з основними проблемами, що виникають під час психологічного забезпечення управлінського процесу.

Аналізуючи попередній матеріал та підсумовуючи висловлені положення, можна зробити такі **висновки щодо впровадження технологічного підходу в діяльності психологів по роботі з персоналом**, тобто конструювання та використання психолого - організаційних технологій для надання організаційними психологами допомоги керівникам та персоналу різних установ:

1. Психолого - організаційні технології — це ситуаційно-орієнтовані системи комплексні методи, які складаються із трьох основних блоків: інформаційно-сміслового, діагностично-інтерпретаційного та корекційно розвивального, що забезпечують ефективність основних видів діяльності організаційних психологів у конкретних обставинах життєдіяльності організації стосовно потреб і запитів керівників і персоналу.

2. Впровадження психолого - організаційних технологій передбачає взаємопов'язану діяльність психолога з керівником на договірній основі з урахуванням принципів спільної роботи (індивідуалізації, диференціації, оптимальної реалізації людських ресурсів, конструктивного спілкування тощо).

3. Розроблені психолого - організаційні технології мають бути придатними для відтворення не тільки їх авторами, але й іншими психологами з гарантією досягнення запланованих результатів.

4. Важливим є опанування практичними психологами цими технологіями у процесі навчання, а також уміннями й навичками адаптувати їх, за для робити переклад «конкретною мовою», працюючи в умовах реальної організації.

14.4. Основні види психолого - організаційних технологій.

Усі види психолого - організаційних технологій, які можуть бути використані психологами по роботі з персоналом, можна поділити на такі основні групи:

- технології роботи щодо забезпечення діяльності та розвитку організацій;
- технології роботи з керівниками (менеджерами) організацій та підприємцями;
- технології роботи з персоналом організацій;
- технології роботи щодо забезпечення ефективної взаємодії менеджерів і персоналу організацій.

Кожна із зазначених груп технологій включає певні підгрупи, наведені нижче.

Технології роботи психологів **по роботі з персоналом щодо забезпечення діяльності та розвитку організації** мають такі підгрупи:

- технологію розробки концепції діяльності та розвитку організації;
- технологію взаємодії організації з іншими установами;
- технологію формування сприятливого іміджу організації;
- технологію проведення презентації організації;
- технологію впровадження змін в організації;
- технологію взаємодії організації з працівниками та ін.

До групи технологій роботи психологів з **керівниками організацій** та підприємцями відносяться:

- технологія формування управлінської команди;
- технологія розвитку професійно-управлінського самовизначення менеджерів;
- технологія прийняття менеджерами управлінських рішень в організації;
- технологія формування етичної культури менеджерів;
- технологія ефективної діяльності керівника-лідера;
- технологія самореалізації менеджерів у процесі їх професійної діяльності;
- технологія підвищення професійної діяльності підприємців та ін.

Група технологій роботи психологів з **персоналом організацій** включає:

- технологію відбору працівників в організацію;
- технологію адаптації працівників в організації;
- технологію забезпечення задоволеності працівників роботою;
- технологію здійснення атестації в організації;
- технологію забезпечення професійної кар'єри персоналу організації;
- технологію забезпечення психічного здоров'я працівників;
- технологію попередження та подолання професійного стресу в організації;
- технологію профілактики виникнення синдрому «професійного вигорання» у працівників та ін.

До групи технологій роботи психологів щодо **забезпечення ефективної взаємодії менеджерів і персоналу** організацій відносяться:

- технологія ефективного ділового спілкування та попередження комунікативних бар'єрів в організації;
- технологія запобігання та розв'язання організаційних конфліктів;
- технологія формування сприятливого соціально-психологічного клімату її колективі;
- технологія формування організаційної культури організації та ін.

14.5. Поняття про інтерактивні техніки та їх роль у реалізації технологічного підходу в роботі організаційних психологів

У процесі реалізації технологічного підходу в роботі організаційних психологів важливу роль відіграють **інтерактивні техніки**.

Інтерактивні техніки (від англ. слова interaction — взаємодія) — це техніки, які забезпечують активну взаємодію менеджерів і персоналу організацій (або представників кожної із зазначених категорій окремо) в умовах навчальних тренінгів та семінарів, спрямованих на їх підготовку до розв'язання актуальних управлінських і професійних завдань.

По-перше, термін «активні методи та форми навчання» відповідно до вітчизняних традицій відображає основну орієнтацію цих методів та форм на активізацію пізнавальної діяльності учасників заняття (шляхом постановки та розв'язання проблемних ситуацій і завдань). Натомість термін «інтерактивні техніки», разом з активізацією пізнавальної діяльності учасників занять, відображає також орієнтацію занять на **забезпечення їх активної міжособистісної взаємодії**. Це досягається відповідними **засобами**:

- спеціальним територіальним розміщенням учасників заняття;
- організацією їх спільної діяльності в діадах та малих групах;
- створенням умов для реалізації різних видів вербального та невербального спілкування;
- вирішенням навчальних і реальних професійних проблем;
- забезпеченням зворотного зв'язку, здійсненням рефлексії занять тощо.

По-друге, термін «активні методи та форми навчання», як це прийнято у вітчизняній практиці, частіше за все застосовується для відображення спеціальних організаційних форм занять (проблемні лекції, ділові ігри тощо).

Але термін «інтерактивні техніки» має **більш «локальний» характер**, який проявляється в тому, що інтерактивні техніки у західній практиці можуть використовуватися як складові елементи (або як спеціальна система цих елементів) інших організаційних форм навчання, наприклад таких як навчальні

тренінги - семінари, соціально - психологічні тренінги, однак вони можуть використовуватися й окремо.

У реалізації технологічного підходу в діяльності психологів в організації інтерактивні техніки відіграють таку роль:

1. у процесі впровадження інформаційно-пізнавального компонента технології:

а) дають можливість осмислити зміст та значення тих чи інших психолого - управлінських феноменів та їх роль в діяльності організації;

б) сприяють аналізу сутності основних понять організаційної психології, окремих характеристик цих понять;

в) орієнтують на усвідомлення сучасних підходів до діяльності й розвитку організації та ін.;

2. у процесі впровадження діагностичного компонента технології:

а) створюють умови під час взаємодії менеджерів або персоналу організації прямо чи опосередковано, в індивідуальній чи груповій формі осмислити певні проблеми, які існують в діяльності організації, формальних чи неформальних груп, конкретних особистостей;

б) сприяють актуалізації потреби учасників занять в самопізнанні і самоаналізі психологічних особливостей своєї організації, власних особистісних та професійних якостей та ін.;

в) формують позитивне ставлення до практичного використання психологічних закономірностей управління організаціями та ін.;

3. у процесі впровадження корекційно - розвивального компонента технології:

а) сприяють формуванню потреби та вмінь в учасників занять використовувати отримані знання з метою оптимізації управління організацією, професійного та особистісного вдосконалення;

б) забезпечують визначення конкретних напрямків та шляхів вирішення проблем, які існують в діяльності організації;

в) створюють умови для набуття умінь і навичок, що сприяють підвищенню ефективності діяльності організації.

14.6. Роль організаційно-спрямовуючих інтерактивних технік у формуванні психологічної культури менеджерів і персоналу організацій

Основне призначення організаційно-спрямовуючих інтерактивних технік полягає в тому, щоб якимось чином задіяти учасників заняття у виконання певних завдань, забезпечити початок та кінець заняття, здійснити послідовний перехід від однієї частини до іншої, створити «комфортні» умови діяльності для учасників і підтримати їх активність тощо.

До цієї групи, згідно із розробленими підходами, можна **віднести:**

- організаційно-підготовчі техніки;
- вивчення очікувань учасників заняття щодо семінарів-тренінгів;
- спільну розробку правил групової роботи;
- «криголами» (форми, які «розколюють» лід напруженості, що час від часу виникає в процесі проведення занять);
- створення малих груп (або пар) та ін.

Проаналізуємо кожну із зазначених груп.

Організаційно-підготовчі техніки. Особливість даної підгрупи технік полягає в тому, що вони пов'язані насамперед з вибором аудиторії для проведення заняття. Застосовується інноваційний підхід, що базується на використанні інтерактивних технік. Він передбачає спеціальний вибір приміщення згідно з тими конкретними цілями, поставленими напередодні занять, та методами, запланованими під час проведення цих занять. Тому передумовою використання інтерактивних технік є вибір такого приміщення, де учасники заняття могли б активно взаємодіяти між собою (працювати в групах, в парах, «в колі», вільно пересуватися територією тощо). Підготовка спеціальних карток («бейджиків»), на яких учасники занять можуть вказати своє ім'я в тому варіанті, як вони того забажають.

Наступну підгрупу становлять техніки, пов'язані з вивченням очікувань менеджерів і персоналу організацій щодо тренінгу-семінару. Для цього

використовується техніка, яка вивчає очікування учасників щодо навчання безпосередньо уже на занятті (в рамках названої керівником теми). Вона може проявлятися в тому, що учасників занять просять, скажімо, відповісти на такі питання:

- Чого саме вони хочуть навчитися на семінарі - тренінгу (конкретному занятті)?
- Які конкретні вміння та навички вони хочуть засвоїти?
- Який у них зараз емоційний стан?

Ще однією важливою інтерактивною технікою є спільна розробка керівниками — учасниками заняття правил групової роботи, які фактично влаштовують орієнтири щодо того, якої стратегії взаємодії будуть дотримуватись учасники в навчальних і, відповідно, в реальних умовах практичної діяльності.

А отже, взаємодія учасників тренінгів може мати такий характер:

- «жорсткої» взаємодії, спрямованої насамперед на підготовку членів організації до успішного розв'язання завдань організації;
- взаємодії, побудованої на основі партнерства.

Аналіз традиційних форм професійної підготовки менеджерів і персоналу організацій в нашій країні засвідчив, що такий підхід часто відсутній, оскільки власне форм роботи, орієнтованих на спільну діяльність, здебільшого нема.

Призначення наступної підгрупи **інтерактивних технік** — «криголамів» — полягає в тому, щоб «розбити лід відчуження», який може виникати між учасниками тренінгу – семінару.

У таких випадках керівниками заняття-тренерами можуть проводитися нескладні вправи, які позитивно позначатимуться на активності учасників. У традиційному вітчизняному навчанні такі завдання цілком відсутні.

Створення малих груп (або пар) як інтерактивна техніка полягає в тому, що учасники семінару - тренінгу при виконанні відповідних завдань поділяються на малі групи (по 3-5 осіб) або на пари. Групи або пари можуть формуватися за різними принципами:

- за власним вибором (на основі симпатії членів заняття один до одного);
- на основі спільного кольору її одязі;
- на основі спеціальних розрахунків (учасники заняття розподіляються таким чином, що ті, хто має 1-й, 2-й, 3-й, 4-й, 5-й номери тощо, працюють разом в одній групі та ін.).

14.7. Використання змістовно-сміслових інтерактивних технік для психологічної підготовки менеджерів і персоналу організацій

Мета змістовно-сміслових інтерактивних технік — це сприяння безпосередньо вирішенню цілей та завдань, поставлених перед заняттям.

Зазначена група включає такі **основні техніки**:

- заповнення робочих листків;
- «мозкові штурми»;
- дискусії з «відкритим кінцем»;
- аналіз управлінських (професійних) ситуацій;
- рольові ігри;
- тренінги та ін.

Особливість такої техніки, як **заповнення робочих листків** полягає в тому, що вона, відверто кажучи, забезпечує «активну взаємодію учасника заняття із самим собою».

«**Мозковий штурм**», як інтерактивна техніка, полягає в тому, що керівники організацій генерують ідеї стосовно тих чи інших проблем, які можуть трапитися у їхній професійній діяльності.

«Мозковий штурм» може використовуватися в трьох основних формах:

- індивідуальній;
- парній;
- груповій.

Основне призначення **дискусії «з відкритим кінцем»** — виявити наявні, часом зовсім протилежні позиції менеджерів або персоналу щодо тієї чи іншої проблеми та сформувані толерантні установки стосовно цих позицій. На відміну від так званої дискусії «з закритим кінцем», спрямованої на аналіз тієї

чи іншої проблеми та виведення чітких висновків, дискусія з «відкритим» кінцем, навпаки передбачає виявлення різноманітних точок зору з однієї і тієї самої проблеми, а отже, показує складність даної проблеми та вплив на її розуміння й осмислення індивідуально-психологічних та соціально психологічних характеристик учасників управлінської взаємодії.

Аналіз управлінських (професійних) ситуацій - суть такої інтерактивної техніки полягає в тому, що учасники заняття в процесі сумісної групової діяльності наводять приклади проблемних управлінських або професійних ситуацій, які описуються й аналізуються за таким планом:

- зміст ситуації;
- обґрунтування складності та значимості ситуації в умовах конкретної організації;
- опис рішення, яке було прийняте учасниками для вирішення проблеми;
- аргументації з приводу прийнятого саме такого рішення, а не інакшого;
- до яких результатів (позитивних чи негативних) призвело таке розв'язання ситуації;
- чи можна було вирішити ситуацію, враховуючи результати іншим чином та ін.

Аналіз управлінських ситуацій може здійснюватися на різних рівнях:

- індивідуальному;
- парному;
- груповому.

Слід зазначити, що управлінські ситуації могли бути заздалегідь підготовлені керівником заняття або запропоновані слухачами, зважаючи на їх інтереси та досвід ділового спілкування.

14.8. Застосування рольових ігор і тренінгів для психологічної підготовки менеджерів і персоналу організацій

Рольова гра — складна системна інтерактивна техніка, у процесі застосування якої використовується рольова структура ведення заняття, тобто певний набір ролей, які регламентують діяльність і поведінку його учасників.

Організаційною одиницею рольової гри виступає умовна проблемна ситуація. Вона розгортається у процесі заняття як окремий сюжет. В його основу може бути покладена навчальна або реальна управлінська (професійна) проблема, формування якої містить відповідне питання (або серію питань).

Рольова гра проходить у кілька етапів:

- повідомлення теми, мети, ознайомлення всіх партнерів зі змістом кожної ролі, після чого створюються рольові групи.
- опанування ролей і з'ясування суті проблемного питання чи сутності ситуації.

У сучасній психологічній науці існують різні класифікації рольових ігор.

Виділяють навчально-рольові та ділові ігри.

Основне призначення **навчально-рольової гри** полягає в тому, щоб за допомогою так званих «навчальних» ролей розв'язати **такі завдання**:

- залучити всіх учасників заняття до обговорення теоретичних проблем організаційної психології;
- виділити основні аспекти і методи аналізу актуальних проблем конкретної теми або навчального курсу в цілому;
- сформувати позитивне ставлення, інтерес до проблеми, що обговорюється, та ін.

Структура навчально-рольової гри передбачає наявність трьох типів рольових груп: «генератори ідей», «критики», «арбітри».

Ділова гра спрямована на те, щоб імітуючи реальні управлінські ситуації за допомогою «справжніх», а не «навчальних» ролей, забезпечити формування умінь і навичок, необхідних для ефективного розв'язання управлінських ситуацій.

Ділова гра може сприяти розвитку певних особистісних якостей її учасників:

- знижувати ригідність та стереотипність мислення;
- підвищувати здатність до творчості;

- посилювати почуття відповідальності за результати прийнятих рішень в ситуації управлінського ускладнення;
- сприяти становленню толерантності у спілкуванні;
- впливати на адекватність самооцінки;
- орієнтувати на самопізнання, самоаналіз та самовдосконалення особистості тощо.

За допомогою ділової гри можна розв'язати такі завдання:

- сформулювати практичні вміння та навички, необхідні для розв'язання певних типів психолого - управлінських завдань;
- сприяти усвідомленню необхідності та можливості запобігти і розв'язати певні психолого - управлінські ситуації.

Разом з аналізом конкретних управлінських ситуацій у процесі психологічної підготовки менеджерів і персоналу організацій доцільно застосовувати соціально-психологічний тренінг, який дозволяє відпрацювати, «відтренувати» у слухачів психолого - управлінські та психолого - професійні вміння і навички, необхідні для забезпечення ефективної діяльності та розвитку організації.

За останні два-три роки в закордонних психолого - управлінських виданнях з перекладом українською мовою чітко розкрито зміст соціально-психологічних тренінгів, спрямованих на розв'язання актуальних психолого - управлінських завдань:

- відбір персоналу в організації;
- забезпечення успішної адаптації персоналу організації;
- формування ефективного ділового спілкування керівників та працівників
- попередження та розв'язання конфліктів в організації;
- формування лідерських якостей керівників;
- формування «управлінської команди»;
- введення змін в організації;
- формування корпоративної культури та ін.

Послідовність використання активних методів та форм проведення занять не є чітко визначеною. В одних випадках аналіз певної проблеми, теми може розпочинатися з проблемної лекції, де висвітлювались основні теоретичні питання, а закріплюватися матеріал може за допомогою ділових ігор, тренінгів тощо. В інших випадках «стартом» для розгляду теми може стати психологічний практикум, під час проведення якого слухачі можуть зацікавитися тими чи іншими характеристиками її діяльності, а потім детально їх розглянуть на проблемній лекції.

Запитання для самоконтролю:

1. Що передбачає технологічний підхід в роботі організаційних психологів та його сутність?
2. Розкрийте особливості гуманітарних і психологічних технологій.
3. Назвіть основні види психолого - організаційних технологій.
4. Які ви знаєте інтерактивні техніки та їх роль у реалізації технологічного підходу в роботі організаційних психологів?
5. Яка роль організаційно-спрямовуючих інтерактивних технік у формуванні психологічної культури менеджерів і персоналу організацій?
6. Розкрийте значення використання змістовно-сміслових інтерактивних технік для психологічної підготовки менеджерів і персоналу організацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Основна

1. Карамушка Л.М. Психологія організацій: Навч. посіб.- К.: Міленіум, 2013. - 344 с.
2. Карамушка Л. М., Бондарчук О. І., Грубі Т. В. Методики дослідження перфекціонізму, трудоголізму та прокрастинації особистості: методичний посібник / Л. М. Карамушка, О. І. Бондарчук, Т. В. Грубі. – Кам'янець-Подільський : ПП «Аксіома», 2019. – 80 с.
3. Карамушка Л.М. Психолого- організаційні детермінанти забезпечення психологічного здоров'я персоналу освітніх організацій в умовах соціальної напруженості: монографія / Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер, К. В. Терещенко [та ін.]; за ред. Л. М. Карамушки. Київ – Львів : Видавець Вікторія Кундельська, 2021. – 278 с.
4. Лесечко М.Д. Психологія прийняття управлінських рішень і створення ефективних команд. – Львів: 2013. – 84 с.
5. Методики дослідження психічного здоров'я та благополуччя персоналу організацій : психологічний практикум. Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер, К. В. Терещенко, В. І. Лагодзінська, В. М. Івкін, О. С. Ковальчук ; за ред. Л. М. Карамушки. Київ : Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2023. 76 с.
6. Молчанова А. О., Воляник І. В., Кондратьєва В. П. Організаційна поведінка: Навч. посібн. / за наук. ред. А. О. Молчанової. – Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», – 2015. – 176 с.
7. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія організацій: Посібник. - К.: Академвидав, 2013. - 568 с.
8. Прищак, М. Д. Психологія управління в організації : навчальний посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – Вінниця, 2016. – 150 с.

9. Психологія організацій (Конспект лекцій): навч. посіб. для студентів усіх форм навчання, галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки, спеціальності 053 «Психологія» [Друк] / Укл.: Є.Л.Бази́ка – Миколаїв, 2018. - 176 с.
10. Свидрук І.І., Осік Ю.І. Креативний менеджмент: навчальний посібник. Алма-Ата: Бастау, 2017. 360 с.
11. Технології роботи організаційних психологів: Навч. Посібник для студентів вищ. навч. закл. та слухачів інститутів після диплом. освіти / За науч. ред. Л.М. Карамушки. – К.: Фірма „ІНКОС”, 2005. – 366с.
12. Трут О.О. Теоретико-методологічні засади управління результативністю організації: монографія. Львів: ЛТЕУ, 2018. 420 с.
13. Цимбалюк І.М. Психологія організацій: Навч. посіб.-К.: ВД «Професіонал», 2008. - 624с.

Додаткова

14. Власов П.К. Психология замысла организации. Принципы формирования стратегии. – Харьков: Гуманитарный Центр, 2003. – 282с.
15. Горноста́й П. Психологічний феномен «Ми» // Соціальна психологія – 2006. № 2(16) – С.88-96.
16. Гримблат С.О. Воронов М.В. Команда: мифы и реальность // Теорія і практика управління соціальними системами // Щоквартальний науково-практичний журнал. Харків: НТУ „ХПІ”. – 2003, № 2. – С. 102.
17. Канеман Д., Словик П., Тверски А. Принятие решений в неопределенности: Правила и предубеждения / Пер. с англ. – Х.: Изд-во Институт прикладной психологии «Гуманитарный центр», 2005. – 632 с.
18. Кирхлер Э., Шрот А. Принятие решений в организациях / Пер. с нем. – Х.: Изд-во Институт прикладной психологии «Гуманитарный центр», 2004. – 160 с.
19. Кирхлер Э., Родлер К. Мотивация в организациях. Психология труда и организационная психология. Т. 1. Харьков, 2003. – 144 с.
20. Обозов Н.Н. Щекин Г.В. Психология работы с людьми. - К.: МАУПД. 2006. - 136с.

21. Организационная психология / Под ред. Г.В. Суходольского. Харьков, 2004. С. 76-140.
22. Організаційна психологія - підручник онлайн URL: [weplib.pp.ua ›organizatsiyna-psihologiya-pidruchnik-onlayn](http://weplib.pp.ua/organizatsiyna-psihologiya-pidruchnik-onlayn)
<http://weplib.pp.ua/organizatsiyna-psihologiya-pidruchnik-onlayn.html>
23. Українська Асоціація організаційних психологів та психологів праці: довідник. Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер, К. В. Терещенко, В. І. Лагодзінська, В. М. Івкін, О. С. Ковальчук ; за ред. Л. М. Карамушки, О. В. Креденцер. Київ: Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2023. 162 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/734254/1/Довідник%20УАОППП.pdf>
24. Хомуленко Т.Б., Поденко А.В., Моргунова Н.С. Психологія праці та організаційна психологія / Навчально-методичний посібник. – Харків: ХНАДУ, 2009. – 280 с.
- Електронні інформаційні ресурси**
25. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського URL: <http://nbuv.gov.ua>
26. Міністерство освіти і науки України: URL: [http:// mon.gov.ua](http://mon.gov.ua)
27. Актуальні проблеми психології. Збірник наукових праць
URL: <http://appspsychology.org.ua/index.php/ua/dlia-avtoriv>
28. Електронна бібліотека НАПН України: URL: <https://lib.iitta.gov.ua>
29. The Journal of Social Psychology URL: <https://www.tandfonline.com/toc/vsoc20/current>
30. British Journal of Social Psychology - Wiley Online Library URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/journal/20448309>
31. Journal of Personality and Social Psychology URL: <https://www.apa.org/pubs/journals/psp/>
32. PSYLIB: Психологічна бібліотека URL: <http://psylib.org.ua/links/index.htm>

ГЛОСАРІЙ

Аа

АВТЕНТИЧНІСТЬ (від грец. – справжній) – доказ походження. Автентичний, такий, що відповідає оригіналові; справжній, дійсний, заснований на першоджерелах.

АДАПТАЦІЯ (від лат. adapto – пристосовую) – пристосування індивіда до навчального (виробничого) колективу, до навколишнього середовища

АКОРДНА СИСТЕМА (відрядна розцінка) – встановлюють відразу на весь обсяг робіт, які мають бути виконані в строк. Акордна оплата праці стимулює виконання всього комплексу робіт з меншою чисельністю працівників і в коротші терміни .

АЛЬТРУЇЗМ (франц. altruisme, лат. alter – інший) – безкорисливе прагнення до діяльності на благо інших; самовіддана турбота про благополуччя інших; протилежність егоїзму.

Бб

БАЖАННЯ ТА НАМІРИ – суб'єктивні стани людини, що ситуативно виникають, швидко змінюють один одного і є реакцією на зміну умов виконання діяльності.

Вв

ВИГОРАННЯ ПРОФЕСІЙНЕ – один з видів професійної деформації – стресова реакція, що виникає внаслідок тривалих некерованих професійних стресів і характеризується фізичним, психічним, емоційним виснаженням, а в деяких випадках – погіршенням ставлення до інших та до себе.

ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ОСОБИСТОСТІ – усвідомлена потреба співвіднесення власної поведінки із суспільними нормами та установками; є характеристикою стосунків, в яких перебувають люди, і стосується різних аспектів їхньої діяльності, визначаючи її спрямованість. Виявляється у свідомості, характері, почуттях, різних формах поведінки і свободі вибору. Тісно пов'язана зі знанням об'єктивних законів розвитку суспільства, рівнем освіти і культури.

ВІДРАЗА – часто виникає разом з гнівом, але має свої власні ознаки й інакше суб'єктивно переживається. Якщо емоція гніву викликає бажання покарати, то відразу являє собою бажання позбутися кого-небудь або чого-небудь.

ВІДРЯДНА ФОРМА ВИНАГОРОДЖЕННЯ – передбачає, що заробітна плата залежить від кількості фактично виконаної продукції і затрат часу, потрібного на цю роботу. Розрахунок проводять на підставі відповідних розцінок нормативами виробітку за відрізок часу.

ВІРТУАЛЬНИЙ (англ. virtual) – означає «такий, що не має фізичного втілення».

ВОРОЖІСТЬ – взаємодія емоцій гніву, відрази і презирства, іноді веде до агресії або ненависті.

ВПЛИВ – будь яка поведінка одного індивіда, яка спричиняє зміну поведінки, стосунків, відчуттів тощо іншого індивіда.

Гг

ГАЛО-ЕФЕКТ (ефект ореолу; haloeffect, від англ. halo – ореол, сяйво і лат. effectus – дія, результат) – результат впливу загального враження про щонебудь (явище, людину, речі) на ухвалення його приватних особливостей.

ГЕНДЕР (від англ. gender – стать, від лат. genus – рід) – соціально-біологічна характеристика, через яку визначаються поняття «чоловік» і «жінка», психосоціальні, соціокультурні ролі чоловіка і жінки як особистостей, на відміну від статі, яка позначає біологічні відмінності. На відміну від біологічної статі, гендер виступає набором соціально-рольових самоідентифікацій (самовизначень), які можуть збігатися із суто біологічними статево-рольовими стереотипами або суперечити їм.

ГЛОБАЛІЗАЦІЯ – поєднується ціла низка споріднених галузей, зокрема: інтернаціоналізація виробництва, торгівлі та фінансів, розвиток мультінаціональних корпорацій; міжнародна мобільність людей, розвиток діаспорних та іммігрантських громад і зростаюча полікультурність суспільства в розвинених країнах; міжнародні комунікаційні потоки, що здійснюються за допомогою телекомунікаційних медіатехнологій та які забезпечують транснаціональне поширення культурних послуг і предметів масового споживання; розвиток міжнародних організацій тощо.

ГНІВ – виникає за явної невідповідності поведінки іншої людини з нормами етики, моралі. Виникає відчуття, що «кров кипить», м'язи напружуються, голос зривається від обурення, особа починає «горіти». Емоція гніву може сприяти мобілізації сили, викликати відчуття впевненості у правильності власних дій.

ГОРДОВИТИЙ – той, хто зневажливо, з висока ставиться до інших.

ГОРЕ-СТРАЖДАННЯ – емоція, яку викликає комплекс причин, пов'язаних з непоправними життєвими втратами. Нерідко переживається як занепад духу, почуття самотності, жалість до себе, відчуття власної непотрібності, самотності, нерозуміння від оточення. Багато студентів-першокурсників відчувають емоцію горя від того, що в них не складаються стосунки з групою, а колишній класний колектив здається безповоротно втраченим.

ГУМАННІСТЬ (лат. humanus – людський) – любов, увага до людини, повага до людської особистості; добре ставлення до всього живого; людяність, людинолюбство. Система установок особистості стосовно людини, групи, живої істоти, обумовлена моральними нормами і цінностями, представлена у свідомості переживаннями жалю і реалізована у спілкуванні і діяльності в актах сприяння чи допомоги. У вузькому сенсі гуманність – прагнення не завдавати страждань людині, наскільки це можливо.

Дд

ДЕПРЕСІЯ – комплекс, що включає горе, гнів, відразу, презирство, страх, провину і боязкість. При цьому гнів, відраза і презирство можуть бути як зовнішньо спрямованими (ворожість, що стосується до інших), так і внутрішньо спрямованими (ворожість, звернена на самого себе).

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ – це передача або делегування відповідальності за ряд ключових рішень, а отже, і передача відповідно до цієї відповідальності прав на нижчі рівні управління.

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ РОБІТНИЧОЇ СИЛИ (*diversus* – різний, віддалений) – одна з форм концентрації робітничої сили, яку використовують фірми і підприємства, що прагнуть вистояти в умовах глобалізації. Вони проникають у нові для себе галузі і сфери, розширюють обсяги діяльності, асортимент товарів і поступово перетворюються на багатогалузеві комплекси.

(лат. *discrimination*, від *discrimino* – розрізняю) – обмеження або позбавлення прав певної категорії громадян за расовою, національною належністю, політичними або релігійними переконаннями тощо.

Ее

ЕВОЛЮЦІЯ (лат. *evolutio* – розгортаю) – одна з форм руху, розвитку в природі і суспільстві; безперервна, поступова кількісна зміна (на відміну від революції).

ЕВРИСТИКА (від грец. (*heuristiko*) – знаходжу, відшукую, відкриваю) – наука, яка вивчає творчу діяльність, методи, які використовують у відкритті нового в навчанні.

ЕГОЇЗМ (від лат. *ego* – «я») – поведінка, яку цілком визначає думка про власну користь і вигоду. Індивід ставить свої інтереси вище від інтересів інших. Різновидом є: розумний егоїзм – переконання в тому, що перш за все потрібно діяти у своїх власних інтересах; індивідуалізм – фокусування уваги на індивідуальному, на протигагу громадському; макіавеллізм – тенденція до обману і маніпулювання іншими людьми заради особистої вигоди.

ЕГОЦЕНТРИЗМ (лат. *ego* – «я», лат. *centrum* – центр) – нездатність чи невміння індивіда визнати інший кут зору. Сприйняття свого кута зору як єдино правильного.

ЕКСПРЕСІЯ (від лат. *expressio* – вираження) – 1) сила вираження, вияву яких-небудь почуттів, переживань тощо; 2) підкреслене виявлення почуттів, переживань; виразність; 3) інтенсивна виразність тексту, що створюється фонетичними, лексичними, граматичними, стилістичними засобами мови.

ЕМЕРДЖЕНТНИЙ (від англ. *emergence* – виникнення, поява нового, від лат. *emergo* – з'являюся) – в теорії систем наявність у будь якої системи особливостей, не властивих її підсистемам і блокам. Емерджентну еволюцію на початку ХХ ст. розглядали як стрибкоподібний процес розвитку, де поява нових якостей зумовлена втручанням ідеальних сил.

ЕСКАЛАЦІЯ (від лат. *scala* – сходи) – планомірне нарощування військової могутності держави, армії. Також існує сталий вираз «ескалація конфлікту». Ескалація проблеми – винесення проблеми до обговорення на

вищий рівень за неможливості її розв'язання на поточному чи у разі, коли закінчується термін для ухвалення рішення.

ЕТИКА (лат. *ethica* – звичай) – норми поведінки, сукупність моральних правил, певної соціальної групи.

ЕТИЧНИЙ – пов'язаний з етикою, такий, що відповідає вимогам етики.

Жж

ЖОРСТОКІСТЬ – морально-психологічна риса особистості, яка проявляється в нелюдському, грубому, образливому ставленні до інших живих істот, заподіянні їм болю і в посяганні на їхнє життя. Вважається, що це соціально-психологічний феномен, що виражається в отриманні задоволення від усвідомленого заподіяння страждань живій істоті неприйнятним у цій культурі способом.

Зз

ЗАРОБІТНА ПЛАТА (заробітна платня) – винагорода, обчислена зазвичай у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений орган виплачує працівникові за виконану роботу.

ЗЛОВТІХА – радість, пов'язана з чужою невдачею.

Іі

ІНТЕРЕС (від лат. *interesse* – бути всередині) – позитивний емоційний процес, пов'язаний з потребою дізнатися щось нове про об'єкт інтересу, підвищена увага до нього; емоційний вияв пізнавальних потреб людини, дуже важливий для формування різноманітних навичок і інтелекту.

ІНТЕРНАЛЬНІСТЬ (від лат. *internus* – внутрішній) – екстернальність (від лат. *externus* – зовнішній), схильність індивіда до певної форми (локуса) контролю. Якщо відповідальність за події, що відбуваються в її житті, людина приймає на себе, пояснюючи їх своєю поведінкою, характером, здібностями, то це свідчить про наявність у неї внутрішнього (інтернального) контролю. Якщо ж домінує схильність приписувати причини, що відбуваються, зовнішнім факторам (навколишнє середовище, доля, випадок), то це свідчить про наявність у неї зовнішнього (екстернального) контролю. Локус контролю – поняття в психології, що характеризує властивості особистості приписувати свої успіхи або невдачі внутрішнім чи зовнішнім фактора. Ввів 1954 р. соціальний психолог Джуліан Роттер.

ІНФЕРНАЛЬНИЙ (лат. *infernalis*) – пекельний, злий, підступний.

Кк

КАФЕТЕРІЙНА ФОРМА ВИНАГОРОДЖЕННЯ персоналу (кафетерій) – запозичена з зарубіжного досвіду і поки мало поширена в Україні. В основу цієї форми покладено принципи: стимулювання працівників за результатами роботи організації за певний період та забезпечення можливості працівникам вибору засобів стимулювання з певного переліку (меню) тих винагород, які для них бажаніші. Може бути як постійною, так і змінною частиною винагородження. Загалом підприємства виділяють до 20% винагороджень на цю форму.

КІЛЬЦЕВА СИСТЕМА УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ «КІНГІСЕ» – її розробили японські управлінці. До обговорення залучають членів організації за списком керівника, які повинні запропонувати письмові рішення та зауваження. Далі на нараді відбувається доопрацювання і ухвалення остаточного рішення. Сильною стороною методу є виявлення думки менш активних фахівців, які часто є носіями ефективніших рішень; недоліком – значні часові затрати на ухвалення рішення.

КОМАНДА – це група індивідів, людей однодумців, які для досягнення певної мети координують свої дії та поєднують трудові й інтелектуальні зусилля. Група людей, що виконує якусь роботу; дружина. Невелика кількість людей із взаємодоповнювальними навичками, людей, які зібрані для спільного розв’язання завдань, щоб підвищити продуктивність праці і відповідно до підходів, завдяки яким вони підтримують взаємну відповідальність.

КОМІСІЙНА ФОРМА ВИНАГОРОДЖЕННЯ – нараховують у відсотках від вартості угод, які уклав працівник. Застосовують дві заздалегідь зумовлені частини оплати: постійну і змінну. Постійна гарантує певний мінімальний рівень заробітку працівникові, а змінна – відсоткова – комісія дозволяє мотивувати працівника до активних продажів. Зарекомендувала себе переважно у сфері торговельних операцій.

КОМПЕТЕНТНІСТЬ (лат. *competens* – підходящий, відповідний, належний, здібний, знаючий) – якість людини, що володіє всебічними знаннями в якійсь галузі; кваліфікаційна характеристика індивіда, його потенційна готовність вирішувати завдання зі знанням справи; включає в себе змістовний (знання) і процесуальний (уміння) компоненти; постійне оновлення знань, володіння новою інформацією для успішного застосування цих знань у конкретних умовах. Компетентність – це володіння певною компетенцією, тобто знаннями та досвідом власної діяльності, що дозволяють виносити об’єктивні судження і приймати точні рішення.

КОМПЕТЕНЦІЯ (від лат. *competere* – відповідати, підходити) – 1) добра обізнаність у чому-небудь; 2) коло повноважень організації, установи або особи. Базова якість індивіда, що включає в себе сукупність знань та рис особистості, потрібних для результативної діяльності. Професійна компетенція – здатність успішно діяти на основі практичного досвіду, вміння і знань при розв’язанні професійних завдань. Міжкультурна компетенція – здатність успішно спілкуватися з представниками інших культур.

КОМУНІКАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ – це узагальнююча комунікативна властивість особистості, що включає в себе комунікативні здібності, знання, вміння та навички, чуттєвий і соціальний досвід у сфері ділового спілкування; володіння складними комунікативними навичками і вміннями, формування адекватних умінь в нових соціальних структурах, знання культурних норм і обмежень у спілкуванні, знання звичаїв, традицій, етикету; дотримання правил пристойності; вихованість, орієнтація в комунікативних засобах, властивих національному менталітетові.

КОМУНІКАТИВНА КУЛЬТУРА – це важлива невід’ємна складова загальної культури особистості, яка дозволяє людині правильно орієнтуватися в

будь-якій комунікативній ситуації, вмiло використовувати комунікативні знання й уміння, враховуючи індивідуальні комунікативні особливості учасників взаємодії або спілкування.

КОМУНІКАТИВНА СИТУАЦІЯ – це набір усіх подій, які проходять у контактній групі. Її компонентами є комплекс об'єктивних факторів, які впливають на кожного члена групи робочого колективу чи випадкових учасників бесіди; система соціальних установок членів групи; особистісне задіяння учасників у певній події.

КОМУНІКАЦІЙНА МЕРЕЖА – це структуроване сплетіння каналів передачі інформації між членами групи, яке впливає на спільну діяльність організації, на процеси, що в ній відбуваються, і на психологічний клімат. Виділяють централізовані і децентралізовані мережі.

КОМУНІКАЦІЯ (від лат. *communicatio* – робити щось спільно, повідомляти, спілкуватись, зв'язувати) – те саме, що спілкування, передавання інформації від людини до людини – специфічна форма взаємодії людей у процесі пізнавально-трудової діяльності за допомогою мови чи інших знакових систем.

КОМУНІКАЦІЯ ВЕРБАЛЬНА – це мовне спілкування людей, що відбувається у словесній формі. За допомогою мови відбувається спілкування людини з іншими людьми і ефективність такого спілкування передбачає, що співбесідники використовують спільну мову.

КОМУНІКАЦІЯ НЕВЕРБАЛЬНА – будь-яка комунікація, яка здійснюється без слів. Для спілкування використовують інтонації, рухи, контакт очима, жести, міміку тощо.

КОНСЕНСУС (лат. *consensus* – згода) – спосіб ухвалення рішень за відсутності принципових заперечень у більшості зацікавлених осіб, ухвалення рішення на основі загальної згоди без проведення голосування, якщо проти нього не виступає ніхто або при виключенні думки небагатьох незгодних учасників. У широкому сенсі слова – загальна згода за відсутності заперечень з істотних питань.

КОНФЛІКТ – зіткнення протилежних інтересів, думок, поглядів, серйозні розбіжності; гостра сутичка. Процес, в основі якого лежить розходження його учасників з приводу цілей чи методів їх досягнення.

КОРПОРАЦІЯ (лат. *corporatio* – об'єднання) – товариство, спілка, сукупність осіб, об'єднаних на основі професійних інтересів.

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА – сукупність моделей поведінки, що показали свою ефективність і які поділяє більшість членів організації. Компонентами корпоративної культури є: прийнята система лідерства; стилі розв'язання конфліктів; діюча система комунікації; положення індивіда в організації; особливості гендерних і міжнаціональних взаємин; прийнята символіка: гасла, організаційні табу, ритуали. Сучасні керівники розглядають культуру своєї організації як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи та окремих осіб на спільні цілі.

КРЕАТИВНІСТЬ (від англ. *create* – створювати, творити) – творчі здібності індивіда, які характеризуються готовністю до ухвалення і створення

принципово нових ідей, що відхиляються від традиційних схем мислення і входять у структуру обдарованості людини. На побутовому рівні креативність проявляється як кмітливість – здатність досягати мети, знаходити вихід з безвихідної ситуації.

КУЛЬТУРА (від лат. *cultura*, від дієслова *colo, colere* – обробіток, пізніше – виховання, освіта, розвиток, шанування) – поняття, що має багато значень в різних сферах людської життєдіяльності. Під культурою розуміють людську діяльність, включаючи всі форми і способи людського самовираження і самопізнання.

Лл

ЛЕГІТИМНИЙ (від лат. *legitimus* – законний) – той, хто перебуває у злагоді з законом; законний, правочинний.

ЛІДЕР (англ. *leader*) – той, хто йде попереду.

ЛІДЕРСТВО (від *лідер*) – один з механізмів інтеграції групової діяльності, коли індивід або частина соціальної групи виконує роль лідера, тобто об'єднує, спрямовує дії всієї групи.

Мм

МАСОВА КУЛЬТУРА (або: маскульт, попкультура) – культура, популярна серед широких верств населення в певному суспільстві, переважно комерційно успішна, елементи якої – повсюди: в кулінарії, одязі, споживанні, засобах масової інформації, в розвагах, контрастуючи з «елітарною культурою».

МЕТОД ДЕЛЬФІ (від «дельфійський мудрець») – багатотурова система анкетування: коли у відповідях є найвідмінніші оцінки, експерти з'ясовують причини і аргументи таких відповідей; коли варіанти відповідей зрівнюються, опитування припиняється. Метод дає високої якості рішення, але потребує залучення експертів, які в організаціях часто відсутні.

МОБІНГ – це колективний психологічний терор (цькування, чвари, склоки, підсиджування, плітки, підкилимні ігри, дрібні капості й великі підлості, стукацтво, інтриги, хамство, самодурство), емоційне насильство стосовно когось з працівників із боку його колег, підлеглих або начальства, які вчиняють, щоб примусити людину піти з місця роботи або принизити її. Поняття запропонував Ганц Лейман, який досліджував це явище на робочих місцях у Швеції.

МОЗКОВИЙ ШТУРМ – полягає у створенні атмосфери для генерування багатьох навіть фантастичних рішень, щоб їх опрацювали фахівці. Його перевага в можливості знайти унікальні рішення, а недолік – потреба розглядати навіть безглузді ідеї.

МОРАЛЬ (лат. *moralitas, mores* – загальноприйняті традиції, негласні правила) – прийняті в суспільстві уявлення про хороше і погане, правильне і неправильне, добро і зло, а також сукупність норм поведінки, що впливають з цих уявлень. Іноді термін вживають не до всієї громади, а до її частини,

наприклад: християнська мораль, елітарна мораль тощо. Мораль вивчає окрема філософська дисципліна – етика.

МОТИВ (з лат. *motivatio* – спонукання, підштовхування) – спонукання до активної діяльності особистості, соціальної групи, спільноти людей, пов'язане із задоволенням потреб; причина поведінки, діяльності може бути внутрішньою (властивість особистості) або зовнішньою, не опосередкованою психікою людини; прагнення до матеріального (заробіток) і/або ідеального (цікава робота, можливість самореалізації).

МОТИВАЦІЯ – це органічна частина процесу управління, за допомогою якої людська енергія перетворюється на визначену поведінку, що виражається в ефективній спільній діяльності щодо реалізації планів організації. Відносно стійку й індивідуально неповторну систему мотивів, сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, що визначають їхню спрямованість, а також сам процес дії мотивів називають «мотивацією», що є динамічним процесом фізіологічного та психологічного плану. Він керує поведінкою людини і визначає її організованість, активність, стійкість та здатність задовольняти свої потреби.

Нн

НОУ-ХАУ (від англ. *knowhow* – знаю як), або секрет виробництва, – це відомості будь-якого характеру (винаходи, оригінальні технології, знання, вміння, наприклад, які комерційні таємниці охороняє режим організації) і які можуть бути предметом купівлі, продажу або використовуватися для досягнення конкурентної переваги над іншими суб'єктами підприємницької діяльності.

Оо

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА – система формальних і неформальних правил і норм діяльності, індивідуальних і групових звичаїв і традицій, особливостей поведінки працівників в організації, що визначається стилем керівництва, показниками задоволеності роботою, рівнем взаємної співпраці, ідентифікацією працівників із самою організацією.

ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА – це не тільки теоретична дисципліна, а й комплексна прикладна наука про психологічні, соціально-психологічні, соціальні та організаційно-економічні аспекти і фактори, що впливають і значною мірою визначають поведінку і взаємодію суб'єктів організації – людей, груп, колективу загалом, одне з одним і з зовнішнім середовищем.

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА – це характеристика будь-якої організації, яка визначає склад, ієрархію, розподіл робіт і владні повноваження з підрозділами і відповідальними особами. Організаційна структура – це скелет організації, схема посад та підрозділів, на основі якої будуються формальні стосунки між людьми в організації.

ОРГАНІЗАЦІЯ (від грец. *οργανον* – інструмент, внутрішня підпорядкованість, узгодженість, сукупність процесів або дій, що ведуть до вдосконалення взаємозв'язків між частинами цілого) – цільове об'єднання ресурсів для досягнення певної мети. В широкому розумінні цим терміном

називають групу людей з розподілом виконання завдань між її учасниками для досягнення певної колективної мети. Ключовим елементом, рушійною силою організації є люди, члени організації. Не всяке об'єднання можна назвати організацією. Терміном «організація» описують стан людських систем (утворень), за якого досягають певного порядку.

Пп

ПАКЕТНА (КОНТРАКТНА) форма винагородження персоналу – найчастіше застосовують до вищого керівництва або її ключових менеджерів. Застосовують там, де неможливо вибудувати уніфіковану систему винагородження. Пакемна форма дозволяє ефективно розв'язувати питання мотивації висококваліфікованих працівників та дозволяє міцно закріпити таких працівників в організації.

ПОВНОВАЖЕННЯ – це право впливати на інших людей і змінювати їх. Повноваження «узаконюють» можливість керувати іншими людьми, визначати їхню поведінку. Як правило, термін повноважень використовують для окреслення обсягу (меж дозволеного) бюрократичної влади.

ПОГОДИННА ФОРМА ВИНАГОРОДЖЕННЯ – передбачає виплату заробітної плати залежно від відпрацьованого часу або від часу, протягом якого працівник готовий надавати трудові послуги організації. Розрізняють такі різновиди погодинної форми оплати праці: просту погодинну; погодинно-преміальну; окладну; контрактну.

ПОГОДИННО-ПРЕМІАЛЬНА СИСТЕМА – передбачає поєднання основної винагороди, що обчислюється в простій погодинній оплаті, та додаткової змінної преміальної винагороди.

Сс

СИНЕРГЕТИКА (грец. *sinergos* – спільна дія, співробітництво) — міждисциплінарний підхід на основі співробітництва спеціалістів різних галузей.

СИСТЕМА ВИНАГОРОДЖЕННЯ ПЕРСОНАЛУ – сукупність засад, на підставі яких визначають форми, розміри і структуру винагородження, а також процедури їх планування, нарахування, виплати і моніторингу.

СОЦІАЛІЗАЦІЯ – комплексний процес засвоєння індивідом певної системи знань, норм і цінностей, які дозволяють йому бути повноправним членом суспільства; виступає одним з основоположних соціальних процесів, що забезпечує існування людини в суспільстві; являє собою процес входження людини в суспільство, включення її в соціальні зв'язки.

СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ (від лат. *specialis* – особливий, своєрідний) – коли працівник (або ланка) виконує однорідні трудові операції, і це виконання є проявом розподілу праці всередині організації.

СТАВЛЕННЯ – психологічна установка, яка змушує людину відповідним чином реагувати на певний стимул, і показник її ставлення до навколишнього світу.

СТИМУЛИ – це певні важелі впливу, які викликають дії відповідних мотивів. Ними можуть бути окремі предмети, дії інших людей, обіцянки, можливості тощо. Їх можна запропонувати людині як компенсацію за її дії, або запропонувати те, що вона бажала б отримати внаслідок певних дій.

Тт

ТАРИФНА СИСТЕМА – заснована на комплексі правових актів, що застосовуються на національному і регіональному рівнях та забезпечують розмежування оплати праці залежно від складності робіт, умов праці (шкідливість, кліматичні умови та інша специфіка), характеру знань і умінь працівників.

ТОЛЕРАНТНІСТЬ (від лат. *tolerans* – терплячий) – терпимість до чужих думок і вірувань.

ТРИВОЖНІСТЬ – комплекс фундаментальних емоцій, головним компонентом якого є страх, що доповнюється горем, гнівом, соромом, провинною, а іноді збудженням.

Фф

ФЕНОМЕН (грец. – те, що з'являється) – незвичайне явище, рідкісний факт або процес.

ФОРМАЛІЗАЦІЯ – процес подання організаційної структури (моделі організації) у вигляді графічної схеми з розподілом ролей та зв'язків між елементами (відділами, підрозділами тощо).

ФОРМАЛЬНІ ГРУПИ – створюються на бажання керівника внаслідок вертикального та горизонтального поділів праці для виконання певних завдань і досягнення конкретних цілей.

Цц

ЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ – це концентрація прав приймання, розв'язання, зосередження владних повноважень на верхньому рівні керівництва організацією.

ЦІННОСТІ – те, що дуже важливе для людини. Їх усвідомлення та реалізація дають їй можливість сформувавшись як особистість, відчутти задоволення від життя і праці.

Чч

ЧЕСНІСТЬ – це одна з основних людських чеснот, якість, що відображає одну з найважливіших вимог моральності. Включає правдивість, принциповість, вірність прийнятим зобов'язанням, суб'єктивну переконаність у правоті справи, щирість перед іншими і перед самим собою стосовно тих мотивів, якими людина керується, визнання і дотримання прав інших людей на те, що їм законно належить. Протилежністю чесності є обман, брехня, злодійство, віроломство, лицемірство. Чесність – реальна оцінка мотивів поведінки людини.

Навчальне видання

Євгенія Леонідівна Бази́ка

ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ

КУРС ЛЕКЦІЙ

Підп. до друку 13.02.2019. Формат 60x84/16.
Ум.-друк. арк. 1,44. Тираж 20. Зам. № 1871.

Видавець і виготовлювач
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4215 від 22.11.2011 р.
Україна, 65082, м. Одеса, вул. Єлісаветинська, 12
Тел. (048) 723-28-39.
E-mail: druk@onu.edu.ua

