

А. О. МОЛЧАНОВА, І. В. ВОЛЯНИК,
В. П. КОНДРАТЬЄВА

ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА

*Навчальний посібник
для учнів/студентів професійних навчальних закладів*



Івано-Франківськ
Ліля-НВ
2015

УДК 316.454.3
ББК 88.54
М 76

Схвалено науково-методичною комісією з професійної педагогіки, психології та змісту професійно-технічної освіти Науково-методичної ради з питань освіти Міністерства освіти і науки України для використання у професійно-технічних навчальних закладах (протокол №3 від 02.02.2015 р.)

Рецензенти:

Дмитренко Геннадій Анатолійович, доктор економічних наук, професор

Тимчик Олена Анатоліївна, кандидат педагогічних наук, доцент

Гоменюк Дмитро Васильович, кандидат педагогічних наук

М-75 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.

Розглянуто теоретичні аспекти організаційної поведінки через особистість працівника та менеджера, їхні людські якості, культуру, здатність спілкуватися з іншими, вчитися, запобігати та розв'язувати конфлікти, що впливає на продуктивність праці колективу підприємства, організації.

Адресовано учням/студентам професійних навчальних закладів, фахівцям, робота яких пов'язана з комерційною діяльністю.

© Молчанова А. О., Воляник І. В.,
Кондратьєва В. П., 2015

© Українсько-канадський проект
«Навички для працевлаштування»,
2015

ISBN 978-966-668-357-4

ЗМІСТ

Від авторів	4
Передмова	5
Розділ 1. Розуміння робочого місця	7
1.1. Визначення організаційної поведінки	7
1.2. Сприйняття особистості та її емоції	13
1.3. Цінності, ставлення та різноманітність на робочому місці	25
Розділ 2. Умови якісного виконання роботи	35
2.1. Теорії мотивацій	35
2.2. Від теорії до практики	45
2.3. Групи та командна робота	55
Розділ 3. Ефективна взаємодія	64
3.1. Комунікаційні основи праці	64
3.2. Управлінська політика на виробництві	78
3.3. Конфлікти та способи їх вирішення	84
Розділ 4. Взаєморозуміння на робочому місці	95
4.1. Організаційна культура	95
4.2. Лідерство	103
4.3. Етичні основи приймання рішень	112
Розділ 5. Проблеми реорганізації робочих місць	120
5.1. Організаційна структура	120
5.2. Організаційні зміни	126
Додатки	133
Термінологічний словник	150
Бібліографія	169
Післямова	175

ВІД АВТОРІВ

Вивчення організаційної поведінки людей – це окрема галузь дослідження, яка розглядає вплив менеджерів, управлінських структур на ефективність праці, на місію кожного співробітника в колективі.

Розуміння людської поведінки відіграє велику роль у визначенні організаційної ефективності, що є причиною розробки і включення відповідних методик у навчальні програми з підготовки фахівців. Організаційні питання, проблеми розвитку колективу набувають в сучасних умовах великого значення, як і поведінка людей у всіх типах організацій.

Запропонований навчальний посібник «Організаційна поведінка» має на меті зорієнтувати учнів і студентів професійних навчальних закладів на адаптацію у колективі, де працюватимуть майбутні фахівці. Викладачі і методисти, використовуючи матеріали посібника, мають нагоду спрямувати фахове навчання молоді на її цілеспрямовану підготовку до майбутньої професійної діяльності.

Автори висловлюють глибоку вдячність доктору економічних наук, професору кафедри економіки та управління персоналом Інституту менеджменту і психології Державного вищого навчального закладу «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України **Геннадію Анатолійовичу Дмитренку**, кандидату педагогічних наук, доценту кафедри фінансів, менеджменту та економіки Інституту суспільства Київського університету імені Бориса Грінченка **Олені Анатоліївні Тимчик**, кандидату педагогічних наук, директору Навчально-наукового центру професійно-технічної освіти Національної академії педагогічних наук України **Дмитру Васильовичу Гоменюку** за інтерес, виявлений до проблеми, та рецензування цього посібника.

Посібник видається за підтримки українсько-канадського проекту «Навички для працевлаштування».

ПЕРЕДМОВА

Шановні майбутні фахівці!

Звертаємося до вас як до майбутніх професіоналів, які за декілька років стануть кадровим потенціалом у виробництві та сфері обслуговування. Ви прийдете в колективи, де доведеться швидко адаптуватися і бути гідними колегами компетентних професіоналів. Це дуже складний процес, який пов'язаний з питанням, чому деякі люди досягають успіху у розв'язанні виробничих або навчальних завдань у той час, коли інші мають проблеми?

Мабуть, велику роль відіграють організаційні умови праці або навчання. Турбота й розуміння інших людей може реально змінити ситуацію, допомогти відчувати задоволення від праці, підвищити відповідальність співробітників, усіх членів колективу. Порівняно з розв'язанням проблем технічного забезпечення вміння працювати з людьми і серед людей стає пріоритетом, яке використовують менеджери підприємств, фірм, організацій для управлінської роботи з персоналом. Це пояснюється тим, що організаційні питання, проблеми розвитку колективу набувають в сучасних умовах великого значення, як і поведінка людей.

Доцільно відзначити, що в майбутньому більшість людей працюватиме на малих та середніх підприємствах (фірмах), а вимоги до них зростатимуть. Сьогодні в «моді» висока цінність кваліфікації та здібностей людини постійно навчатися, результативно працювати з іншими, брати на себе відповідальність за свої дії, демонструвати позитивне ставлення і поведінку. Особливо слід підкреслити важливість навичок міжособистісного спілкування.

Проблеми організаційної поведінки пов'язують всі розділи посібника, визначають умови якісного виконання професійних

завдань, ефективні взаємодії та взаєморозуміння фахівців на робочому місці. Важливим для організаційної поведінки є зв'язок загальної та професійної культури, що проявляється у міжособистісній взаємодії в певних комунікативних ситуаціях.

Виразником низького рівня культури є комунікативна некомпетентність, невміння слухати й адекватно розуміти партнера; небажання стати на його місце, щоб краще зрозуміти те, що він відчуває; неспроможність грамотно і, що дуже важливо, зрозуміло висловлювати власні думки.

Матеріали запропонованого посібника «Організаційна поведінка» дає вам можливість усвідомити своє місце і роль у виробничому колективі, зрозуміти значення та наявність вашої внутрішньої мотивації працювати за обраною професією, перевірити набуті комунікативні навички та вміння уникати або розв'язувати конфліктні ситуації.

Уважно ознайомтеся зі структурою посібника. Кожний з п'яти розділів має підрозділи, на початку яких виділено основні питання. У тексті розділів основні поняття виділено *курсивом*. Це означає, що їхній зміст наведено в термінологічному словнику, до якого ви обов'язково маєте звертатися.

Кожний підрозділ закінчується «Методичним співрозмовником». Методика спілкування у цьому посібнику передбачає спосіб, за допомогою якого ви досягнете певної мети або зможете виконати конкретне завдання. Частина завдань пов'язана з додатками.

Проблема організаційної поведінки є актуальною, що підтверджується переліком використаної та запропонованої літератури, наведеним у кінці кожного розділу і в бібліографії. Радимо ознайомитися з цими виданнями.

Суть організаційної поведінки полягає в тому, що сучасному підприємству, організації потрібні не тільки кваліфіковані працівники, а й розвинені особистості, які вміють аналізувати результати своєї діяльності, вирішувати проблеми, прогнозувати свої можливості, самовдосконалюватися.

Сподіваємося, що матеріали посібника стануть вам у пригоді для розвитку цих вмінь у будь-якому статусі, робітника або менеджера.

РОЗУМІННЯ РОБОЧОГО МІСЦЯ

1.1. Визначення організаційної поведінки

Основні питання:	<ul style="list-style-type: none">• <i>Організація та її групи</i>• <i>Організаційна поведінка як наука і навчальна дисципліна</i>• <i>Роль і принципи організаційної поведінки</i>
------------------	---

Організація та її групи. Людині на кожному кроці доводиться взаємодіяти з різними організаційними формами підприємницької активності, громадських об'єднань (громадських організацій та благодійних фондів), державних органів і місцевого самоврядування.

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.)¹.

Група – це дві й більше осіб, котрі взаємодіють між собою, впливають одна на одну і сприймають себе як «ми», тобто, як спільноту, до якої вони належать. В групах люди часто взаємодіють; усвідомлюють себе членами групи; ідентифікуються іншими як члени групи; мають спільні норми, спрямовані на груповий інтерес; виділяють один одного; відчують корисність групи; мають спільні цілі; мають колективне ухвалення їхньої єдності; їм притаманна властивість єдино діяти в навколишньому середовищі. 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 відчутти себе сильнішими, впевненішими перед труднощами та перешкодами. Загалом найпоширенішими причинами, які заставляють людей об'єднуватися в групи є задоволення потреб (безпеки, соціальних, у повазі та статусі); міжособистісна симпатія і близькість по духу; мета групи; економічні мотиви; прагнення влади².

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).

¹Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – С. 99.

²Карташова Л. В., Никонова Т. В., Соломанидина Т. О. Организационное поведение: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2003. – С. 144.

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.

Неформальні групи існують не тільки в організаціях, але й поза ними. Люди різних професій, освіти, віку, національностей об'єднуються в групи за інтересами (колекціонери, автомобілісти, рибалки, шахісти і т. д.). Об'єднання людей з різних міст і країн можуть перетворитися на масові рухи. Наприклад, рух «зелених» (Greenpeace), волонтерський рух різних спрямувань, суспільні, громадські, релігійні, політичні, етнічні (національно-визвольні) та інші рухи.

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.

Організаційна поведінка як наука і навчальна дисципліна сконцентрована на: опису 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.

Цілі організаційної поведінки як навчальної дисципліни полягають у передачі учням (студентам) знань і технологій у сфері організаційної поведінки, навичок і вмінь у засвоєнні: способів поведінки людей в організації, можливостей (технік) для її удосконалення; навичок управління власною поведінкою та поведінкою своїх підлеглих; психологічної культури і організаційного мислення, цілісного і багатогранного знання

про поведінковий бік діяльності організації з формальними і неформальними статусами³.

Отже дисципліна «Організаційна поведінка» включає в себе такі основні компоненти, як індивід, група і організація. Але 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, один з одним і з зовнішнім середовищем.

При вивченні організаційної поведінки використовують такі методи, як опитування (інтерв'ю, анкетування, тестування), збір фіксованої інформації (вивчення документів тощо), спостереження та експерименти.

Організаційна поведінка ґрунтується на основних ідеях про природу людини і організацій. Теоретичними основами організаційної поведінки є орієнтація на людські ресурси, ситуацію, результати і системний підхід. Орієнтований на людські ресурси підхід передбачає розвиток здібностей працівників і надання їм можливостей для їх реалізації, що безпосередньо веде до підвищення їхньої працездатності і ступеня задоволення працею. При ситуативному (ситуаційному) підході аналізують умови, які склалися в організації.

Зменшення відходів виробництва та економію ресурсів, високо цінує суспільство, що в плані людського фактора сприяє особистісному розвитку його членів, чим досягається позитивний соціальний результат.

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 розглядають як комплекс взаємодіючих елементів. Подія, яка начебто впливає на одного співробітника або відділ, насправді може зіграти важливу роль для інших

³ Конталев В. А. Практикум по дисциплине Организационное поведение: учебное пособие. – Владивосток: МГУ, 2008. – С. 4.

підсистем або організації загалом. Ухвалюючи рішення, менеджери зобов'язані оцінювати їхні довгострокові наслідки для інших структур організації і системи загалом.

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, запізнь, 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 рішень⁴.



МЕТОДИЧНИЙ СПІВРОЗМОВНИК



Питання для самостійної роботи

1. Ознайомтеся з різними визначеннями поняття «організація». Схарактеризуйте їх загальні риси. Наведіть приклади кожного визначення.
2. Чим відрізняються формальні та неформальні групи?
3. Які основні компоненти включає навчальна дисципліна «Організаційна поведінка»? У чому її доповнює наука?
4. У чому полягають роль і цілі організаційної поведінки?
5. Як вимірюються кінцеві результати діяльності організації?

⁴Кочеткова А. И. Введение в организационное поведение. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2001 – С. 39.

Завдання

1. Поміркуйте, в чому полягає взаємозв'язок організаційної поведінки працівника з результатами діяльності установи, підприємства або фірми.



2. Відомо, що певні неформальні групи вибудовують свої власні цінності, норми і правила поведінки, внутрішньогрупову мораль, які не завжди відповідають загальноствановленим. Вони розробляють власну символіку, свої зразки моди, одягу й зачісок. Чи може це поєднуватися з вимогами організації? Поясніть вашу думку прикладом.

1.2. Сприйняття особистості та її емоції

Основні питання:

- *Особистість та її розвиток*
- *Сприйняття і фактори впливу на цей процес*
- *Емоції і почуття у життєдіяльності людини*
- *Особливості розуміння один одного*

Особистість та її розвиток. Протягом багатьох сторіч і до теперішнього часу особа людини була і залишається об'єктом вивчення багатьох наук: філософії, економічної теорії, соціології, культурології, історії, психології, педагогіки, конфліктології, медицини, правових наук і т. д. 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 цінність 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.

Особистість формується під впливом багатьох факторів внутрішнього і зовнішнього оточення. Це насамперед сім'я – як основа нормального росту і розвитку людини. Дитячі дошкільні заклади, школа, середні та вищі навчальні заклади, трудові колективи формують в людині професійні й особисті якості, але, як свідчить практика, за одних і тих самих, приблизно однакових умов, люди можуть різко відрізнятись одне від одного.

Соціально-економічні відносини створюють люди, і вони об'єктивні. Людина застає їх готовими, сформованими й активно вдосконалює умови свого існування: працює, створює матеріальні і духовні блага та послуги. Вона схильна до впливу ззовні, що змінює її, вдосконалює або, в окремих випадках і за несприятливих обставин, руйнує.

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.

Сприйняття та фактори впливу на цей процес. 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. Наприклад, один менеджер вважає, якщо його помічник постійно витрачає на приймання важливого рішення кілька днів, то він – повільна і неорганізована людина, яка боїться відповідальності. Таку поведінку інший керівник може тлумачити як підтвердження його поміркованості, уважності й обачності. Суть в тому, що 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 (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.

При спостереженні за людиною ми намагаємося пояснити, чому вона поводиться так, а не інакше. На сприйняття і оцінку дій людей значний вплив мають припущення, які ми робимо про їхній внутрішній стан.

Люди можуть пояснювати дії інших відповідно до свого власного досвіду здійснювати аналогічні вчинки, що є помилкою. Іноді людина приписує (проектує) власні почуття, настрої, переживання, побоювання та мотиви діяльності іншим людям.

Всю інформацію людина сприймає вибірково, тобто через своєрідний психологічний фільтр. Кожен з нас володіє таким великим інформаційним багажем знань про людей, що мимоволі починає класифікувати їх за якимись власними чи вподобаними чужими критеріями. 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

привести 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. Можливо, це стосується одиничного випадку, коли людину сприймають за окремими характеристиками (інтелект, комунікабельність або зовнішній вигляд), але переносять ставлення до цього епізоду на цілісну оцінку людини.

Оточення суб'єкта також може сформувати 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.

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.

Минулий досвід людини має великий вплив на виникнення емоцій і на оцінку ситуації, що сприймається через призму актуальних для неї інтересів і потреб. Такі ж переживання відчуває людина від словесних інструкцій, які вона одержує, і наявності додаткової емоційної інформації, що впливає на оцінку подій, які відбуваються. Провідну роль при цьому 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. В емоції завжди переплетено два світи: об'єктивний (через властивості подразника, що викликають відповідну реакцію) і суб'єктивний (через ставлення людини до цього об'єкта і загалом до ситуації). Переживання виступають своєрідними сигналами, які інформують людину про те, що для неї є актуальним в певну мить, наскільки ефективно йде процес задоволення її потреб, які виникають перед нею перешкоди і що потрібно виділити як головний фактор конкретного моменту життєдіяльності.

Особливу роль відіграють емоції в міжособистісній взаємодії. Вони розширюють можливості спілкування, оскільки несуть в собі додаткову інформацію. Емоційний контекст взаємодії може бути насиченішим і напруженішим, ніж зовнішній малюнок поведінки.

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 досягнення 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.

Саме навчальна діяльність супроводжується низкою специфічних інтелектуальних емоцій. 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 напряму рішення) завжди передує певний емоційний стан, що виконує в мисленні регулювальні функції. Емоція, випереджаючи словесні формулювання, сигналізує про те, що знайдено правильний шлях.

Інтелектуальні емоції є не просто супутниками, а й обов'язковими компонентами діяльності мислення. Емоція подиву, що виникає в ході розумового процесу перед людиною,

коли відкривається щось нове, дає можливість відчутти незвичайну ситуацію. Під впливом цієї «внутрішньої сигналізації» людина починає аналізувати факти або явища, що приводить до усвідомлення суперечності, постановки питання і подальшого вибору засобів для його подолання. Через впевненість і сумнів як специфічні інтелектуальні емоції людина усвідомлює ступінь ймовірності вирішення проблеми. На завершальному етапі розумового процесу відбувається перевірка правильності рішення, в ході якої виникають численні емоції: радість, захоплення, розчарування, прикрість, які пов'язані з результатами розумової діяльності (емоції успіху-неуспіху). Вони фіксують досягнення або спростування мети і санкціонують закінчення розумового процесу або його активне розгортання.

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.

Аналогічні ситуації можна спостерігати і в навчальному процесі. Так, учень (студент), захоплений яким-небудь навчальним предметом і який добре знає його, отримавши на екзамені відмінну оцінку, часто буває незадоволений своєю відповіддю, вважає, що міг би зробити це набагато краще. Він і після закінчення іспиту «програє» в думці ситуацію

спілкування з викладачем, знову і знову корегує свою відповідь, шукає вдаліший спосіб викладу.

Емоції творчості не мають вершини: хоч яких би досягнень домоглася людина, вона завжди буде незадоволена досягнутим, оскільки меж удосконалення немає. Емоції вищого порядку сприяють розвиткові людини, її цілеспрямованій діяльності та подальшому навчанню.

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. Вони визначають формування художнього смаку, переживаються як естетична насолода, захоплення або, навпаки, відраза.

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. Основним критерієм оцінки пристрасності може служити відповідність або невідповідність її прояву моральним нормам суспільства, моральним критеріям поведінки, що призводить до розвитку або руйнування самої особистості.

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.

За нормального розвитку емоційної сфери у процесі життєдіяльності змінюється рівень інтеграції кожного почуття: почуття обов'язку може виступати як відповідальність перед виробництвом, колективом, іншими людьми, перед собою, перед суспільством, перед людством і т. д.

Емоції і почуття становлять найважливіший компонент життя людини. Важливо управляти своєю емоційною сферою та формами її прояву, позбуватися непотрібних або надуманих страждань, зберігати здатність до природності почуттів і переживань. Самоаналіз сприяє підвищенню рівня свідомого управління і контролю своїх емоцій і почуттів, переходові від імпульсивного вираження своїх переживань до емоційної саморегуляції.

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.

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. Наприклад, уявіть собі, що відчуває ваша дитина, молодша сестра, братик, коли її (його) принижують або здійснюють інший моральний або фізичний тиск.

Варто зазначити, що в сучасній психології відрізняють поняття «ідентифікація» та «ідентичність». Під ідентичністю розуміють деякий стан самоототожнення, 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. Вперше цей термін було застосовано як емоційне, пізнавальне ототожнення дитини з батьками, тобто значущими для себе об'єктами.

Емпатія – це розуміння почуттів інших людей та готовність надати їм емоційну підтримку, взаємний процес, який базується на співчуттях та співпереживаннях. Є люди з розвинутою емпатією, але зовсім не емоційні. Саме розвиток емпатії має наслідком розвиток емоційності. Прояву емпатії перешкоджає *егоцентризмом*, дотримання стереотипів, позиція стороннього спостерігача і т. п.

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. Аналізуючи це, людина мислено співвідносить свої думки, враження, рішення з власними ціннісними критеріями. Розвинена особистісна рефлексія є ознакою людської самосвідомості, яка полягає в регулярному самопізнанні та

самоаналізі; високій самооцінці та самосприйнятті; високому рівні саморегуляції власних емоційних станів, пошуках конструктивних способів розв'язання конфліктних ситуацій, проблем у поведінці, комунікації, засобах адаптації тощо.

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. Доцільно розібратися, у чому конкретно звинувачують людину, чи не використовують її для планів і потреб інших.

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 ухвалення 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.



МЕТОДИЧНИЙ СПІВРОЗМОВНИК

Питання для самостійної роботи

1. 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».

2. Як характеризується рівень розвитку особистості? Які фактори впливають на її формування?



3. Від яких факторів залежить те, як людина сприймає навколишній світ? Чому люди по-різному сприймають одну і ту саму ситуацію?

4. Які можуть бути помилки у процесі сприйняття? Чи можуть люди помилятися у своєму сприйнятті (поглядах)?

5. У чому полягають особливості гало-ефекту в управлінні персоналом?

6. Яку роль відіграють емоції в міжособистісній взаємодії на виробництві? Чи можете ви впоратися зі стресом? (Додаток 3)

7. Що вам відомо про інтелектуальні емоції? Яка, на вашу думку, їхня роль у професійному рості фахівця?

8. Який існує зв'язок між емоціями та почуттями? Перелічіть відомі вам почуття. Які приклади емоційної поведінки ви можете навести?

9. Чи можна визначити емпатію як взаємний процес? Якщо так, то чому? В чому проявляються практичні аспекти емпатії?

10. Яка роль належить рефлексії у професійному становленні спеціаліста?

11. Що вам відомо про професійну ідентичність працівника?



Завдання

1. Дослідіть ваші риси характеру (Додаток 1).

2. Що є основою розуміння одне одного? Схарактеризуйте складники цього процесу.

3. Закінчіть речення : «Розвинена особистісна рефлексія є складником професійної компетентності фахівця і характеризується такими ознаками:...».

4. Виберіть власний професійний міжособистісний досвід (ситуацію), який ви «обговорили» із собою через рефлексію як форму осмислення всіх дій.

5. Проаналізуйте, як вас сприймає ваше оточення. Чи не є ви жертвою *мобінгу*? (Додаток 2)

6. Складіть розповідь на тему «Як правильно реагувати на критику».

Пізнай людей і самого себе

Подумайте та обґрунтуйте, які риси людини допомагають в умовах ринкової економіки, а які – заважають:

догідництво	почуття гумору
хитрість	пияцтво
вміння планувати свої дії	жадібність
готовність до ризику	сором'язливість
пристрасть до задоволень	чесність
уміння вести бесіду	освіченість
балакучість	щирість
безпечність	ледарство
міцне здоров'я	егоїзм
хвалькуватість	воля
	честь

1.3. Цінності, ставлення та різноманітність на робочому місці

Основні питання:

- *Цінності в житті людини*
- *Роль позитивного ставлення до професії*
- *Диверсифікація робочої сили*
- *Проблема різноманітності та її вирішення*

Стрижнем існування будь-якої організації є узагальнений напрям її розвитку. Він відбувається відповідно до цінностей тих, хто визначає мету діяльності організації, і тих, хто її реалізує повсякденною кропіткою працею. Що являє собою цінність, і чим цінність організації відрізняється від цінностей, які сповідує людина?

Цінності в житті людини – це джерело мотивації її діяльності. Вони багато в чому визначають трудові зусилля працівників, їхню трудову поведінку – отже і результати роботи організації, її культуру. Тому вивчення цінностей працівників і створення умов для їхньої реалізації є найважливішою стороною діяльності організації.

Соціологи та культурологи вважають, що поняття «цінності» використовують у таких сенсах:

- це те, що людина особливо цінує в житті, зокрема, у праці (трудова цінність), і тому є одним із джерел мотивації поведінки та роботи;

- це те, що виступає як еталон належного (високі цінності, «загальнолюдські цінності») й тому корегує поведінку людини.

Система цінностей і особливо цінностей, що вважаються високими, – важливий елемент культури взагалі й *корпоративної культури* зокрема⁵.

Культурною вважають освічену та виховану людину. Культура характеризує також ступінь оволодіння тим чи іншим видом діяльності. У цьому сенсі говорять про культуру праці, професійну і побутову культуру, культуру спілкування, культуру мови і мислення. Розрізняють також високу і низьку, елітарну і *масову культуру*. Найчастіше культуру як соціальний феномен визначають саме через ціннісні орієнтації, підкреслюючи їхню *аксіологічну* природу.

Цінність асоціюється з гідною поведінкою, з конкретним життєвим стилем. Вона фіксується і позначається через певні життєві уявлення. Вважають, що цінності є основою, фундаментом будь-якої культури. Саме культура робить людину особистістю, індивідуальністю, яка, опановуючи культуру, виявляється здатною до різних видів діяльності.

Роль позитивного ставлення до професії. Сучасний ринок праці висуває нові вимоги щодо конкурентоспроможності майбутніх працівників. Це стосується як рівня фахової компетентності претендентів на робоче місце, так і їхніх особистісних якостей. Незалежно від професій, наявність таких рис, як високий рівень саморегуляції, ініціативність, креативність, прагнення професійного самовдосконалення, безумовно, цінують працедавці. Додамо, що максимальна

⁵ Цінності людини /С. Ковалевський, О Медведєва, Г. Хаєт // Підручник для Директора: Журнал управлінської компетентності. – 2008. – №11. – С. 44–51.

самореалізація особистості в певній професії можлива лише за умови адекватного професійного самовизначення. Професійна ідентичність людини органічно пов'язана з її особистісною ідентичністю і стає актуальною тільки тоді, коли професійна реалізація стає для людини життєвою цінністю.

Професійна ідентичність визначається як складне утворення, в якому виділяють три компоненти: *когнітивний* (знання особливостей своєї групи – бригади, ланки, відділу та усвідомлення себе її членом), ціннісний (оцінка своєї групи і ставлення до членства в ній) та емоційний (ухвалення чи ні своєї групи). Статус професійної ідентичності значною мірою залежить від цінності професії в суспільній свідомості і тієї ролі, яку вона відіграє в конкретному суспільстві.

Те, як людина ставиться до навколишнього світу і як вона сприймає своє особисте оточення і ставлення, справа суто особиста. Вона безпосередньо пов'язана з самосвідомістю, із сприйманням людини самої себе. Позитивна установка у свідомості людини важлива з багатьох причин.

Коли вона налаштована позитивно, то енергійніша, мотивованіша, ефективніше працює. Негатив виснажує її, забираючи енергію. Якщо людина подолає себе, то її внутрішній потенціал обов'язково знайде позитивний прояв. Важливо, що перші враження від роботи зберігаються надовго. Людина, яка випромінює позитивний настрій, отримує у відповідь від співробітників підтримку. При негативному настрої її намагатимуться оминати.

Колегам, співробітникам до вподоби позитивно налаштовані люди, що роблять працю цікавою, а спілкування – повноцінним. Новий співробітник, налаштований позитивно, так само впливає на решту працівників, його ставлення проявляється і передається іншим. Те, як людина себе зарекомендує на робочому місці, важливо для її успіху. Додамо, що і керівник теж «відстежує» ставлення підлеглих до роботи, навіть якщо його намагаються приховати.

Диверсифікація робочої сили. Здатність фірм і підприємств (організацій) швидко адаптуватися до різних змін в економіці є

одним з найважливіших завдань. В його розв'язанні велику роль відіграє штатне (кадрове) різноманіття організацій. Для опису проблеми адаптації фірми або окремої людини до змін використовують термін «*диверсифікація робочої сили*». Кадровий склад організації включає різноманітні верстви населення: за признаками статі, раси, національності, сексуальної орієнтації, а також людей похилого віку, з обмеженими можливостями, з різними демографічними характеристиками і соціально-економічним статусом.

Проблеми кадрової різноманітності на робочих місцях у різних країнах мають свої особливості. Наприклад, у Канаді різні покоління працюють разом, збагачуючи одне одного своїм життєвим досвідом, своїми цінностями й спрямуваннями. Для знайомства з різними культурами працівників відбуваються «свята розмаїття», інформації про переваги у способах життя та про те, як адаптувати свій стиль взаємодії з іншими співробітниками.

Канадська страхова компанія «SGI» є прикладом кадрової різноманітності. Її колектив включає корінне населення Канади – 10%, національні меншини – 4,4%, 7,5% робітників мають інвалідність. Компанія постійно закликає канадських художників відображати у своїх творах культурну тематику різних національностей Канади.

До змін у кадровій різноманітності робочої сили привели відкриті національні кордони в деяких країнах. Створення Європейського Союзу відкрило кордони між багатьма країнами Західної Європи. Збільшилася диверсифікація робочої сили в Німеччині, Португалії, Італії, Франції.

Якщо процес диверсифікації робочої сили успішно організують та керують ним, то він приводить до збільшення інновацій в організації, поліпшує процес ухвалення рішень тощо.

Інтернет також дозволяє компаніям бути взаємозв'язанішими, відкриваючи міжнародні можливості для ведення справ. «Макдональдс» відкрив мережу своїх закладів у всьому світі. У відомому дослідницькому центрі «Nokia» в Гельсінкі співробітники з Індії, Китаю та інших країн перебільшують

кількість фінів. Основні виробники автомобілів комплектують машини за межами своїх країн: «Тойота» й «Хонда» – в Онтаріо, «Форд» – у Бразилії, «Опель» і «Шкода» – в Україні. Оскільки керівники і співробітники працюють за межами своїх країн, вони мають знати традиції різних культур.

З'являються школи бізнесу, які розглядають особливості його розвитку в Азії та Африці, а також відмінності в управлінні персоналом. Це ще раз підтверджує той факт, що поведінка й очікування людей від результатів роботи відрізняються у всьому світі.

Знати це важливо для формування організаційної культури в кожному колективі, для здійснення системи управління полікультурною виробничою спільнотою.

Проблема різноманітності та її розв'язання. Ключовим питанням в ефективному управлінні організаційною поведінкою є питання управління колективом, що складається з різних співробітників. Різноманітність є складником організаційної культури та найважливішою характеристикою робочого оточення. Поняття «різноманітність» включає в себе всі відмінності між людьми.

Різноманітності утворюють явні та неявні, очевидні й неочевидні відмінності, включаючи відмінності за віком, освітою, статевими ознаками, національністю і за наявністю фізичних вад, індивідуальністю, стилем робіт тощо. Орієнтація на реалізацію потенційної цінності цих відмінностей повинна привести до створення атмосфери, в якій кожен індивідуум відчуває себе гідно оціненим, а його таланти повністю розкриваються, завдяки чому організація досягає своїх цілей. За умови ефективного управління різноманітністю відмінності між людьми можуть і повинні сприяти підвищенню потенціалу організації, її результативності.

Метою управління різноманітністю є створення середовища та обставин, в яких реалізується потенціал усіх працівників. Для цього слід сформулювати основні положення місії і цінностей організації, які мають відображати особисті та виробничі вимоги до потреб усіх працівників. Ці положення визначають загальний

напрямок діяльності всієї організації і є справою всіх її працівників. Якщо всього цього не зробити, різноманітність призведе до поділу персоналу на групи, що постійно конфліктують.

Об'єктивність і справедливість процедур управління потрібно регулярно контролювати. Методи і засоби оцінки слід періодично перевіряти і замінювати при появі об'єктивних альтернатив. Особливу цінність уявляють керівники, які розуміють важливість принципів управління різноманітністю і реалізують їх на практиці, що сприяє розвитку та кар'єрному зростанню підлеглих.

Організація, орієнтована на різноманітність, створює культуру, що узгоджується з управлінням різноманітністю і доповнює його. Для цього всі працівники мають знати, як працює організація, які її цінності і якої поведінки вона очікує від них. Це сприяє делегуванню повноважень працівникам, які проявляються в ухваленні рішень на різних рівнях організації; консультаціях з підлеглими та врахуванні їхньої думки в управлінських рішеннях; колегіальності; заохоченні до експериментів і наданні права на помилку; створенні атмосфери відкритості і довіри, яка виключає забобони і дискримінацію.

Розуміння теорії «управління різноманітністю» з урахуванням українських умов дозволяє формувати основи для комунікації і взаємодії із зовнішнім світом, створювати ефективні комунікаційні майданчики із Заходом, шукати можливості для пошуку компромісів, використовувати всі можливості розширення світогляду управлінської еліти державного, комерційного і громадського секторів. Усвідомлення цих фактів управлінськими елітами дає можливість суттєво підвищити ефективність взаємодії українських організацій (зокрема і державних органів) із західним світом та підвищити їхню внутрішню спроможність і конкурентність.

Для українського менеджменту це можливість з'ясувати прогнози розвитку власних організацій, створювати належні

механізми організаційної поведінки для результативної роботи в майбутньому. Доцільно звернути увагу на те, що суперечливі питання масової культури, *дискримінації* за віком, кольором шкіри чи сексуальною орієнтацією гостро постають на порядку денному, що потребує формування виважених соціальних, громадських, суспільних консенсусів і ухвалення гнучких відповідних рішень.

Нові суспільні орієнтації, системи цінностей, якісна перебудова ринку праці, жорсткіші умови конкуренції – усе це суттєво змінило умови, за яких відбувається професійне самовизначення. Якщо людина здатна виробити і підтримувати позитивне *ставлення* до роботи, своєї організації, життя загалом, вона не лише розпочне підніматися сходами успіху, але й просто стане щасливішою. За умов, що їй не вдасться зробити цього, багато можливостей буде втрачено, й особисте життя виявиться менш насиченим і повноцінним.



МЕТОДИЧНИЙ СПІВРОЗМОВНИК

Питання для самостійної роботи

1. Чому основою будь-якої культури є цінності? Чому їх вважають елементом культури?

2. За яких обставин професійна реалізація стає для людини життєвою цінністю?

3. Які компоненти професійної ідентичності людини вам відомі?

4. Яку роль грає позитивне ставлення до професії та роботи?

5. Який існує взаємозв'язок цінностей організації з розв'язанням проблеми різноманітності в колективі?

6. У чому полягають особливості «управління різноманітністю» в умовах України?

7. Чи згодні ви з думкою Лесі Українки: «Потрібно цінувати те, що маєш, а не те, про що мрієш»?





Завдання

1. Визначте різницю між змістом понять «корпоративна культура» і «масова культура». Що їх поєднує?

2. Цінність асоціюється з гідною поведінкою, з конкретним життєвим стилем. З чим ще? Допоможе Додаток 4.

3. Продовжить речення: «Джерелом мотивації діяльності людини є цінності, які...».

4. Поміркуйте, в чому полягає позитивне ставлення до професії у думках видатних українських постатей:

«Роблю сонячні квіти тому, що людей люблю, творю на радість, на щастя людям, щоб всі народи один одного любили, щоб жили вони, як квіти по всій землі...»

Марія Приймаченко (1908–1997) – самобутня народна художниця України, лауреат Державної премії України ім. Т. Г. Шевченка

«Я кохалась у мистецтві, любов до сцени стала моїм життям»

Марія Заньковецька (Адасовська) (1854–1934) – видатна українська акторка

Пізнай людей і самого себе

Припустімо, ви вирішили стати брокером. Постарайтеся чесно відповісти на запитання і виставити бали за відповіді:

1. Чи готові ви з ранку до вечора без вихідних і свят вивчати каталоги товарів і ціни, зіставляти їх з даними різних бірж і регіонів?

так – 7, частково – 4, ні – 2

2. Чи готові ви постійно телефонувати клієнтам і, незважаючи на примхи і відмови, дуже ввічливо і ненав'язливо пропонувати різні варіанти угод?

так – 7, частково – 4, ні – 2

3. Чи готові ви до таких ударів долі: клієнт закапризував і зірвав украй вигідну угоду; клієнт, з яким з вашою допомогою укладено угоду, збанкрутував і став неплатоспроможним?

так – 7, частково – 4, ні – 2

4. Чи готові ви щодня метатися по різних біржових торгах, а в перервах «забивати» в комп'ютер різні дані, що складаються з десятизначних цифр і найскладніших назв?

так – 7, частково – 4, ні – 2

5. Чи готові ви при цьому залишатися коханим сином, дочкою, батьком, матір'ю, чоловіком, дружиною?

так – 7, частково – 4, ні – 2

6. Чи готові ви при всьому цьому знаходити час, щоб постійно вивчати і шанувати закони про господарську діяльність, зокрема Кримінальний кодекс?

так – 7, частково – 4, ні – 2

7. Чи готові ви чесно виплачувати державній податковій інспекції досить великі податки, які можуть, при вдалій роботі і великих заробітках, перевищити половину ваших доходів?

так – 7, частково – 4, ні – 2.

Підрахуйте бали і постарайтеся самі визначити, скільки балів треба набрати, щоб бути хорошим брокером і процвітати в житті, а заодно подумайте, чи зможете ви бути брокером.

Поради ділових людей

Мало одного бажання стати брокером або підприємцем. Треба ще вміти цим займатися, вчитися цього.

Джон Рі (John Ri), мільйонер і володар чорного пояса таеквандо (різновид бойових мистецтв), переконаний, що ділова людина повинна володіти всіма якостями, якими володіє боець таеквандо. Ось ці якості:

1. Швидкість. Все треба робити швидко. Не ліниво розгойдуватися, а енергійно, рішуче братися за роботу. Це і швидка реакція на зміну ситуації на ринку, у стосунках з партнерами і т. п.

2. Витривалість. Важливо вміти довго і напружено працювати. Не опускає рук у важких ситуаціях. Треба виробляти в себе звичку до тривалих навантажень.

3. Сила. Це насамперед знання, потрібні бізнесменіві. Його інтелект, пам'ять, кмітливість, нестандартне мислення. Нарешті, і фізична сила, здатність переносити великі навантаження.

4. Почуття часу. Важливо вміти розподіляти свій час; виділяти головні і другорядні справи. Може деколи десь пригальмувати, перечекати, відійти вбік, потім знову діяти різко, швидко, енергійно.

5. Баланс. Треба вміти маневрувати, зберігати рівновагу в будь-яких ситуаціях, рухатися серединою шляху, щоб не опинитися в кюветі. При збереженні балансу ви впевнено тримаєтесь на ногах.



Рекомендована література до розділу

1. Максименко С. Д. Загальна психологія: Навч. посібн. / С. Д. Максименко, В. О. Солов'єнко. – К.: МАУП, 2000. – 256 с.
2. Менеджмент [Текст]: навч. посіб. / А. В. Бардась, М. В. Бойченко, А. В. Дудник. – Д.: Національний гірничий університет, 2012. – 381 с.
3. Новіков Б. В., Сініюк Г. Ф., Круш П. В. Основи адміністративного менеджменту: навч. посіб. / Б. В. Новіков, Г. Ф. Сініюк, П. В. Круш. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 560 с.
4. Становських З. Л. Рефлексія як складова професійного самовизначення старшокласників // Педагогічний процес: Теорія і практика // Збірник наукових праць. – К.: П / П «ЕКМО», 2004. – Вип. 1. – С. 208–219.
5. Вертикальні та горизонтальні стосунки в колективі. Заняття друге. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://interviews.com.ua/arch-int/404-elvin-toffler-svit-na-shlyakhu-dostvorennya-novoji-sistemi-bagatstva/>

УМОВИ ЯКІСНОГО ВИКОНАННЯ РОБОТИ

2.1. Теорії мотивацій

Основні питання:	<ul style="list-style-type: none">• <i>Теорії мотиваційного процесу. Ієрархія потреб</i>• <i>Теорія справедливості (рівності)</i>• <i>Роль внутрішньої мотивації людини</i>
------------------	---

Теорії мотиваційного процесу. Ієрархія потреб. *Мотивація* працівників є ключовим питанням управління організацією і забезпечення її ефективної роботи. Формування умов, за яких працівники зорієнтовані на досягнення цілей організації, є головним завданням керівника. Мотиваційну багатогранність ілюструє широко цитована історія опитування будівельників Шартського собору, де відповіді: «везу каміння», «заробляю гроші», «будую Шартський собор» підтверджують багатоаспектність цього поняття.

Тільки усвідомлення того, що рухає людиною, що спонукає її до діяльності, які *мотиви* лежать в основі її дій, створює можливості для розробки ефективної системи управління. Для формування змістовної відповіді на питання мотивації потрібно відповісти на ряд запитань, які стосуються суті, змісту і структури мотивації¹. Мотиви, пов'язані з потребами, визначають спрямованість поведінки людини та характеристику процесу її мотивування.

Складність оцінки *потреб* зумовлена тим, що їх не можна безпосередньо побачити або виміряти. Про їх існування оточення може дізнатися певною мірою з поведінки людини.

¹ Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2003. – С. 104.

Основними характеристиками потреби є: сила потреби; періодичність її виникнення; способи її задоволення; зміст потреби. Способи усунення (задоволення) потреб бувають різні, але загалом поведінка людини зводиться до трьох типів: задовольняти потреби; подавляти їх; не реагувати на потреби. Більшість потреб періодично відновлюються, хоча при цьому вони можуть змінювати форму свого конкретного прояву, а також ступінь сили свого впливу на людину.

Найпростіша модель процесу мотивації має три елементи: потреби, цілеспрямовану поведінку і задоволення потреб. Такий розгляд мотивації носить досить умовний характер. Щоб з'ясувати, як розгортається процес мотивації, з яких складових частин він складається і в чому полягає його логіка, корисно розглянути розширену модель, що складається з шести етапів (рис. 1)².



Рис. 1. Мотиваційний процес

² Вачугов Д. Д. Основы менеджмента: учеб. для вузов / Вачугов Д. Д., Березкина Т. Е., Кислякова Н. А. и др. [под ред. Д. Д. Вачугова]. – 2 е изд. перераб. и доп. – М.: Висш. шк., 2005. – С. 245.

Як видно з рисунка, не завжди реалізація діяльності може призвести до бажаного результату. В такому випадку людина повертається до першого етапу – «виникнення потреби». Слід пам'ятати, що процес мотивації кожної конкретної людини є дуже складним, унікальним і не зовсім передбачуваним, завдяки різним за характером людей та мотиваційним ступеням впливу.

Саме мотивація сприяє виконанню і досягненню цілей організації, сприяє задоволенню потреб людей, забезпечує людські взаєностосунки в колективі і є одним з факторів, що формує моральний дух підприємства, його культурні цінності, тобто організаційну культуру. Це ще й можливість оцінити працю людей за допомогою винагородження³, тобто те, що людина вважає для себе цінним, набагато більше ніж просто гроші.

Винагородження може бути зовнішнім і внутрішнім. Внутрішнє винагородження (самореалізація і задоволення) дає сама робота. До нього належать: почуття досягнення результатів роботи, значення її змістовності, самоповага. Зовнішнє винагородження виникає не від самої роботи, а його надає організація через систему стимулів (заробітна плата, додаткові виплати і пільги, визнання, похвала тощо).

Мотиваційні аспекти, пов'язані з продуктивністю праці, яка визначається об'єктивними умовами роботи (ресурси, організаційні структури, цілі тощо), а також суб'єктивними умовами (розуміння справедливості щодо власного просування по службі; визначеності цілей діяльності; впевненості у своїй цінності для організації; усвідомлення значущості свого внеску в досягнення її цілей).

Ці суб'єктивні умови продуктивності праці тісно пов'язані з потребами й інтересами працівників. Саме тому доцільно звернути увагу на універсальну теорію ієрархії потреб, яку в галузі мотивації та психології запропонував *Абрагам Маслоу* (A. Maslow). Її стрижнем стало визнання людини як творчої особистості, що прагне постійного саморозвитку і

³Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. /О. Б. Моргулець. К.: ЦУЛ, 2012. – С. 201.

самоорганізації. За цією теорією потреби вищого рівня не будуть задовольнятися доти, доки не будуть задоволені потреби нижчих рівнів. Загалом теорія А. Маслоу включала такі психологічні постулати: люди постійно мають потреби; якщо одна потреба задовольняється, то її місце займає інша; звичайна людина відчуває одночасно декілька різних потреб, які перебувають у комплексній взаємодії; потреби, що розташовані в основі піраміди, потребують першочергового задоволення; потреби вищого рівня починають активно впливати на людину після задоволення потреб нижчого рівня.

А. Маслоу виокремив потреби у п'ять груп, кожна з яких включала споріднені потреби і перебувала у підпорядкуванні за принципом важливості, починаючи з нижчого рівня (біопотреби) до верхнього (психопотреби). Графічно (рис. 2.) ця ієрархія отримала назву піраміди Маслоу.

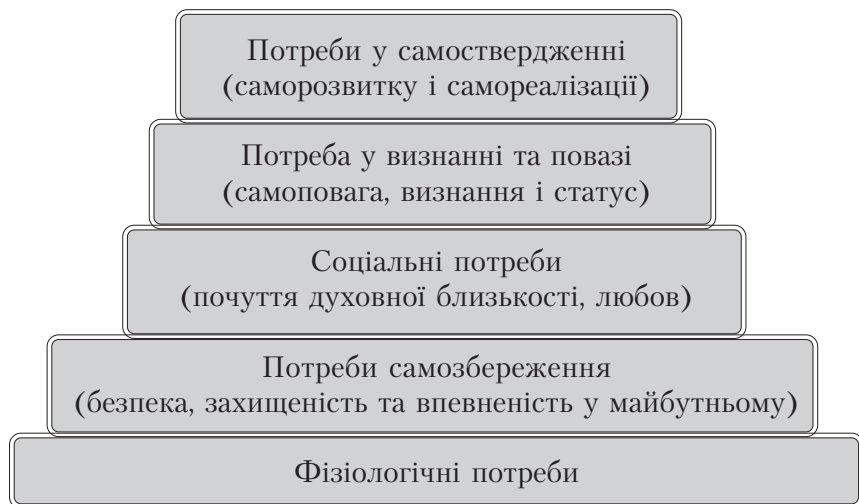


Рис. 2. Ієрархія потреб людини (за А. Маслоу)

Теорія потреб А. Маслоу – одна з найвідоміших теорій мотивації. Вона показує, як ті чи інші потреби можуть впливати

на мотивацію людини до дії (праці) і як надати людині можливості для задоволення своїх потреб.

Разом з тим у цієї теорії є низка слабких моментів. Вона не передбачає врахування ситуаційних факторів, що впливають на потреби (зміст і умови праці, становище в колективі, вік); передбачає жорстку прив'язку при переходах між рівнями і тільки знизу вгору.

На думку Клейтона Альдерфера (Clayton Alderfer), рух відбувається в обидва боки: нагору, якщо не задоволена потреба нижчого рівня, і вниз, якщо не задовольняється потреба вищого рівня. У цьому випадку посилюється міра дії потреб нижчого рівня, що переключає увагу людини на цей рівень. Якщо людина не може задовольнити потребу кар'єрного росту, на перший план у неї виходять соціальні потреби. Так ієрархія потреб відображає рух від актуальніших потреб до менш актуальних. Кожен раз, коли потреби не задовольняються на верхньому рівні, здійснюється переключення на конкретнішу потребу нижчого рівня.

У 50-ті роки ХХ сторіччя з'являється нова модель мотивації Фредеріка Герцберга (Frederik Herzberg), в якій стверджується, що мотивацією є не лише задоволення, а й незадоволення тих чи інших потреб. Було виділено:

- фактори, що утримують людину на роботі (санітарно-гігієнічні умови праці; розмір заробітної плати; стиль керівництва на підприємстві; політику підприємства; ступінь безпосереднього контролю; міжособистісні стосунки в колективі, виробниче середовище) і

- фактори, які мотивують до роботи (зміст праці; можливість кар'єрного, професійного росту; повагу, визнання, схвалення результатів роботи; успіх; можливість творчого росту; високий ступінь відповідальності; самореалізацію у процесі праці).

Між цими факторами немає залежності, тобто наростання ваги однієї групи потреби і спад другої є самостійними процесами. Індивіди, які мають високу потребу досягнення, готові виконувати роботу, де є елементи виклику, що дає змогу

їм самостійно ставити цілі. Цей тип людей багато працює із задоволенням і не любить ділитися роботою з іншими.

Щоб мотивувати людей з потребою успіху, доцільно ставити перед ними завдання з помірним ступенем ризику, делегувати їм достатні повноваження для того, щоб розв'язати ініціативу в розв'язанні поставлених завдань, постійно та конкретно заохочувати їх відповідно до досягнутих результатів. Що вище ухвалення цілей для робітника, то наполегливіше він добиватиметься їх досягнення, незважаючи на складність, специфічність та інші перепони.

Феномен внутрішньої мотивації включає в себе не тільки питання про спонукальні чинники поведінки, але й звертає увагу на якість виконуваної діяльності, на те, які переживання супроводжують людину в процесі здійснення завдання, а також які наслідки цієї мотивації для подальшого становлення та саморозвитку особистості.

Теорія справедливості (рівності). Одним з постійних прагнень людей є потяг до справедливості, який виражається в потребі справедливої оцінки їхніх дій. Це прагнення реалізується шляхом порівняння і оцінки себе з іншими. Вплив цього моменту на взаємовідносини людини з організацією покладено в основу однієї з теорій мотиваційного процесу – теорії рівності. Інколи її ще називають теорією справедливості. Її засновником є Стейсі Адамс (Steysi Adams).

Теорія рівності (справедливості) виходить з того, що людина порівнює на основі її особистого ухвалення своїх дій і дій людей, з якими вона проводить порівняння. Вважаючи несправедливою і нерівною оцінку своєї праці, людина втрачає мотивацію до активних творчих з погляду цілей організації дій, що призводить до багатьох негативних наслідків. Отже справедливість є хорошим мотиваційним інструментом.

Теорія рівності (справедливості) має велике значення для формування організаційної поведінки. Для цього потрібні: інформація про те, хто, як, за що і скільки отримує винагороди;

наявність чіткої системи оплати за факторами, що визначають її величину; забезпеченість атмосфери рівності і справедливості в колективі.

Організація може вважати себе справедливою, але якщо цю думку не поділяють працівники, в середині колективу буде напруга. Доцільно регулярно проводити дослідження, щоб знати, чи вважають працівники винагороду рівною та справедливою і чи є в колективі почуття рівності⁴.

Роль внутрішньої мотивації людини полягає у прагненні виконати певну діяльність заради самого процесу діяльності, відчутті задоволення та радості від цієї активності, а не для одержання винагороди чи внаслідок зовнішніх вимог⁵. Джерело такої поведінки перебуває в межах виконуваної діяльності, а мотиви діяльності спрямовані на задоволення внутрішніх потреб: відчуття у людини своїх можливостей, самоствердження та підтримання соціально-значущих стосунків. Наслідками цього є, з одного боку, підвищення успішності виконавчої діяльності, а з другого – зростання компетентності, саморозвиток та відчуття себе джерелом змін у навколишньому світі.

Сучасне виробництво характеризується застосуванням висококваліфікованих видів праці, високого інтелекту, ініціативності, мобільності і творчих здібностей та *креативного* мислення, що впливає на зростання ролі внутрішньо вмотивованої поведінки. Чим кваліфікованіша праця, то менше вона піддається загальному регламентуванню і зовнішньому стимулюванню. Зумовленість внутрішньо вмотивованої поведінки притаманна кожній людині.

Наводимо фактори впливу внутрішньої та зовнішньої мотивації (табл. 1).

⁴ Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Экономистъ, 2003. – С. 132–135

⁵ Deci E., Ryan R. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions // Contemporary Educational Psychology. – 2000. – №25. – P. 54–67.

**Вплив зовнішньої і внутрішньої мотивації
на психічні процеси і поведінку людини⁶**

Вплив зовнішньої мотивації	Вплив внутрішньої мотивації
Тенденція до продовження діяльності	
Зовнішньо вмотивована поведінка припиняється, як тільки зникають фактори, що її обумовлюють	Внутрішньо вмотивована поведінка триває досить довго за відсутності будь-яких видимих нагород
Надання переваги складності і обсягам завдань	
Учасники надають перевагу простішим завданням. Виконують тільки те, що доручено, щоб отримати винагороду	Надають перевагу складнішим завданням (обирають оптимальні варіанти виконання)
Ступінь алгоритмізації діяльності	
Негативно впливає на гнучкість мислення; полегшує виконання діяльності, що ґрунтується на алгоритмах. Значно погіршує швидкість виконання евристичних завдань	Позитивно впливає на гнучкість мислення; полегшує виконання діяльності, зв'язаної з використанням евристичних методів (всі види творчих завдань, які не мають наперед розробленого алгоритму)
Креативність	
Подавляє креативність; сприяє зростанню напруженості, зменшує <i>спонтанність</i>	Сприяє креативності
Емоційна сфера (емоції)	
При взаємодії з іншими переважають негативні емоції	Сприяє отриманню емоційного та інтелектуального задоволення від роботи
Самоповага	
	Переважання внутрішньої мотивації підвищує самоповагу

⁶ Общая психология. Психология мотивации и эмоций: учебно-методический комплекс для специальности 03030165. Психология/ авторы-составители Н.В. Зоткин., М.Е. Серебрякова. – Самара: Изд-во «Универс групп», 2007. – С. 51.

Таким чином людська поведінка мотивується і регулюється відчуттям своєї адекватності внутрішнім стандартам, а також засвоюється шляхом опанування певних зразків. Людям не завжди потрібний для навчання власний досвід, вони можуть учитися і на чужому досвіді. Особистість аналізує, моделює і зберігає чужий досвід так, щоб він міг служити орієнтиром для майбутньої поведінки.

Отже діяльність людини успішніша, коли вона впевнена у своїй спроможності її виконати. Працівники з високою оцінкою власної ефективності легше контролюють свою поведінку і дії оточення, вдалі в кар'єрі й спілкуванні, а з низькою оцінкою особистої ефективності, навпаки, пасивні, не можуть долати перешкоди і впливати на оточення.



МЕТОДИЧНИЙ СПІВРОЗМОВНИК

Питання для самостійної роботи

1. Що таке мотивація? Чим пояснюється зв'язок мотивів і потреб людини?

2. Як взаємозв'язок мотивів і потреб впливає на поведінку людини і на продуктивність її праці?

3. Яка різниця між факторами: що утримує людину на роботі та що мотивує її до роботи? Чи існує «формула успіху» (Додаток 5)?

4. Чому для формування організаційної поведінки велике значення має теорія справедливості (рівності)?

5. З чого складається внутрішня мотивація людини в процесі діяльності? Що сприяє зростанню її ролі?

6. Яку роль у мотивації відіграє підтримка інших людей?

7. Які етичні засади мотивації дій людини?



Завдання

1. Схарактеризуйте ієрархію потреб людини (за А. Маслоу).

2. Назвіть риси, притаманні представникові



вашої професії з високою самооцінкою. Як мотивувати таких людей до праці?

3. За допомогою термінологічного словника визначте, чим креативне мислення відрізняється від звичайного.

4. Поміркуйте над змістом вислову лауреата Нобелівської премії з фізіології та медицини Альберта Сент-Дйорді (Albert Szent-Gyorgyi): «Креативне мислення полягає в тому, щоб подивитись на те, що всі бачать, і подумати про те, про що ніхто не думає».

Пізнай людей і самого себе

Американський дослідник Девід Шварц (David Schwarz) виділив деякі мотиви, властиві покупцям. Спробуйте визначити, які з них найбільше властиві вам.

а) почуття переваги. Людьми, в яких переважає цей мотив, рухає потреба бути кращими, вищими за інших. Їм хочеться, щоб вони подобалися і щоб ними захоплювалися. Саме через це вони і роблять багато покупок;

б) бажання відрізнятись від інших. Цей мотив виражається у прагненні купувати модні, оригінальні речі, одяг, пошитий на індивідуальне замовлення тощо;

в) почуття комфорту. Споживачі постійно хочуть придбати щось для полегшення їхнього життя;

г) розвага. Для людей цього складу основним є бажання звільнитися від монотонного способу життя, купивши щось нове, незвичайне, що дає можливість урізноманітнити дозвілля;

г) наслідування. Свідомо чи несвідомо ці люди, бажаючи відрізнитися від інших, імітують тих, хто відомий і популярний;

д) економія. Основне бажання покупця – придбати товарів більше і якомога дешевше, заощадивши гроші для інших покупок або послуг;

е) якість. Для цього покупця головне – мати гарантії високої якості придбаного товару або на його заміну в разі виявлення браку.

Відповідай чесно (пізнай себе):

1. Наскільки важлива для вас справедливість?
2. Що б ви зробили, якби вважали, що ваша зарплата несправедлива?
3. Оцініть себе за такими напрямками: мотивація вибору професії; цілі навчання; впевненість у своїх силах; самодисципліна (чи можете ви себе організувати?)

Поради ділових людей

«Коли людина каже: я повинна, це означає, що в неї є внутрішнє спонукання щось зробити, а не бажання змусити це робити інших».

«Вчора пішло, завтра ще не прийшло. Ми маємо тільки сьогодні. Так почнімо..!»

*Мати Тереза (Агнеса-Гонджа Бояджіу
(Agnes Gonxha Bojaxhiu)
(1910–1997) – македонка,
яка стала символом милосердя у світі*

2.2. Від теорії до практики

Основні питання:	<ul style="list-style-type: none">• <i>Гроші та їхні функції</i>• <i>Заробітна плата в системі матеріального стимулювання</i>• <i>Нематеріальне стимулювання</i>• <i>Ротація працівників</i>
------------------	---

Гроші та їхні функції. Теоретичні аспекти мотивації, розглянуті в попередній частині, мають велике значення при розробці програм мотивації працівників до якісної праці. Одним з ключових елементів, за допомогою якого організація впливає на своїх учасників, є програми матеріального стимулювання, які використовують грошові знаки⁷.

⁷Садовникова Н. О. Организационное поведение. Учебные тексты. Екатеринбург, 2011. – С. 167.

У сучасному суспільстві задоволення основного спектра потреб людини, за теорією А. Маслоу, відбувається за посередництва грошей у вигляді плати за виконану роботу. Матеріальні мотиви відіграють важливу роль у визначенні трудової поведінки працівників, але це не означає, що *стимули* іншого роду є другорядними. Сучасна практика господарювання незаперечно свідчить, що роль нематеріальних мотивів та стимулів постійно зростає.

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 грошей⁸.

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.

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 рівні. Вона порушується при затримках заробітної плати, різких інфляційних коливаннях.

⁸Семененко В. М. Економічна теорія. Політекономія. Навчальний пос./ В. М. Семененко, Д. І. Коваленко, В. В. Бугас, О. В. Семененко. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 360 с., с. 83.

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 оплатного 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.

Створення ефективної системи винагородження персоналу на підприємстві не гарантує стовідсоткового успіху. Керівництво повинно постійно проводити моніторинг процесів стимулювання працівників, виявляти прогалини та вживати заходів до їх усунення.

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.

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.

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: 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.

За сучасних умов, ротацію кадрів можна вважати запорукою успішної організації, ефективним засобом розвитку персоналу. Цей процес сприяє впровадженню гнучкості в жорстку систему управління, формує здатність орієнтуватися в нестандартній ситуації, дозволяє сформувати резерв кадрів і керівний склад підприємства.

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 консультантів⁹. Поширення кола обов'язків дозволяє відчути працівникові свою важливість, плекає 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 терміна «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.

⁹ Шаталова Н. И. Управление персоналом на производстве: Учебник. – Екатеринбург: Изд-во УрГУПС, 2013. – С. 199.

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 (compressedworkweek); тимчасове працевлаштування (temporarywork); підсумований облік робочого часу (annualisedhours) – 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 офісу¹⁰.

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



МЕТОДИЧНИЙ СПІВРОЗМОВНИК

Питання для самостійної роботи

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?



¹⁰Костюнина Г. М. Гибкие формы занятости: мировой опыт и практика Сингапура // Труд за рубежом. – 2004. – №2. – С. 95–110.



Завдання

1. Перелічіть принципи нематеріальної мотивації працівників.
2. Поміркуйте: а) який баланс матеріальної і нематеріальної винагороди може задовольнити людину; б) яка гнучкість в організації роботи працівника може компенсувати його матеріальну винагороду; в) чому не всі країни мають конвертовану валюту? Що їм заважає зробити це? Уявіть собі, що ви очолюєте міністерство фінансів України – що б ви зробили, щоб перетворити гривню на конвертовану валюту?; г) що ви можете додати до рекомендацій «Як зберегти себе на роботі»? (див. Додаток 6).

3. Закінчіть речення: «Практика управління організаційною поведінкою виробила принципи побудови ефективної системи винагородження: 1) ..., 2)..., 3)..., 4)..., 5)..., 6)..., 7)..., 8)....»

4. Оцініть ситуацію. Один водій таксопарку, багато працюючи, вічно був незадоволений заробітками. Разом з іншими незадоволеними він постійно вимагав підвищення зарплати і, як правило, домагався. Другий водій, незадоволений заробітками, взяв грошову позику в банку, викупив у таксопарку стару «Волгу». Відремонтував її. Зареєструвався в місцевих органах влади і за гроші став розвозити пасажирів. Віддав борги. Незабаром купив нову машину. Потім другу ... Що, на вашу думку, було потім?

5. Як ви розумієте вислови: а) «Є люди, які мають гроші, і є багаті люди» (Коко Шанель); б) «Успіх – це не кількість грошей, яку ти можеш заробити. Це зміни, які ти можеш зробити в житті людей» (Мішель Обама)?

Пізнай людей і самого себе

1. Часом у дітей з батьками виникають конфлікти через гроші. Не виключено, що вони були й у вас. Спробуйте чесно

відповісти на запропоновані запитання. Може, тоді ви зрозумієте, в чому причина ваших конфліктів. Вам здається, що ваші батьки занадто мало дають вам на кишенькові витрати. Що значить для вас мало? Чи знаєте ви, скільки заробляють ваші батьки?

Ви самі робили спроби заробити собі на витрати; якщо ні, то коли збираєтеся це зробити? Де? Як? Чи обговорювали ви з батьками можливість вашої роботи після занять, на канікулах? Ким ви хотіли б попрацювати у вільний час; на яку заробітну плату ви розраховуєте?

2. Уявіть собі, що у вашому навчальному закладі створено біржу праці, яка пропонує різні види оплачуваних робіт. Але охочих отримати роботу багато. Виникла конкуренція. А тепер напишіть заяву на біржу, в якій вкажіть свої основні здібності, що ви вмієте, якими можливостями володієте. Де, коли, ким ви хотіли б працювати і скільки хотіли б отримувати за цю роботу? Заява має бути чітка, лаконічна і конкурентоспроможна. (Порівняйте свою заяву з іншими).

Поради ділових людей

Культура «спілкування» з грошима – частина загальної культури людини.

1. Не соромтеся вести грошові підрахунки. Французький письменник Стендаль, наприклад, до франка прикидав, скільки йому потрібно на утримання будинку, скільки – на подорожі і навіть скільки – на кохану жінку. Герой роману Л. Толстого «Анна Кареніна» Олексій Вронський, «... незважаючи на своє легковажне з вигляду світське життя ... разів п'ять на рік усамітнювався і приводив в ясність всі свої справи. Він називав це поразитися ...»

2. Уникайте вести підрахунки прилюдно: Вронський, зверніть увагу, для цієї мети все ж «усамітнювався». Багато людей може вас не зрозуміти і обізвати скнарою. А від цієї «слави» – ох, як важко відмитися!

3. Плануючи витрати, будьте стримані: поки що ви не такі багаті, щоб задовольнити всі свої бажання. Добре організоване життя потребує від людини самообмеження. Фінансовий бік життя не виняток. Будьте суворі до себе: відмовляйте в малому в ім'я великого!

4. Але тільки не економте на турботі про своїх близьких! Одеколон батькові, смішна застібка сестрі, краватка старшому братові – ви не уявляєте, як ці дрібнички порадують їх! А крім того, порадують вас: адже подарунки також приємно дарувати, як і отримувати. Невже це задоволення не коштує грошей?!

5. Якщо ви в змозі дати в борг – давайте і ніколи не наполягайте, якщо ваш боржник тягне з поверненням. Зрештою, ніяка сума не велика, щоб заради неї поступатися незалежністю і гордістю. Відмовляйте тільки тоді, коли бачите, що хтось, не повернувши раз-два, просто паразитує на вас.

6. Намагайтеся не влізати в борги! Ніколи і нічого не просіть, – каже один з головних героїв Булгакового «Майстра і Маргарити», – і особливо у тих, хто сильніший за вас. Нехай цей девіз стане і вашим девізом.

У світі мудрих думок

Давньогрецький драматург Софокл писав: «Ніщо не сприяє у такій мірі, як гроші, встановленню серед людей дурних законів і поганих вдач; гроші поселяють ворожнечу в містах і виганяють людей з житла; гроші звертають думки найблагородніших людей до всього ганебного і згубного для людини!»

Давньогрецький філософ Демокріт вважав, що «жадібність до грошей, якщо вона ненаситна, набагато обтяжливіше від потреб, бо що більше зростають бажання, то більші потреби вони породжують».

«Є люди, які мають гроші, і є багаті люди» (Коко Шанель).

Французький письменник Жан де Лабрюйєр (Jean de La Bruyere) писав: «Багатству інших людей не варто заздрити: вони придбали його такою ціною, яка нам не по кишені, вони пожертвували заради нього спокоєм, здоров'ям, честю, совістю. Це занадто дорого...»

Але хіба гроші винні в цьому? І чи може суспільство жити і розвиватися без грошей? Ваша думка? Аргументуйте її, посперечайтеся з класиками.

2.3. Групи та командна робота

Основні питання:	<ul style="list-style-type: none">• <i>Відмінності між групою та командою</i>• <i>Типи команд</i>• <i>Ролі та правила роботи в команді</i>• <i>Етапи розвитку групи та команди.</i> <p style="text-align: center;"><i>Модель п'яти етапів</i></p> <ul style="list-style-type: none">• <i>Створення ефективних команд</i>
------------------	---

У першому розділі (1.1) дано характеристику формальних і неформальних груп, які становлять основу будь-якої організації.

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 людей¹¹.

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 2.

¹¹ Смирнов С. В. Организационное поведение (Управление поведением человека в организации): Учебное пособие. / С. В. Смирнов, Е. П. Мурашова. – М.: МГИУ, 1999, 67 с., с. 30.

Основні відмінності між групами і командами¹²

<i>Група</i>	<i>Команда</i>
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 непрямым 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

¹² Katzenbach, Jon R. And Smith, Douglas K. «The Discipline of Teams», Harvard Business Review (March – April 1995), 111–120.

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.

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 роботи¹³. 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.

Є й інші типи команд, зокрема: бізнес-команда, «офіс президента», багатофункціональна команда, особлива команда, команда пошуку і порятунку, команда, що виконує «чорнову роботу», SWAT-команда (skilled with advanced tools)¹⁴.

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 поведінки¹⁵.

Критичним фактором, який визначає ефективність роботи команди, є поведінка кожного з її членів, що має сприяти взаємодії між учасниками і допомагати в досягненні цілей

¹³Бьєрн Андерсен. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Пер. с англ. С. В. Ариничева / Науч. ред. Ю. П. Адлер. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – С. 218.

¹⁴Подольська Є.А., Подольська Т. В. Соціологія: 100 питань – 100 відповідей / Є. А. Подольська, Т. В. Подольська. – Київ: ІНКОС, 2009. – С. 88.

¹⁵Глумаков В. Н. Организационное поведение: Учебное пособие. – 2-е изд. – М.: Вузовский ученик, 2009. – С. 154.

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. Кожна з цих ролей несе велике навантаження, а тому небажано, коли одна людина виконує кілька ролей. Однак у малих командах поєднання означених ролей в одній людині трапляється досить часто. Ключовим гравцем команди, як правило, є її голова.

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.¹⁶

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).

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: формування (зародження команди), адаптацію колективу

¹⁶Карякин А. М. Организационное поведение: Учебное пособие. – 2001, – С. 201 с.

(знайомство, зближення, спостереження, демонстрацію можливостей членів команди); нормалізацію (усвідомлюється спільна мета, визначаються статусно-рольові стосунки між членами команди, приходить відчуття спільності, яке характеризується відчуттям «МИ»); діяльність (робота команди на повну силу); 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 само-мобілізація учасників. Це і дозволяє досягнути мети. Цю закономірність підтверджують результати роботи багатьох команд¹⁷.

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;

¹⁷Карташова Л. В. Организационное поведение: Учебник. / Л. В. Карташова, Т. В. Никонова, Т. О. Соломанидина. – М.: ИНФРА – М, 2003. – С. 145.

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.

Ключовим елементом ефективної взаємодії членів команди є зобов'язання перед загальною метою, що має бути переведена у певні, вимірювані виконанням цілі. 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.¹⁸

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.



МЕТОДИЧНИЙ СПІВРОЗМОВНИК



Питання для самостійної роботи

1. Які об'єднання мають назву «група» і «команда»? Чому ці поняття стають предметом вивчення організаційної поведінки?
 2. Які існують типи команд? Через які етапи проходять команди в процесі роботи?
 3. Які команди стають ефективними?
 4. Чи доцільно формувати команду з хороших друзів?
- Обґрунтуйте відповідь.

Завдання



1. *Поміркуйте:*
 - а) чому деякі члени команди не відчувають своєї значущості в команді?
 - б) чому не кожна людина здатна до роботи в команді?
2. *Закінчіть речення:* а) «Основними умовами ефективної командної роботи є: 1)..., 2)..., 3)..., 4)..., 5)....»;

¹⁸ Галкина Т. П. Социология управления: от группы к команде: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2001. – С. 166.

б) «Основою групи з погляду ухвалення є...»; «Основою групи з точки зору взаємодії є ...»; «Основою групи з точки зору організації є ...»; «Основою групи з точки зору мотивації є ...».

Рекомендована література до розділу

1. Ажнюк М. О. Основи економічної теорії. / М. О. Ажнюк, О. С. Передрій. – К.: Знання, 2008. – 368 с.



2. Алексеев І. В. Менеджмент персоналу фінансових служб: Конспект лекцій для студентів спеціальностей 7.030508 і 8.030508 «Фінанси і кредит» денної та заочної форми навчання / І. В. Алексеев, Л. Г. Кльоба, Р. О. Кушнір. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2011. – 178 с.

3. Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погріщук Б. В. Економіка підприємства: Навчальний посібник. / В. І. Гринчуцький, Е. Т. Карапетян, Б. В. Погріщук. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 304 с.

4. Дмитренко Г. А. Мотивация и оценка персонала: Учеб. пособие. / Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарпатовна, Т. М. Максименко. – К.: МАУП, 2002. – 248 с.: ил. – Библиогр.

5. Рульев В. А. Менеджмент. Навч. посібн. / В. А. Рульев, С. О. Гуткевич. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.

6. Семененко В. М. Економічна теорія. Політекономія. Навч. пос. / В. М. Семененко, Д. І. Коваленко, В. В. Бугас, О. В. Семененко – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.

7. Столяренко О. Б. Психологія особистості К.: Центр учбової літератури, 2012. – 280 с.

Розділ 3

ЕФЕКТИВНА ВЗАЄМОДІЯ

3.1. Комунікаційні основи праці

Основні питання:	<ul style="list-style-type: none">• <i>Комунікаційний процес</i>• <i>Особливості комунікативної відкритості</i>• <i>Комунікативна культура як професійна компетентність майбутнього фахівця</i>• <i>Бар'єри у спілкуванні та шляхи їх подолання</i>• <i>Організаційна комунікація</i>
------------------	---

Комунікаційний процес. Для організаційної поведінки 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%¹.

¹ Волкова Н. П. Професійно-педагогічна комунікація. – К.: Академія, 2006. – 255 с.

Витоки недостатніх умінь спостерігати, слухати, запитувати й говорити з урахуванням доцільності своїх висловлювань і невербальних проявів криються в надмірній суб'єктивності, спрямованості на себе, а це означає, що треба на чуттєво-практичному досвіді навчитися поводитися в різноманітних ситуаціях спілкування, переконатися в тому, що успішність спілкування в діяльності забезпечується міжособистісною взаємодією, а не лише індивідуальними зусиллями.

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.)².

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.

У спілкуванні люди виявляють, розкривають, розвивають і формують свої якості, оскільки спілкуючись, вони засвоюють загальнолюдський досвід, суспільні норми, цінності, знання і способи діяльності. Спілкування (комунікація) як предметна діяльність – найважливіший фактор соціальної взаємодії

²Минева О. К. Организационное поведение : учебное пособие / О. К. Минева, О. И. Горелова, Т. М. Храмова и др. – Астрахань., Издательский дом «Астраханский университет», 2012. – С. 26.

(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.

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, потребуючи 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 особистість³.

Особливого сенсу набуває культурний складник змісту освіти, де сучасний соціокультурний простір сприяє усвідомленню факту, полікультурності та можливості культурного розвитку особистості, що формує культуру мислення, праці, комунікативності і сприяє формуванню її світогляду й самореалізації, що визначає місце людини в сучасному суспільстві.

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

³Лісіна М. І. Спілкування з дорослими у дітей перших семи років життя. //Хрестоматія по віковій психології /Сост. Л. М. Семенюк, під ред. Д. И. Фельдштейна. – М.: Міжн. пед. академія, 1994. – С. 136–143.

дій); координаційна (орієнтує та узгоджує дії при сумісній діяльності); осмислювальна (розуміння змісту інформації та намірів партнера); соціальна (на основі аналізу спілкувань усвідомлення та фіксування свого місця в системі соціальних зв'язків). Ця функція є основною в особистісному розвитку людини й забезпечує її соціальну поведінку і дозволяє *ідентифікувати* себе, тобто ототожнювати з іншими, визначати свої соціальні ролі, погляди, норми і цінності. Спілкуючись із партнером, ми уважно стежимо не тільки за його словами та діями, а й за тим, як він реагує на нас⁴.

Комунікативна 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 комунікативної культури відбувається впродовж життя людини внаслідок того, що індивід шляхом проб і помилок засвоює правила взаємодії, зміст міжособистісних ролей, напрями поведінкових дій, удосконалює комунікативні засоби та виробляє вміння пристосовуватись до стресових впливів тощо. Проте цей процес у повсякденному житті є стихійним, неусвідомлюваним і часто малоефективним. Вироблення професійної комунікативної культури можливе лише з урахуванням власної схильності до певної манери спілкування та усвідомлення її особливостей.

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

Серед інших шляхів формування професійної комунікативної культури є усвідомлення індивідом природних

⁴Корецька А. І. Освіта як фактор морального вдосконалення і комунікативної відкритості // Нова парадигма: Журнал наукових праць / Гол. ред. В. П. Бех. – Вип. 59. – К.: Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2006. – 232 с.

міжособових ситуацій і самого себе з погляду розвитку соціально-психологічної уяви, яка дозволяє бачити світ через інших людей.

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

Майбутній спеціаліст повинен не просто накопичити у своїй пам'яті картотеку можливих розв'язків міжособистісних ситуацій, а навчитись аналізувати й усвідомлювати свою участь у них. Результатом мають бути не просто комунікативні вміння, а здатність компетентної участі в міжособистісних ситуаціях на творчому рівні. Виразником низького рівня *культури* є комунікативна некомпетентність, неспроможність (невміння) слухати й адекватно розуміти партнера; невідповідність, або небажання стати на його місце, щоб краще зрозуміти те, що він відчуває; невідповідність 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. Прагнення домогтися тільки свого та нехтування чужих потреб призводить до маніпулювання й тиску на партнера. Внаслідок цього – конфронтація і боротьба. Пам'ятаючи про інтереси іншого, людина шукатиме компромісу. При цьому співрозмовник теж буде схильний до поступок і співробітництва. Отже, 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 тім, щоб не тільки не нехтувати настанови партнера, але й дбайливо ставитися до них. Настави, погляди, позиції партнера спочатку визнають: «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 боки 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 конфліктах завжди неминуче запитання «Хто винен?» Відповідь на нього шукають обидві сторони. Саме на зіткненні думок з цього питання розпалюються емоції. Провина може перебувати в тобі самому або поза тобою (в інших людях і обставинах, особливостях ситуації, випадковості). 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 розвиненою 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 маски 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 воно сприймає 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 почуття⁵.

Професійна комунікативна культура майбутнього фахівця потребує чіткого орієнтування у професійній ситуації і вибору саме тих засобів спілкування, які для її розв'язання найефективніші.

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.

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. Існує чимало явищ, які можуть чинити негативний вплив на комунікацію, вони зазвичай виникають у фізичному оточенні або у сфері емоцій людини. Інколи їхній вплив є таким значущим, що може зробити процес комунікації неможливим через недостатність інформації або неправильну інтерпретацію повідомлення.

⁵ Молчанова А. О. Ефективні шляхи комунікації ПНЗ в освітньому середовищі: Конспект лекції з курсу підвищення кваліфікації керівників професійних навчальних закладів. – К.: ПВТП «LAT&K», 2009. – 80 с.

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, різний життєвий досвід, стать 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. Так, бар'єр негативних емоцій може різко підсилити чи послабити невпевненість, скутість 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. Його можуть спровокувати: пом'ятий, брудний одяг і взуття; недбала, зайва жестикуляція партнера, посмикування; відштовхувальні манери (грубий цинізм, пальці в роті, вухах, носі, демонстрація непристойних звуків тощо); порушення психологічної дистанції спілкування; гігієнічно неприємні дії (чухання, невикористання носової хустки, слинотеча тощо); мокрі, спітнілі долоні і брудні нігті руки при рукостисканні; неприємні запахи з рота, від тіла, ніг; гнилі передні зуби та ін.

Міжособистісні бар'єри виникають через проблеми психологічного клімату, різного погляду на системи цінностей, відсутність інтересу учасників комунікаційного процесу один до одного. Наведено далеко не повний перелік бар'єрів, які заважають ефективній комунікації.

Багатьох проблем, пов'язаних зі змістовними бар'єрами, можна уникнути, якщо використовувати KISS – принцип: «Дотримуйся простоти і стислості» («Keep it short and

simple)⁶. 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 (Додаток 8) і типи співрозмовників (табл. 3) 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. 3⁷.

Таблиця 3

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

⁶ Садовникова Н. О. Организационное поведение. Учебные тексты. Екатеринбург, 2011. – С. 151.

⁷ Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – С. 283.

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 поведінка 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).

Організаційна комунікація, яку визначає статут або офіційні правила, називається формальною організаційною комунікацією, яка пов'язує посадових осіб з підрозділами і працівниками організації. Такі комунікації встановлює керівництво через інструкції та інші розпорядчі документи, що регламентують виконання завдань (технічні завдання, керівництво навчанням), обґрунтування виконуваних працівниками робіт, весь спектр методик і правил внутрішньоорганізаційної поведінки і носять формальний характер.

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.)⁸.

Неформальні комунікації – це комунікації, які проходять поза волею керівництва і нічим не регламентовані. Вони ґрунтуються на міжособистісному спілкуванні колективу

⁸ Захарова Т. И. Организационное поведение: Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. центр ЕАОИ. 2009. – С. 79.

організації і є невід’ємною частиною життєдіяльності організації. Неформальна комунікація доповнює формальне спілкування в колективі. Як правило, це повідомлення про скорочення штату працівників, нові покарання за прогули, зміни в структурі організації, переміщення керівників, опис конфліктів і спорів між керівництвом, хто з ким і чому зустрічається після роботи, а також інша інформація, що з тих чи інших причин не проходить через формалізоване спілкування⁹.

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



МЕТОДИЧНИЙ СПІВРОЗМОВНИК

Питання для самостійної роботи

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? (Додаток 7)
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?



⁹Минева О. К. Организационное поведение : учебное пособие / О. К. Минева, О. И. Горелова, Т. М. Храмова и др. – Астрахань., Издательский дом «Астраханский университет», 2012. – С. 24.



Завдання

1. Доведіть, що спілкування – це важливий фактор соціалізації людини.
2. Складіть цікаву розповідь (монолог) про вашу професію для випускників шкіл.
3. Наведіть приклади можливого розв'язання міжособистісних ситуацій. Одним з аргументів переконання співрозмовника пропонуємо навести слова голови уряду Індії (1966–1977; 1980–1984) Індіри Ганді (Indira Gandhi), (1917–1984): «Не можна потиснути один одному руки зі стиснутими кулаками».
4. Поміркуйте: а) чому спілкування по e-mail може привести до непорозуміння; б) що можуть розповісти про людину інтонації під час її спілкування; в) які, на вашу думку, особливості спілкування віч-на-віч (приватного спілкування).
5. Вивчення творчості великих поетів дозволило створити їхні іменні словники (Т. Г. Шевченко, О. С. Пушкін): а) визначте склад вашого словника для спілкування з друзями, шанованими дорослими; б) складіть «словник основних термінів вашої професії».
6. «Жодне слово, що виходить з людських уст, не губиться в просторі безслідно. Воно живе серед нас і діє на наше серце, адже в слові міститься велика духовна енергія – або енергія добра та любові, або енергія зла. Людина, яка говорить нецензурно, закликає зло і поклоняється йому. Лайка іменується *інфернальною* лексикою, а інферно латинською означає «пекло». Так кого згадують любителі міцних слів, до кого вони звертаються лайливими словами?.. Любов проявляється тільки в тому випадку, якщо бережеш того, кого любиш. Так і з мовою, з Батьківщиною, і з людиною». (Василь Ірзабеков «Благовест»). Поясніть, яку мову називають емоційною.

Поради видатних людей

1. «Віддай людині крихітку себе./ За це душа поповнюється світлом».

Ліна Костенко (1930) – видатна українська поетеса

2. Давньогрецький філософ Арістотель рекомендував при спілкуванні з партнером орієнтуватися на риси характеру, властиві юності і старості:

юні: схильні до бажань; жагучі, запальні; не переносять зневаги; люблять перемогу; зовсім некористолюбні; не злі, добродушні; легковірні, живуть надією; надзвичайно сміливі; великодушні; люблять друзів; у всьому грішать крайністю; все роблять через міру; вважають себе всезнавцями; люблять посміятися, сказати міцне слово;

літні: нічого позитивного не затверджують; «вважають», але нічого не «знають»; лихої вдачі; підозрілі, недовірливі; люблять і ненавидять не дуже; малодушні; боягузливі, не щедрі; всього побоюються; егоїстичні; живуть спогадами; гнів їхній палкий, але безсилий; керуються розрахунком; буркотливі, що не жваві і не смішливі.

У чому ви згодні і в чому не згодні з древнім мудрецем?

Пізнай себе

1. Одне з визначень комунікації – ефективна взаємодія. Уявіть результат вашого спілкування (варіанти), якщо ви – у стресовій ситуації.

2. З'ясуйте, який зв'язок між слуханням та спілкуванням (Додаток 8)

3. Зміст спілкування – це не тільки обмін корисною інформацією, а й обговорення інших тем, зокрема пересуди, плітки. Чесно оцініть ваше ставлення до цього.

Цікаві факти

26 вересня відзначають День європейських мов, або Єдиний день мов. Ініціаторами створення такого свята свого часу виступили Європейська комісія і Рада Європи, щоб не лише нагадати про багатомовність Європи, а й спонукати до навчання.

У минулому, років сто тому, однією з ознак освіченості було знання кількох мов. *Леся Українка* знала 14 мов, серед яких: грецька, латинська, французька, німецька, російська, польська, болгарська, англійська. Іван Франко бездоганно знав 15 мов,

зокрема: польську, давньогрецьку, українську, церковнослов'янську, німецьку, російську, чеську. Михайло Коцюбинський знав дев'ять іноземних мов, серед яких грецька, кримська, циганська.

Найбільше мов серед українців знав *Агатангел Кримський* – український письменник, учений, перекладач. У дитячі роки він досконало вивчив німецьку, французьку та англійську мови. В юнацькі роки добре оволодів грецькою, турецькою, італійською, давньоєврейською і санскритом, згодом став ученим світового рівня. Коли його запитували, скільки мов він знає, він жартома відповідав: «Легше буде сказати, яких я мов не знаю»; а науковці нарахували від 60 до 100 мов. Він мав феноменальну пам'ять і скаржився знайомим, що «нічого не може забути».

Тепер нормою вважається знання двох-трьох іноземних мов.

Джерело: (http://www.sau.sumy.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=3299%3A2013-09-25-12-19-08&catid=310%3A2012-03-27-08-32-39&Itemid=239&lang=uk)

3.2. Управлінська політика на виробництві

Основні питання:	<ul style="list-style-type: none">• <i>Функції залежності та взаємозалежності в управлінні</i>• <i>Основи управлінської політики</i>• <i>Нові повноваження працівників</i>
------------------	--

Функції залежності та взаємозалежності в управлінні. В організаційній поведінці значна роль належить керівництву. Будь-яка система управління, зокрема на виробництві, – це потенційна спроможність змінювати хід подій, долати опір, впливати на поведінку людей і примушувати їх робити те, що вони не стали б робити за інших обставин.

Управління як механізм реалізації влади можуть застосовувати і до особи (індивіда), і до групи осіб, і до організації загалом. Якщо розглядати це явище в руслі організаційного процесу, то слід звернути увагу на такі його особливості:

- управління (керівництво) – це потенціал, яким володіє її носій (носії) не тільки тоді, коли його застосовують;

- між тим, хто здійснює управління і до кого його застосовують, існує взаємозалежність;
- особа, до якої застосовують управління, має певну свободу дій, яку використовує для реалізації свого інтересу.

Управління як потенціал можна пояснити через «можливість, яку з тих чи інших причин не реалізують». Наприклад, у директора (власника) є повноваження підвищити заробітну плату працівникам за добре виконану роботу, але це не означає, що він зробить це. У нього також є право використовувати (не використовувати) санкції щодо зарплати або відпустки.

Управління можна розглядати не тільки як функцію залежності підлеглих, а й функцію взаємозалежності. Наприклад, керівник працівника досить рідкісної професії перебуває в більшій залежності від нього, ніж зазвичай від інших працівників. Це дозволяє такому працівникові чинити вплив на керівника. Разом з тим працівник має набагато менше можливостей працевлаштування, а тому залежніший від керівника, ніж інші працівники.

Владу використовують всі: і керівники, і підлеглі для того, щоб досягнути своїх цілей або зміцнити своє становище. Управління об'єднує все життя організації, підтримує її структуру і функціонування. Без цього немає організації. Всі успіхи та невдачі на підприємстві навпростець пов'язані зі застосуванням влади і визначаються розумінням і знаннями, як і коли нею скористатись, а також можливістю і потребою передбачати наслідки її використання.

Управління – це відносини, які перебувають в постійному русі, змінюють ситуацію, змінюють людей і самі змінюються в часі. Для зрозуміння змін у стосунках членів організації керівництву потрібно аналізувати виробничий процес, його результати, конкретні ситуації і дії підлеглих.

Основи управлінської політики. Існує найвживаніша класифікація типів управління в організаціях, в основі яких – винагороди, примус, *легітимне* управління, експертне та референтне управління¹⁰.

¹⁰Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. 7-го изд. – М.: ИНФРА-М, 1999. – XXVIII – С. 369.

Управління, що ґрунтується на винагороді, передбачає використання керівником бажання підлеглих отримати винагороду в обмін на якісно виконане завдання (роботу). Це один з найдавніших і найефективніших способів впливу на людей через їхнє заохочення, щоб досягти їх бажаного поведіння. Ефективність цього типу управління полягає в тому, що відбувається суміщення різних цілей двох суб'єктів: того, хто дає завдання, і того, хто його виконує.

Виконання роботи (мета керівника) є запорукою отримання винагороди (мета працівника), тому виконавець не опирається управлінському впливу і свідомо виконує ті дії, яких від нього вимагають¹¹. Додамо, що не завжди можна ідентифікувати, яка винагорода і в якому обсязі потрібна працівникові для самовідданої праці, особливо за відсутності ресурсів для винагородження.

Управління, що ґрунтується на примушенні – це вплив на підлеглих переважно через страх втратити роботу, пільги, належність до певної групи та інші мотиви. Застосовують його в організаціях, коли менеджери не визнають інших форм управління або свідомо вибирають авторитарний тип управління через відсутність можливостей і ресурсів для використання механізмів заохочення. Це найлегший, але найменш ефективний спосіб дій керівника. Як свідчить практика, це веде до зниження продуктивності праці, невдоволення та пасивності працівників. Зростає плинність кадрів, знижується рівень трудової дисципліни, погіршується психологічний клімат у колективі, ростуть витрати на управління.

Легітимне управління ґрунтується на переконанні працівника у праві керівника давати розпорядження, які підлеглий зобов'язаний виконувати, тому це управління ще називають традиційним, оскільки воно впливає з ієрархічної структури управління організацією. Цей вид управління ідентичний повноваженням і переплітається з управлінням,

¹¹ Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера: навч. посіб. / Л. І. Скібіцька – К.: Центр учбової літератури, 2009. – С. 15.

заснованим на винагороді та примусі, оскільки людина, яка володіє легітимністю, має право винагороджувати і вживати заходи примусу, але тільки в певних межах (повноваженнях). На відміну від попередніх двох типів управління, легітимне управління базується не так на характері стосунків з іншими людьми, як на статусі, яким володіє керівник (президент компанії), або на ролі (опікун неповнолітнього).

Легітимне управління має високу стійкість, що дозволяє забезпечувати постійне функціонування організації. Недоліком її є негнучкість до змін, недостатня чутливість до здібностей працівника, до реальної оцінки взаємозалежності між виконаною роботою та винагородою.

Експертне управління ґрунтується на впевненості підлеглого щодо наявності в керівника спеціальних знань і вмінь, які дадуть йому змогу задовольнити свої потреби. Вважається, що такий керівник або управлінська (експертна) група може володіти знаннями і розумітися на досить вузькій професійній сфері. Працівник, який є об'єктом експертного управління, має відчувати довіру до керівника, що є надійним і характеризується дійсно високим рівнем фахових знань. Через ряд виробничих ситуацій виокремлюється працівник (або група), який (яка) внаслідок своїх знань спроможний (спроможна) розв'язувати складні завдання. Саме до таких ідуть за порадою менш досвідчені, бо визнають їх експертний рівень.

Сильною стороною такого типу управління є високий виробничий рівень рішень, який вона ухвалює. Недоліками є менша стійкість, а в разі, коли управлінські повноваження є у працівника, їх може бути навіть більше, ніж у керівника, що є приводом для виникнення конфліктів.

Референтне управління значно відрізняється від усіх інших типів управління. Воно виникло через бажання деяких людей, щоб їх ототожнювали з можновладцями, впливовими або відомими особами, і його використовують в рекламі. Споживачі ідентифікують себе з цими знаменитостями і наділяють їх можливістю давати поради. Цей тип управління досить

нестійкий, що можна окреслити через формулу «доки подобаєшся, доти маєш владу»¹².

Деякі дослідники виділяють ще інформаційне управління, яке базується на можливостях доступу до потрібної і важливої інформації, вмінні її використовувати на підлеглих. Інформація дозволяє керівникові ухвалювати оптимальні рішення і тим самим здійснювати управлінські повноваження. Координація інформаційних потоків і контроль за комунікаційною мережею роблять людину керівником¹³.

З погляду організаційної поведінки найбільше значення має управління, що ґрунтується на знаннях та досвіді роботи. Керівники, які володіють такими знаннями та вміннями, відчувають найбільше задоволення від роботи і статусу в організації.

Нові повноваження працівників. Кардинальні зміни у світовій економіці призвели до того, що ринки стали конкурентнішими, неспокійнішими і хаотичнішими, а споживачі – більш вимогливими до якості та сервісу. Аналіз нештатних ситуацій і суперечок показав, що працівник був затиснутий між вимогами клієнта та правилами організації або вимогами керівництва. Причиною цього був традиційний управлінський підхід, коли керівництво намагалось передбачати можливі ситуації, які виникають з клієнтами, і навчало своїх працівників, як діяти в тих чи інших випадках. Однак непередбачені (нештатні) ситуації, що постійно виникали і перебували поза межами продуманих організаціями правил, не давали можливості працівникам швидко скорегувати розв'язання проблеми і приводили до втрати клієнтів.

Розв'язання проблеми полягало в передачі працівникові, який спілкувався з клієнтом, права ухвалювати рішення на його користь, що отримало назву розширення прав і можливостей (empowerment), тобто наділення працівників новими

¹²Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. 7-го изд. – М.: ИНФРА-М, 1999. – XXVIII – С. 371

¹³Рульєв В. А. Менеджмент, навч. посіб. / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – С. 217.

повноваженнями. Головна ідея цього явища полягала у відході від жорсткого управління організацією і можливості жертвувати її правилами заради задоволення клієнтів. Це сприяло зміні стилю роботи організації, що став новаторським і гнучким. Вважається, що продавець, який спроможний вийти за жорсткі рамки стандартів організації, приносить їй більше користі, аніж той, хто неухильно дотримується їх.

Принципи наділення повноваженнями почали проникати і в інші сфери, зокрема у виробництво. Це означає, що працівникам нижчої ланки надають повноваження розв'язувати невеликі проблеми на користь клієнта. Мета наділення повноваженнями – звільнити дорогу інтелектуальній енергії всіх людей, які працюють в компанії, наділити кожного відповідальністю та ресурсами, які забезпечуватимуть реальне лідерство на тій ділянці, де людина особливо компетентна¹⁴.

У працівника з'явилася можливість зробити внесок в успіх організації, і, оскільки він ближче за всіх до виробничої ситуації, він може запропонувати варіанти дій, чого не можуть зробити керівники через їх місце в організаційній ієрархії. Результатом є зменшення витрат, а також підвищення задоволення працівників від власної роботи. Додамо, що за вмотивованою працею робітника зменшується потреба в контролі.

Наділення повноваженнями не має єдиного трактування. Найпростіший його зміст асоціюється з перерозподілом управлінських повноважень, а на практиці його розглядають як форму залучення працівників до ухвалення рішень.

Взаємовідносини керівників і рядового персоналу корегують управлінські правила, організаційні фактори, характеристика будь-якого члена колективу. Для етичної основи цих стосунків потрібно чітко визначати очікувані результати від роботи кожного працівника і керівника, встановлювати відкритий процес спілкування, демонструвати позитивну модель поведінки.

¹⁴Еванс, Джеймс Р. Управление качеством: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / Джеймс Р. Эванс; пер. с англ. под. ред. Э. М. Короткова. – М.: ЮНИТА-ДАНА, 2007. – С. 487.



МЕТОДИЧНИЙ СПІВРОЗМОВНИК



Питання для самостійної роботи

1. У чому полягають особливості управління з погляду організаційного процесу?
2. Як реалізуються функції залежності і взаємозалежності в управлінні?
3. У чому особливості легітимного управління організацією?
4. За яких умов працівників наділяють новими повноваженнями?
5. В яких ситуаціях керівник залежить від підлеглих? Наведіть приклади.



Завдання

1. Схарактеризуйте типи управління в організаціях.
2. Продовжіть речення: «Будь-яка система управління, зокрема і на виробництві, це потенційна спроможність 1)..., 2)..., 3)..., 4)...»
3. Поміркуйте: якою може бути організаційна поведінка працівників, а) якщо організація управляється за типом винагороди або примусу; б) якщо в організації використовують експертне управління.

Пізнай себе

Відверто оцініть свої професійні знання та вміння, чи змогли б ви працювати в складі управлінської експертної групи. Відповідь обґрунтуйте.

3.3. Конфлікти та способи їх вирішення

Основні питання:

- *Визначення конфлікту*
- *Причини конфліктів*
- *Напрями вирішення конфліктів*
- *Особливості розв'язання міжкультурних конфліктів*
- *Стратегії управління конфліктами. Роль переговорів*

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-конкурентками¹⁵.

Конфлікт асоціюється з агресією, погрозами, суперечками, ворожими стосунками, війною і т. п. Тому існує думка, що конфлікт – це небажане явище, якого треба всіляко уникати¹⁶. Організаційна поведінка 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. Будь-яка загроза сприяє розвиткові ситуації в бік конфлікту і включає: інцидент, *ескалацію* конфлікту, збалансовану взаємодію, завершення конфлікту.

¹⁵Дорофеев В. Д. Организационное поведение: Учеб. пособие. / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Ю. Ю. Частухина. – Пенза: Изд-во ун-та, 2004. – С. 99.

¹⁶Кляхин В. Н. Организационное поведение. Конспект лекций. – СПб: НП «Стратегия будущего», 2010. – С. 115.

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 підігрують свій емоційний стан. Це збільшує помилки у сприйнятті суперника, що веде до інтенсивності боротьби. Такий стан отримав назву «ескалація конфлікту», тобто посилення загострення протиставлення 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 конфлікту¹⁷. 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 наслідки, 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'єрів¹⁸.

Функціональний конфлікт веде до підвищення ефективності організації, що забезпечується завдяки генерації різноманітних ідей і думок у процесі ухвалення рішень. Цей етап конфлікту

¹⁷Аширов Д. А. Организационное поведение: учеб. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – С. 220.

¹⁸Карякин А. М. Организационное поведение: Учебное пособие, 2001. – С. 170.

набуває дедалі важливішого значення внаслідок зростання ролі колективного ухвалення рішень¹⁹.

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 виробництві²⁰.

Наведений перелік причин невичерпний, вони рідко діють поодиночі. 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.

¹⁹Там же.

²⁰Аширов Д. А. Организационное поведение: учеб. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – С. 218.

Напрями вирішення конфліктів. При виникненні конфліктної ситуації перед керівним складом (власником) і працівниками організації постає питання: як вирішити конфліктну ситуацію. 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); загальноорганізаційні 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);²¹ 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)²².

²¹Захарова Т. И. Организационное поведение: Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. центр ЕАОИ. 2009. – С. 168.

²²Дорофеев В. Д. Организационное поведение: Учеб. пособие./ В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Ю. Ю. Частухина. – Пенза: Изд-во ун-та, 2004. – С. 102.

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). Розмежування та відмінності негативних і позитивних методів умовні. Вони нерідко доповнюють один одного²³.

Особливості розв'язання міжкультурних конфліктів.

Активізація демографічних та міграційних процесів у світі є причиною появи в різних країнах багатонаціональних колективів: освітніх, навчальних, професійних, виробничих і т. п. Полікультурність стає невід'ємним складником формування сучасного суспільства, що швидко проявляється у створенні професійних колективів у різних галузях виробництва та сфері послуг. 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 – шіїти, католики – протестанти в північній Ірландії); поколіннями (батьки – діти) і носіями різних культур (місто – село); традиціями і нововведеннями в культурі²⁴. Більшість з них зазвичай зумовлені помилками поведінки людини. Сюди також відносять помилкове або провокаційне трактування жестів, словесних констукцій, 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

²³Захарова Т. И. Организационное поведение: Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. центр ЕАОИ. 2009. – С. 169.

²⁴Белик А. А. Культурология. Антропологические теории культур. М.: Изд-во РГГУ, 1998. – С. 241.

больові точки, які є рушіями 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.

Стратегії управління конфліктами. Роль переговорів. Управління конфліктом – це свідомо 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 наслідки²⁵.

Вкрай потрібно володіти навиками прогнозування та запобігання конфлікту, а також правильного вибору стратегії

²⁵Аширов Д. А. Организационное поведение: учеб. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – С. 222.

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, протиборство, компроміс і співробітництво. Розглянемо, як стратегія розв'язання конфлікту залежатиме від вибору різних стратегій поведінки опонентів (рис. 3.)²⁶.

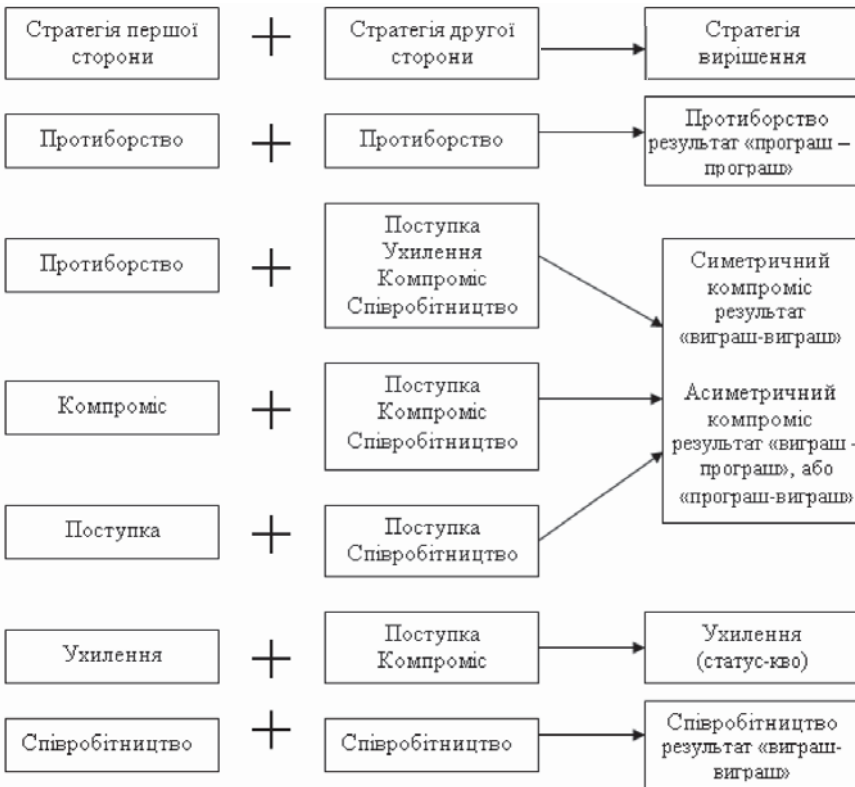


Рис. 3. Залежність способу розв'язання конфлікту від вибору стратегій сторін

²⁶Захарова Т. И. Организационное поведение: Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. центр ЕАОИ. 2009. – С. 173.

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 зацікавлені обидві сторони, а й зміцнюють і поліпшують стосунки.

Традиційно стратегії управління конфліктами описують через кооперативний або конкурентний вимір, тобто орієнтацією учасників конфлікту на свої інтереси і потреби другої сторони.

Одним з основних позитивних методів розв'язання конфліктів є переговори. Питанню ведення переговорів присвячено чимало праць фахівців з менеджменту, психології, педагогіки, культурології, лінгвістики та інших наук.

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 діях²⁷);
- 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);

²⁷ Карташова Л. В. Организационное поведение: Учебник./ Л. В. Карташова, Т. В. Никонова, Т. О. Соломанидина. – М.: ИНФРА-М, 2003. – С. 177.

- 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.²⁸ 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.



МЕТОДИЧНИЙ СПІВРОЗМОВНИК

Питання для самостійної роботи

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?



²⁸ Каргашова Л. В. Организационное поведение: Учебник / Л. В. Каргашова, Т. В. Никонова, Т. О. Соломанидина. – М.: ИНФРА-М, 2003. – С. 180.

5. У чому особливості міжкультурних конфліктів?
6. Що є ключовим в управлінні конфліктами?
7. Чи можливо ефективно вести переговори?



Завдання

1. Схарактеризуйте всі етапи конфліктного процесу та його причини.
2. Наведіть приклади конфліктних ситуацій у стосунках: з рідними; друзями; у навчальному закладі; на виробництві. Проаналізуйте, що поєднує ці ситуації і в чому їхня відмінність.
3. Визначте шляхи розв'язання кожної з наведених у завданні двох ситуацій.
4. Наведіть приклади конкретних ситуацій ефективного використання менеджером таких методів управління конфліктами, як компроміс, конкуренція, пристосування, співробітництво.
5. Доведіть, що розв'язання конфлікту залежить від вибору різних стратегій поведінки опонентів.
6. Прочитайте текст (Додаток 9). Визначте варіанти ваших дій (підготовка екскурсій, меню, організації вільного часу) з визначеним контингентом людей відповідно до вимог ваших професійних обов'язків.

ПІЗНАЙ СЕБЕ

Прочитайте текст (Додаток 2). Чесно проаналізуйте свою можливу поведінку, якщо ви є (станете) жертвою мобінгу.

Рекомендована література до розділу



1. Кулініч І. О. Психологія управління: навч. посібник. – К.: Знання, 2008. – 292 с.
2. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 384 с.
3. Русинка І. І. Психологія: навч. посіб. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К., 2011. – 407 с.
4. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: посібник / – К. : Академвидав, 2003. – 464 с.

ВЗАЄМОРОЗУМІННЯ НА РОБОЧОМУ МІСТІ

4.1. Організаційна культура

Основні питання:	<ul style="list-style-type: none">• <i>Визначення організаційної культури: рівні, основні признаки та функції</i>• <i>Можливості ухвалення організаційної культури</i>• <i>Формування організаційної культури</i>• <i>Етичні основи організаційної культури</i>
------------------	--

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 виробляють¹.

До організаційної культури відносять: систему матеріальних і духовних цінностей організації, її принципів та звичаїв, набір положень-орієнтирів поведінки і психологічний клімат організації².

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

¹ Карташова Л. В. Организационное поведение: Учебник / Л. В. Карташова, Т. В. Никонова, Т. О. Соломанидина. – М.: ИНФРА-М, 2003. – С. 180.

² Жуковська Л. Е. Теорія організацій: навч. посіб. / Жуковська Л. Е., Борисевич Є. Г., Стрельчук Є. М. – Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2011. – С. 112.

заслуг і практики стимулювання³. 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 установі⁴.

У практиці фірм та підприємств відпрацьовано основні признаки організаційної культури. Серед них:

- 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,

³Захарова Т. И. Организационное поведение: Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. центр ЕАОИ. 2009. – С. 84.

⁴Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Экномистъ, 2003. – С. 422.

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)⁵.

Організаційна культура будь-якої установи виконує такі функції: іміджеву; яка формує стосунки⁶; 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 продукції⁷).

Можливості ухвалення організаційної культури.

Організаційна культура передається співробітникам у різних

⁵Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Экономистъ, 2003. – С. 424.

⁶Карташова Л. В. Организационное поведение: Учебник / Л.В. Карташова, Т. В. Никонова, Т. О. Соломанидина. – М.: ИНФРА-М, 2003. – С. 180.– М.: ИНФРА-М, 2003. – С. 189

⁷Никифорова Л. Х. Организационное поведение. Часть II: Учебное пособие. – М.: МГТУ ГА, 2002. – С. 11.

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* (вступ до колективу).

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 читають 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, що визначають очікувану поведінку керівництва).

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.

Формування організаційної культури. Організаційна культура розвивається і змінюється протягом усього життєвого циклу організації. Процес її формування відбувається поступово і еволюційно⁸. Він може проходити кілька стадій. Організаційну культуру починають формувати засновники організації або особи, які мали до цього стосунок (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 культура⁹.

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 підтримки¹⁰.

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;

⁸ Карякин А. М. Организационное поведение: Учебное пособие. – 2001. – С. 36.

⁹ Захарова Т. И. Организационное поведение: Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2009. – С. 86.

¹⁰ Карякин А. М. Организационное поведение: Учебное пособие. – 2001. – С. 36.

- ступені узгодженості членів організації з самою організацією, що досягається її відкритістю, зрозумілістю її цілей та місії. Це сприяє визначенню працівником власного внеску у виконання завдань організації та вибору потрібних способів їх досягнення;

- 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.

Цей перелік дає загальне уявлення про роль менеджера у створенні організаційної культури і показує, що вона є результатом цілеспрямованих управлінських дій вищого керівництва¹¹.

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,

¹¹Басенко В. П. Организационное поведение: современные аспекты трудовых отношений: Учебное пособие / В. П. Басенко, Б. М. Жуков, А. А. Романов. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2012. – С. 137.

стабільна) або його розвитку. Негативна – перешкоджає ефективному функціонуванню підприємства і його розвитку (її ознаки: функціонально-орієнтована, дезорієнтована, стабільна або нестабільна)¹².



МЕТОДИЧНИЙ СПІВРОЗМОВНИК

Питання для самостійної роботи

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?



Завдання

1. Знайдіть у термінологічному словнику визначення «організаційна культура». Поясніть, як пов'язаний з його змістом процес ідентифікації особистості працівника.
2. Доведіть, що рівні та компоненти корпоративної культури пов'язані з формуванням організаційної поведінки працівників.
3. Закінчіть речення: «Керівники можуть використати корпоративну культуру своєї організації як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати ...».
4. Перелічіть та схарактеризуйте основні методи підтримки організаційної культури.



¹²Абрамова С. Г. О понятии «корпоративная культура» / С. Г. Абрамова, И. А. Костенчук // Организационное консультирование как ресурс развития общества, государства, политики и бизнеса: Тезисы научно-практической конференции. – М.: Би., 1995. – С. 29–33.

5. Поясніть, чому розв'язання конфліктів та система комунікацій є основними компонентами корпоративної культури.

Поради

Мова і взаємодія співробітників є складниками організаційної культури. Доцільно, демонструючи розуміння почуттів та проблем співрозмовника, використовувати в діалозі такі вислови: «Як я Вас зрозумів...», «На Вашу думку...», «Інакше кажучи», «Ви вважаєте...», а в кінці, при формулюванні найголовнішого – «Якщо тепер підсумувати те, що Ви сказали, то...». Це допомагає в обговоренні проблеми.

Корисними будуть поради Дейла Карнегі (Dale Carnegie) з його книжки «Як завойовувати друзів і впливати на людей», зокрема у правилах, дотримання яких дозволяє схилити співрозмовника на ваш бік: єдиний спосіб виграти в суперечці – ухилитися від неї; ніколи не кажіть людині, що вона не має рації; якщо ви не маєте рації, визнайте це швидко й рішуче; при спілкуванні з самого початку дотримуйтесь доброзичливого тону; дозвольте вашому співрозмовникові говорити більше за вас; нехай ваш співрозмовник вважає, що ця думка належить йому; намагайтесь щиро дивитися на речі з кута зору вашого співрозмовника; співчуйте думкам і бажанням інших людей; ніколи не забувайте євангельську заповідь «Як хочете, щоб так з вами поступали люди, то так поступайте і ви з ними».

Якщо ви згодні з автором, можете продовжити знайомство з його порадами в Додатку 10.

У світі мудрих думок

«Моральні заповіді і знання попередніх поколінь необхідні для того, щоб із дитини виробилася людина у найкращому значенні слова, найкраще фізично й інтелектуально пристосована до умов життя».

*С. Ф. Русова (1856–1940) – український педагог,
громадська діячка, одна з перших представниць
українського жіночого руху*

4.2. Лідерство

Основні питання:	<ul style="list-style-type: none">• <i>Відмінності між менеджерами та лідерами</i>• <i>Теорії лідерства</i>• <i>Ролі лідера</i>• <i>Сучасні проблеми лідерства</i>
------------------	---

Відмінності між менеджерами та лідерами. Одним з найбільш дискутованих питань в організаційній поведінці є *лідерство*. Ми будемо дотримуватись кута зору, що менеджмент і лідерство – відмінні поняття.

Менеджер – це професійно підготовлений керівник. Він спрямовує роботу інших і несе персональну відповідальність за її результати. Лідер надихає людей і вселяє ентузіазм у них, передає їм своє бачення майбутнього, допомагає пройти етап змін і адаптуватись до нового¹³. Ним може бути лише той, хто має риси, які позитивно сприймають члени певної групи¹⁴.

Психологи стверджують, що оточення сприймає лідера за такими ознаками: «Він один із нас»; «Він кращий за нас – зразок для наслідування»; «Він втілення добродетності»; «Він виправдовує наші очікування»¹⁵.

Офіційно призначений керівник володіє певними перевагами в завоюванні позицій лідера в колективі, а тому він частіше, ніж хтось інший з цього колективу, стає його лідером. Однак це не означає, що керівник обов'язково стане лідером, оскільки основний фундамент лідерства – це неформальна влада, яку забезпечують визнання колективу (групи) і готовність іти за ним¹⁶.

¹³Минева О. К. Организационное поведение: учебное пособие / О. К. Минева, О. И. Горелова, Т. М. Храмова и др. – Астрахань., Издательский дом «Астраханский университет», 2012. – С. 90.

¹⁴Аширов Д. А. Организационное поведение: учеб. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – С. 75.

¹⁵Минева О. К. Организационное поведение: учебное пособие / О. К. Минева, О. И. Горелова, Т. М. Храмова и др. – Астрахань., Издательский дом «Астраханский университет», 2012. – С. 89.

¹⁶Кляхин В. Н. Организационное поведение. Конспект лекций. – СПб: НП «Стратегия будущего», 2010. – С. 73.

Основною відмінністю між менеджером і лідером є те, що для менеджера потрібні підлеглі, а для лідера – послідовники. Відповідно стосунки «керівник – підлеглий», притаманні управлінській моделі, в лідерстві змінюються на «лідер – послідовник»¹⁷.

На думку вчених, лідер – це особистість, яка керує емоціями групи. Основою її влади є спроможність притягувати до себе людей, викликати почуття захоплення, обожнення, глибокої поваги та любові. Саме глибока повага групи робить з людини лідера, і його поява завжди є елементом оформлення її чіткої структури¹⁸.

Систематизований, але не вичерпний, перелік відмінностей між менеджерами та лідерами наведено в таблиці 4¹⁹.

Таблиця 4

Відмінності між менеджерами та лідерами

Менеджер	Лідер
Спрямовує справи в правильне русло	Робить правильні справи
Зацікавлений у продуктивності	Зацікавлений в ефективності
Адмініструє	Впроваджує нововведення
Підтримує звичайний порядок	Розвиває організацію
Концентрує увагу на системах і структурі	Концентрує увагу на людях
Покладається на контроль	Покладається на довіру

¹⁷Минева О. К. Организационное поведение : учебное пособие / О. К. Минева, О. И. Горелова, Т. М. Храмова и др. – Астрахань., Издательский дом «Астраханский университет», 2012. – С. 89.

¹⁸Садовникова Н. О. Организационное поведение. Учебные тексты. Екатеринбург, 2011. – С. 170.

¹⁹Аширов Д. А. Организационное поведение: учеб. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – С. 67.

Організовує і рекрутує персонал	Згуртовує людей, які працюють над загальним завданням
Акцентує важливість тактики, структури, систем	Акцентує важливість філософії, фундаментальних цінностей, спільних цілей
Бачить короткострокову перспективу	Бачить довгострокову перспективу
Задає запитання «як?» і «коли?»	Задає запитання «що?» і «як?»
Приймає статус-кво	Кидає виклик статус-кво
Сконцентрований на сьогодні	Сконцентрований на майбутньому
Підбиває підсумки	Передбачає перспективу
Детально опрацьовує порядок, повнотампність дій і строки їх виконання	Розробляє концепції і стратегії
Прагне до передбачення та порядку	Прагне змін
Уникає ризиків	Йде на ризик
Спонукає персонал до збереження прийнятих стандартів	Надихає людей на здійснення змін, інновацій
Використовує формальний, обумовлений службовим становищем вплив (на підлеглого)	Використовує особистий вплив
Вимагає від інших підпорядкування	Спонукає інших іти за ним
Діє в межах прийнятих в організації правил, регламентів та процедур	Діє за межами прийнятих в організації правил, регламентів та процедур
Має певну посаду	Бере на себе керівництво

Теорії лідерства. Серед багатьох теорій лідерства виділяють теорію лідерських якостей, лідерської поведінки та ситуаційного підходу.

Теорія лідерських якостей (або «теорія великих людей» (англ. – trait theory of leadership) базується на твердженні, що лідерами народжуються, а не стають. Вони розумні або мають інтелектуальні здібності та знання справи; панують і переважають над іншими; впевнені в собі; активні та енергійні²⁰.

Поведінкову теорію засновано на визначенні спрямованості на створення в підлеглих задоволення працею та їхній розвиток (інтерес до потреб і проблем, делегування повноважень, турбота про просування) або орієнтації на виконання виробничих завдань за будь-яку ціну (жорсткі штрафи за порушення, нехтування інтересів та потреб)²¹.

Ситуаційна теорія лідерства полягає в тому, що лідерська поведінка має змінюватись і відрізнятися залежно від зміни ситуації. В межах цієї теорії існують такі положення: особистість стає лідером не внаслідок своїх якостей і потреб членів групи, а внаслідок ситуації, яка виникла (встановлено, що одна і та сама людина в тій самій групі в одній ситуації стає лідером, а в іншій – ні); лідерство – це спроможність визначати, чим займатиметься група в конкретний період, а також передбачати подальший перебіг подій і наслідків ухвалених рішень. Ситуаційна теорія лідерства спонукає до прояву гнучкості та пристосування до зміни ситуації²².

Американські дослідники стверджують, що понад третина всіх, хто працює у бізнес-середовищі, відчувають себе нещасними, відчувають пов'язаний з роботою дискомфорт і шукають можливості змінити працю. Такі нещасні, невмотивовані, фактично вимкнені з процесів організації співробітники не

²⁰Минева О. К. Организационное поведение : учебное пособие / О. К. Минева, О. И. Горелова, Т. М. Храмова и др. – Астрахань., Издательский дом «Астраханский университет», 2012. – С. 91.

²¹Карташова Л. В., Никонова Т. В., Соломанидина Т. О. Организационное поведение: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2003. – С. 56.

²²Захарова Т.И. Организационное поведение: Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. центр ЕАОИ. 2009. – С. 151.

можуть пропонувати цікаві, інноваційні ідеї і товари (продукти) і не можуть бути ввічливі з клієнтами. Основне кредо такого працівника – «шеф хоче». Цю ситуацію можна охарактеризувати українським словосполученням «робота з примусу». Навіть матеріальне стимулювання не виводить такого працівника зі стану незадоволення. Вихід з проблеми пропонує одна із сучасних теорій лідерства, що отримала назву – надихаюче лідерство. Надихаючий лідер – це той, хто спроможний зацікавити групу до роботи. Щоб стати таким лідером, потрібно добре розуміти себе, психологію групи та окремого працівника.

Надихаючим лідерам притаманні сім якостей, перші літери яких становлять англійське слово «натхнення» (англ. – *inspire*).

(I) *ignite your enthusiasm* – запалюй власним ентузіазмом, адже не можна передати іншим те, чим не володієш сам.

(N) *navigate a course of action* – керуй діями за планом. Ніщо не буде досягнуто без виробленого плану.

(S) *sell the benefit* – май вигоду.

(P) *paint a picture* – намалюй картину, щоб сприяти уявленню людини про результати роботи.

(I) *invite participants* – залучай інших. Натхнення приходить до співучасників, а не до виконавців.

(R) *reinforce optimism* – зміцнюй оптимізм, що множить силу дії.

(E) *encourage potential* – сприяй розкриттю потенціалу людини²³.

Тема надихаючого лідерства актуальна в підприємницькому середовищі. Практика показує, що талант лідера формувати в організації «культуру натхнення» є надзвичайно затребуваним, але його механізм розроблений недостатньо.

Ролі лідера. В сучасній організації лідер виконує різні ролі: наставника, командного лідера, лідера через системи електронної комунікації. Спектр усіх ролей дуже широкий.

Наставництво – інколи можна почути «менторство» (від англ. – *mentor* – наставник) – являє собою індивідуальний метод

²³Gallo Carmine. The 7 SecretsofInspiring Leaders.Forbes [Електронний ресурс] – Режим доступу до журн.: <http://www.forbes.com/sites/carminegallo/2011/07/06/the-7-secrets-of-inspiring-leaders/>

навчання. Його суть полягає в тому, що навчання відбувається без відриву від організації, паралельно з виконанням виробничих завдань. Потреба в ньому зумовлена, з одного боку, низьким практичним рівнем академічної освіти і підготовки, а з другого – швидкою зміною сфер виробництва, наявністю корпоративних ноу-хау та моделей. У такий спосіб кожна організація набуває унікальних рис, а тому існує потреба вчити працівника до стандартів організації. Саме лідер, який є носієм бачення організації, виконує роль транслятора майбутніх ідей і перспектив.

Наставництво буває персональним (коли один наставник веде одного працівника), груповим (наставник опікується групою) та колективним (кілька наставників на одного працівника чи групу). Зрозуміло, що лідерське наставництво здебільшого носить персональний характер. Наставник діє за моделлю «розповісти – продемонструвати – зробити».

Командне лідерство ґрунтується на ефектах роботи колективу, які полягають у правилі сили (декілька людей володіє більшою силою, ніж одна людина, а тому сила полягає в кількості) і правилі синергії (загальний результат роботи групи вищий, ніж сума індивідуальних показників. Арифметично це виглядає так: « $2+2=5$ », тобто отримується додатковий організаційний та економічний ефект, ніж робота поодиноці).

Деякі вчені командне лідерство називають «груповим лідером». Це зміна принципів управління, воно пов'язане зі зміною (перехопленням) лідерства залежно від завдань, які розв'язує група. Для командного лідерства характерним є високий ступінь самоорганізації.

Самолідерство (від англ. self-leadership, selfleadership) – це новий напрям у психології, який розглядається як один з складників лідерства. Це набута здатність людини (лідера) цілеспрямовано вдосконалювати себе для досягнення своєї мети і в цьому напрямі чітко скеровувати свої зусилля.

Останнім часом лідери починають виконувати роль онлайн-лідера. Онлайн-лідерство або e-leadership, – процес соціального впливу. Його критеріями є: наявність інформаційного впливу; кількість послідовників; наявність функції модератора та (або)

організатора онлайн-груп; мобілізація і залучення людей до активності.

Сучасні проблеми лідерства. Сучасні питання лідерства зумовлені, з одного боку, подальшим пошуком чіткого визначення і пояснення самого феномену лідерства, з другого – появою нових економічних, політичних та соціальних викликів, що супроводжується зростанням ролі лідера і лідерської поведінки.

Психологія, організаційна поведінка та менеджмент в умовах постійно змінного суспільства намагаються формулювати актуальні питання лідерства і вести пошук відповідей на них. На сьогодні такими є автентичність лідерства, його моральність та гендерні питання.

Автентичність лідерства – проблема, яка, з одного боку, пов'язана з крахом бізнес-філософії егоїзму (прибуток понад усе), з другого – з розширенням досліджень феномену лідерства, що призвело до його імітації, появи такого явища, як «сурогат-лідерство» (фальшивка, яку при всьому старанні не видати за оригінал).

Спроби діяти «по-лідерськи», не маючи лідерських якостей, діють на шкоду колективу, працівникам і організації. Псевдолідер не зможе бути послідовним у своїх рішеннях та діях. У підсумку згуртованість команд та мотивація працівників руйнуються вщент, це веде до плінності кадрів, а бізнес-результати неухильно знижуються. Справжність лідерства завжди виражається в стосунках. Якщо в організації між керівниками та підлеглими гарні стосунки і панує психологічна свобода та етична поведінка, можна бути впевненим, що тут існує автентичне лідерство²⁴.

Автентичне лідерство відрізняється від лідерів минулого сторіччя за такими основними параметрами: вони намагаються враховувати і поєднувати інтереси всіх сторін щодо взаємовигідної співпраці; працюють «на перспективу», забезпечуючи стійкий розвиток як компанії, так і суспільства загалом; намагаються жити повним життям. Для багатьох

²⁴ Дуан Дайк. Лідерство: як розпізнати, де сурогат, а де автентичність? [Електронний ресурс] – режим доступу до журн.: <http://www.management.com.ua/notes/true-leaders-are-human.html>

сучасних керівників робота замінює все – на сім'ю, захоплення, спорт часу не залишається. Автентичність – це стиль роботи компаній, де працюють із задоволенням і без шкоди для себе.

Моральність лідерства. Тривалий час в управлінській практиці домінувала позиція «не спійманий – не злодій». Вона має досить міцні позиції і сьогодні. Разом з тим визрів запит на нову поведінку, суть якої можна висловити так: «Етична поведінка вигідна». Етичне лідерство спрямоване на створення ефективних можливостей благородними засобами. Така поведінка можлива лише за умови використання неманіпуляційних засобів (політика подвійних стандартів рано чи пізно зазнає краху).

Першим етапом впливу морального лідера на організацію є *ідентифікація*. Лідер отримує «кредит довіри», і підлеглі копіюють його поведінку (намагаються бути подібними до нього). Такий приклад поширюється на всю організацію.

Виступаючи в ролі морального (етичного) орієнтира, лідер тим самим вказує організації та кожному її членові на те, які зміни є етично прийнятними, а які ні. Це пояснює те, чому саме на лідері лежить відповідальність за рівень морального розвитку організації. Говорячи про *гендер* та лідерство, доцільно виходити з того, що, лідерство – це відносини впливу та домінування, незалежно від поділу на статі чи інші відмінності. Але століття патріархального суспільства відтіснили жінку на периферію суспільного життя, що сприяло появі ідеологічних уявлень про відсутність рівності між статями та певну «другорядність» жінки. Значна частина таких «міфів» як історичний спадок продовжує існувати сьогодні.

Стає все більше очевидним, що притаманні жінці риси мають багато сильних сторін, які є затребувані в управлінні та лідерстві. В західній цивілізації універсальні принципи лідерства перемогли над гендерними принципами. Практика це підтверджує: чоловік і жінка мають однакову ефективність, але різний стиль роботи (чоловік більше концентрується на її змістовній частині, жінка – на деталях і міжособистісному спілкуванні). Лідерство визначається цілеспрямованою волею та авторитетом, а не статтю.



МЕТОДИЧНИЙ СПІВРОЗМОВНИК

Питання для самостійної роботи

1. Які теорії лідерства вам відомі?
2. Чим відрізняються функції менеджера і лідера?
3. Які якості притаманні надихаючим лідерам?
4. Чи завжди керівник організації стає лідером?
5. Які саме проблеми лідерства, на вашу думку, дискутуються у зв'язку з організаційною поведінкою?



Завдання

1. Складіть розповідь на тему «Лідерство – один з механізмів інтеграції групової діяльності».
2. Оберіть найприйнятнішу для вас теорію лідерства. Обґрунтуйте ваш вибір.
3. Перелічіть ролі, які виконує лідер в сучасній організації. Схарактеризуйте головну, на вашу думку, роль лідера.
4. Визначте гендерні аспекти лідерства.



Поради майбутньому лідерові

(Карнегі Д. «Як завойовувати друзів і впливати на людей»)

Правила, дотримуючись яких, ви сподобаєтесь людям: щиро цікавтеся іншими людьми; усміхайтеся; пам'ятайте, що ім'я людини – це найсолодший і найважливіший для неї звук будь-якою мовою; будьте гарним слухачем. Заохочуйте інших говорити про самих себе; говоріть про те, що цікавить вашого співрозмовника; навіюйте вашому співрозмовникові думку про його значущість і робіть це щиро.

Правила впливу на людей, що не принижують їхньої гідності: якщо ви змушені зробити людині зауваження, починайте з похвали та щирого визнання однієї з гідних рис; вказуючи людині на її помилку, робіть це в непрямій формі; спочатку говоріть про власні помилки, а потім уже критикуйте співрозмовника; задавайте співрозмовникові запитання замість того, щоб наказувати йому; потрібно чинити так, щоб помилка співрозмовника здавалась легкою до виправлення; при спілкуванні потрібно давати людям можливість врятувати власний престиж; намагайтеся, щоб люди з радістю робили те, що ви пропонуєте.

4.3. Етичні основи приймання рішень

Основні питання:	<ul style="list-style-type: none">• <i>Процес приймання рішень</i>• <i>Групові рішення</i>• <i>Компоненти креативності в підготовці рішень</i>• <i>Критерії етичності в прийманні рішень</i>
------------------	---

Процес приймання рішень – це невід’ємна частина управлінської діяльності, а тому розуміння природи рішень надзвичайно важливе для тих, хто хоче досягти успіхів у мистецтві управління²⁵. В широкому розумінні керівником можна назвати людину лише тоді, коли вона ухвалює організаційні рішення або реалізовує їх через інших людей.

За суттю ухвалення рішення – це вибір серед альтернатив, усвідомлений вибір з наявних варіантів напрямку діяльності, які скорочують розрив між справжнім і майбутнім бажаним станом організації²⁶.

У процесі ухвалення рішення керівник шукає відповіді на питання: що робити? як робити? кому доручити роботу? для кого робити? де робити? і що це в остаточному підсумку дає? Відповіді і є можливими альтернативами²⁷.

Процес ухвалення рішення складний і багатогранний. Один з підходів передбачає поділ процесу ухвалення рішень на стадії, кожна з яких має ряд етапів (рис. 4).

Наведені на рис. 4 стадії та етапи ухвалення рішення є ідеальними. На практиці через відсутність часу на ґрунтовне вивчення проблеми процес ухвалення рішення інтуїтивно змінюється керівним наказом.

²⁵Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; Общ. ред. и вступ. ст. Л. И. Евенко. – 3-е изд. – М.: Дело, 2000. – С. 138

²⁶Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2003. – С. 318

²⁷Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: учеб. Пособие /Н. И. Кабушкин. – 11-е изд., испр. – М.: Новое знание, 2009. – С. 202

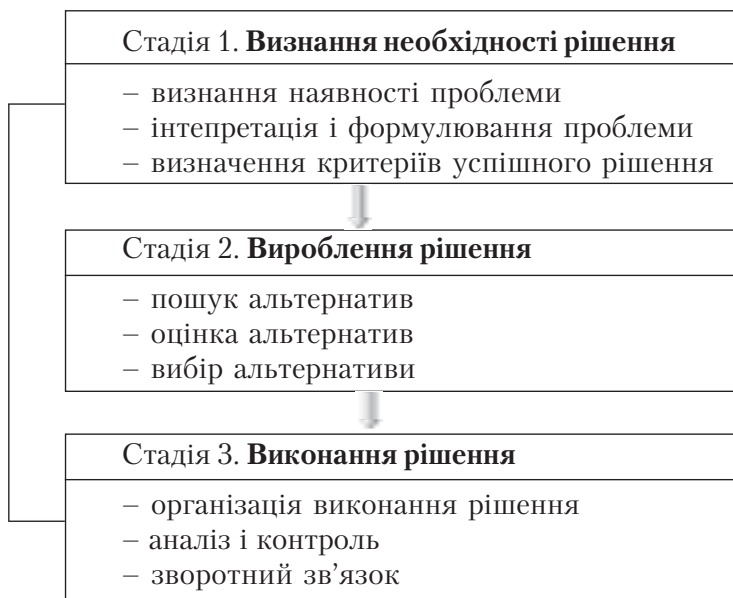


Рис. 4. Процес ухвалення рішення

Якість управлінського рішення – це ступінь його відповідності внутрішнім вимогам (стандартам) організації. Що якісніше буде опрацьовано кожен етап ухвалення рішення, то вищою буде якість самого рішення.

Постала організаційна потреба пошуку нових інструментів, які допомагатимуть в процесі ухвалення рішень. Помічено, що чимало проблем, які виникають в організації, має багато спільного з тим, що відбувалося з організацією в минулому, тому минулий досвід може допомогти в поліпшенні якості організаційних рішень.

Досвід, знання та інформація працівників організації є її капіталом. Перед менеджментом постало завдання: як цей інтелектуальний капітал перетворити на інтелектуальні активи. Лише в такому випадку ризик, пов'язаний із залежністю від конкретних людей, стане меншим. За вимогами часу сформувалась нова сфера управління, основним завданням якої є накопичення та управління всім інтелектуальним доробком організації: досвідом, знаннями й ухваленими рішеннями. Ця

сфера отримала назву менеджмент знань, або управління знаннями (англ. – knowledge management, КМ).

Менеджмент знань – це систематичні процеси, завдяки яким знання, потрібні для успіху організації, створюють, зберігають, розподіляють і застосовують²⁸. Сучасні менеджери дедалі частіше звертаються до управління знаннями, оскільки це надійний спосіб швидкого розв'язання організаційних та виробничих проблем.

Загалом організаційні знання можна поділити на дві групи: ті що є основою діяльності організації і завдяки яким виробляють продукт чи послугу та специфічні – унікальні знання, які організація здобула в процесі проб і помилок при досягненні поставлених цілей. Завдяки наявності цих специфічних знань організації отримують перевагу над іншими організаціями та конкурентами. Саме ці знання мають ключове значення в поліпшенні якості ухвалених управлінських рішень.

Групові рішення. Складність і багатогранність управління сучасною організацією вимагає від менеджменту наявності спеціальних знань, що зумовлює використання колективних форм ухвалення рішень. Групове рішення володіє рядом переваг над одноосібним рішенням керівника. Насамперед воно дає можливість підвищити якість ухваленого рішення, оскільки учасники групи, працюючи разом, доповнюють знання один одного, створюють повнішу картину як в описах проблемної ситуації, так і в шляхах її розв'язання²⁹.

Групові рішення ґрунтуються на колективних методах ухвалення рішень. Одним з ключових моментів процесу колективної роботи над проблемою є визначення кола осіб, які будуть учасниками цієї процедури. Це тимчасовий колектив, до складу якого входять керівники та виконавці. Головним критерієм участі є компетентність, здатність розв'язувати творчі завдання, конструктивність мислення і комунікабельність.

²⁸Прохоров А. Технології управління знаннями і документообіг / А. Прохоров // Компьютерпрес. – 2002. – №1. – С. 7

²⁹ Румянцева З. П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2007 – С. 125.

Групи використовують різні форми роботи: засідання, наради, роботу в комісіях тощо³⁰.

Групове рішення забезпечує більшу обґрунтованість, зменшення помилок, що є наслідком взаємного коригування рішень в процесі колективної роботи. Результати роботи набагато краще сприймає колектив організації, порівняно з індивідуальними рішеннями: його сприймають як своє, що збільшує мотивацію персоналу до його виконання.

Недоліком групового ухвалення рішень є те, що воно потребує значних витрат часу на формування групи, ознайомлення її з проблематикою, створення умов для ефективної взаємодії її членів, а також психологічної адаптації членів групи один до одного та загалом до команди.

У груповій роботі найпоширенішими методами підготовки рішень є: мозковий штурм; метод Дельфі; кільцева система ухвалення рішень «кінгісе». Способи організації групи з кожного з методів докладно описано в управлінській літературі. Слід також пам'ятати про правила роботи в групі і команді, які описано в попередніх розділах.

Компоненти креативності в підготовці рішень. Науково-технічний прогрес, зміни в технології та конкуренція змушують організації розробляти дедалі нетрадиційніші підходи до розв'язання проблем та завдань. *Креативність* міцно закріпилася в сучасному менеджменті і стала його модним трендом. Креативність, творчість – це поняття, які ще донедавна були частиною культури та мистецтва. З терміном «творча особистість» більше асоціювався художник, музикант чи поет, але ніяк не чоловік в офісі. Креативність є основою вироблення нестандартних (унікальних) рішень.

Сутність поняття креативності можна розкрити як породження оригінальних і доречних ідей без особливого акценту на їхній корисності, тобто здійснення того, чого раніше ніхто не робив, і включає: замисел, винахід і застосування³¹.

³⁰Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: учеб. Пособие /Н. И. Кабушкин. – 11-е изд., испр. – М.: Новое знание, 2009. – С. 204.

³¹Трофимова Л. А. Управленческие решения (методы принятия и реализации): учебное пособие / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – С. 96.

Креативність у процесі ухвалення рішень важлива, тому що вона:

- є основою вміння бачити проблему, відчувати її на ранній стадії, що дозволяє працювати в режимі «випереджувального управління»;
- пропонує нетрадиційне, нове розв'язання проблеми чи підхід до нього;
- дозволяє організації стати інноваційною і формувати креативну культуру, що свідчить про її новаторство як норму життя³².

Отже креативність – це творчий важіль, який допомагає організації в процесі ухвалення рішень створити конкурентну перевагу. Фахівці стверджують, що креативність кожної людини – це єдність трьох компонентів: компетентності, вміння творчо мислити та мотивації. Оскільки менеджмент потребує чимало креативних керівників і підлеглих, виникає питання – чи може керівник впливати на компоненти креативності і тим самим збільшувати її творчу силу? Доведено, що такий вплив можливий, і він може бути як позитивний (зміцнювати креативність), так і негативний (пригнічувати її). Взаємозв'язок компонентів креативності відображено на рис. 5.

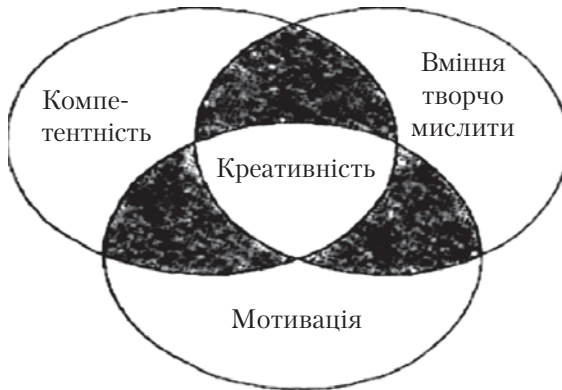


Рис. 5. Три компоненти креативності

³²Карпов А. В. Психология менеджмента: Учеб. пособие. – М.: Гардарики, 2005. – С. 318.

Розгляньмо кожен компонент окремо.

Вміння творчо мислити визначає гнучкість та вибірковість у пошуку розв'язання проблеми, визначення, чи пропонують ці рішення докорінну зміну ситуації, що існує, і наскільки працівник наполегливий у пошуку нових шляхів.

Компетентність – це сума знань (загальних, спеціальних, технічних та інших), якими володіє особистість. До цього відносять все, що становить здатність фахово діяти у сфері своїх професійних завдань. Це свого роду інтелектуальний простір для пошуку розв'язків виробничих проблем. Що ширша компетенція, то більші можливості пошуку.

Компетентність і творче мислення – це стратегічна сировина особистості, природний ресурс для креативного мислення.

Існують різні види мотивації, які розглянуто в попередніх розділах. Цей компонент найбільше стимулюється внутрішньою мотивацією, і це слід враховувати керівництву. Креативне мислення відображає підхід до розв'язання проблеми або талант формувати нові комбінації з наявних ідей³³.

Важливим для креативного мислення залишається також стиль роботи та наполегливість в досягненні результатів, коли крок за кроком наближається унікальне рішення. Так, при пошуках вдалого рішення для лампи розжарювання Томас Едісон провів 10 000 експериментів, поки досягнув успіху. Всього за життя він отримав у США 1093 патенти – так багато не отримувала жодна людина.

Питання мотивації набагато краще опрацьовано в матеріалах, пов'язаних з організаційною поведінкою, найважче мати справу з компетенцією та вмінням людини творчо мислити.

Критерії етичності в прийманні рішень. Будь-яке управлінське рішення несе на собі «відбиток особистості» менеджера. Одним з найважливіших факторів впливу такого рішення є моральні установки керівника.

³³Амабайл Тереза М. Как убить творческую инициативу/ Амабайл Тереза М. // Креативное мышление в бизнесе; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс. – С. 13.

Моральні цінності менеджера постійно зазнають перевірки на «справжність» через різного роду управлінські проблеми та потребу ухвалювати рішення. Існує великий ризик виникнення дисонансу рішень з цінностями керівника, і ця можливість тим вища, що вища економічна або соціальна вага рішення³⁴.

Мораль – це система неформальних поглядів, норм, уявлень та оцінок, які регулюють поведінку людини на основі зіставлення «морально» або «неморально» і забезпечуються силою громадського осуду.

Під етикою бізнесу (етикою ухвалення рішень в бізнесі) розуміють етику відносин, яка базується на відкритості, вірності слову, здатності ефективно функціонувати на ринку відповідно до закону та моральних очікувань³⁵.

Через глобальну конкуренцію організації дедалі частіше змушені перевіряти себе стосовно етичності рішень, які вони ухвалюють. Це роблять, щоб уникнути негативної громадської думки чи втрати престижу. Етичність поведінки організації ґрунтується на суспільних моральних нормах у відносинах. Для визначення етичності застосовують такі основні підходи: утилітарний (етична поведінка вигідна, вона створює максимальний соціальний ефект для багатьох людей), індивідуальний (сприяє реалізації довготермінових цілей людини, яка змушена узгодити свої рішення з іншими, йдучи на поступки і компроміси в короткостроковій перспективі), морально-правовий (взаємоповага до особистості, яка має право на належне поводження з нею) та справедливий (етичне рішення має базуватись на принципах рівності, чесності і незаангажованості), при цьому пошук вигоди для більшості людей – один з найпоширеніших критеріїв.

³⁴Смирнов С. В. Организационное поведение (Управление поведением человека в организации): Учебное пособие./ Смирнов С.В., Мурашова Е. П. – М.: МГИУ, 1999. – С. 61

³⁵Никифорова Л. Х. Организационное поведение. Часть II: Учебное пособие. – М.: МГТУ ГА, 2002. – С. 29.



МЕТОДИЧНИЙ СПІВРОЗМОВНИК

Питання для самостійної роботи

1. За яких умов людину можна назвати керівником?
2. Які стадії та етапи підготовки рішення є прийнятними? Яка роль у цьому належить плануванню роботи? (Додаток 11)
3. У чому полягає сутність менеджменту знань?
4. На чому базується ухвалення групових рішень?
5. Чому саме креативність є основою підготовки нестандартних рішень?
6. На яких принципах ґрунтуються етичні рішення?



Задання

1. Схарактеризуйте процес ухвалення рішення. Перелічіть питання, відповіді на які є можливими альтернативами кінцевого рішення.
2. Визначте найпоширеніші методи підготовки рішень в груповій роботі.
3. Згадайте, які ще правила роботи в групі і команді вам відомі.
4. Обґрунтуйте, чому єдність компетентності, вміння творчо мислити та мотивації становлять креативність фахівця (менеджера).
5. Закінчіть речення: «Під етикою ухвалення рішень розуміють етику відносин, яка базується на ...»



Рекомендована література до розділу

1. Прохоренко Т. Г. Лідерство як форма самоствердження особистості в малій групі. / Прохоренко Т. Г., Зборовська О. П., Носирева Г. А. – Вісник Міжнародного Слов'янського університету: український науково-теоретичний журнал. Ювілейний випуск. – Харків, 2008. – С. 12–18.
2. Сергеева Л. М. Лідерство в управлінні професійно-технічним навчальним закладом. – К.: АртЕкономі, 2011. – 144 с.
3. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера.: Навчальний посібник / Л. І. Скібіцька. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 181 с.



ПРОБЛЕМИ РЕОРГАНІЗАЦІЇ РОБОЧИХ МІСЦЬ

5.1. Організаційна структура

Основні питання:	<ul style="list-style-type: none">• <i>Елементи організаційної структури</i>• <i>Основні типи (моделі) організаційної структури</i>• <i>Сучасні моделі побудови організаційних структур</i>
------------------	---

Елементи організаційної структури. Будь-яка організація складається з елементів (відділів, служб, груп, окремих виконавців). Співвідношення їхніх ролей і відносин, визначених ієрархією, писаними і неписаними правилами (кодексами), можуть бути офіційні та неофіційні¹. Головною характеристикою якості *організаційної структури* є збалансованість і пропорційність взаємозв'язків її частин (підрозділів і робітників організації)².

Організаційна структура – це скелет організації, схема посад та підрозділів, на основі якої будуються формальні стосунки між людьми в організації. Вона включає в себе такі організаційні елементи: ланки (підрозділи, відділи, департаменти тощо) та їхні спеціалізацію, рівні (певні ранги управління) і зв'язки (горизонтальні та вертикальні)³, а також способи взаємодії (ланцюжки команд і контролю).

Нааявність організаційної структури у вигляді розробленого документа з повним додатком основних вимог до кожного

¹ Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту: навчальний посібник / К.: Ккондор, 2006. – С. 174

² Кляхин В. Н. Организационное поведение. Конспект лекций. – СПб: НП «Стратегия будущего», 2010. – С. 25.

³ Глумаков В. Н. Организационное поведение: Учебное пособие. – 2-е изд. – М.: Вузовский учебник, 2009. – С. 221.

відділу та посади – це ознака керованості організації⁴. Вона включає: опис бізнес-процесів, побудову графічної моделі організації, визначення рівнів підпорядкування та всіх зв'язків між елементами організації.

Ланка управління є основою організаційної структури, її поява зумовлюється потребою постійно виконувати споріднені завдання, це можуть бути не тільки підрозділи, але й окремі працівники⁵. Ланка (відділ, підрозділ, департамент, служба, філіал та ін.) є організаційно-відособленим структурним підрозділом, кожний з яких виконує визначену сукупність завдань згідно з вимогами функціонального поділу праці та її кооперації під час опрацювання, ухвалення та реалізації рішень.

Взаємозв'язок керівництва з ланками управління та забезпечення реалізації цілей і завдань відбувається через ланцюжок команд (поставлення завдань) та контроль виконання як форму комунікації керівництва організації з підрозділами нижчого рівня та руху інформації між особами, що уповноважені ухвалювати рішення. Ланцюжок команд дає чітку відповідь на такі питання: хто дає команди на виконання завдання і хто його виконує; в який термін має бути виконано завдання і який має бути результат; як досягнення результату буде перевірено.

У колективі реалізуються три типи зв'язків: індивідуальні (спілкуватись з кожним особисто), групові (спілкування керівника з будь-якими можливими об'єднаннями підлеглих у групі) і перехресні (всі можливі варіанти взаємодії підлеглих між собою).

Оптимальну кількість зв'язків керівника з ланками управління називають нормою керованості, що означає, за працю скількох людей менеджер може ефективно спостерігати і який обсяг міжособистісних зв'язків він може надійно контролювати. Сюди також відносять його навантаження, яке не пов'язане з безпосередньою комунікацією з працівниками (комітети, ради директорів, конференції та ін.).

⁴ Организационное поведение (Управление поведением человека в организации): Учебное пособие. – М.: МГИУ, 1999. – С. 40.

⁵ Захарова Т. И. Организационное поведение: Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. центр ЕАОИ. 2009. – С. 39.

Норма керованості підкреслює той факт, що можливості керівника не безмежні, а отже, вертикальні зв'язки постановки завдань і контроль за їх виконанням слід передати іншим ланкам управління. Способи такого делегування можуть бути із збереженням жорсткої централізації або децентралізовані.

Вирішальним фактором є те, в якій мірі за вищим керівництвом залишається право ухвалення рішення. Що більше таких повноважень передано нижчим ланкам управління, то децентралізованішою є організація, і навпаки. Звичайно, що ці визначення дуже відносні, оскільки в будь-якій організації існують процеси *централізації і децентралізації*.

Основні типи (моделі) організаційної структури: механістична й органічна. Механістична структура передбачає побудову за жорстко визначеним правилом, є надійною і передбачуваною. Макс Вебер (автор моделі) був переконаний, що механістична (в його термінах бюрократична) структура переважає будь-яку іншу форму за точністю, стабільністю, дисципліною і надійністю. Для наочного уявлення механістичну модель порівнюють із симфонічним оркестром, в якому кожному музикантові роздають свою партитуру (завдання), його гра – це окремий звук (виконана деталь в роботі), а разом – це симфонія (продукт чи послуга організації). Ця модель дозволяє керівникам організації з великою точністю передбачати результати своїх управлінських дій.

Високих результатів удається досягти завдяки поділу всіх завдань на спеціалізовані роботи, що викликає чітку координацію зусиль, а також зберігає стабільність, що залишається незмінною, навіть коли змінюються працівники. Як показує практика, механістичну модель зазвичай використовують при конструюванні організацій зі стабільним внутрішнім середовищем і низьким рівнем невизначеності навколишнього середовища⁶.

Органічну структуру використовують ті організації, які потребують високого ступеня пристосування. Саме тому їй

⁶ Глумаков В. Н. Организационное поведение: Учебное пособие. – 2-е изд. – М.: Вузовский учебник, 2009. – С. 218.

притаманні обмежене використання правил і процедур, децентралізація влади і відносно низький ступінь спеціалізації.

Якщо механістичну модель порівнюють із симфонічним оркестром, то органічна – це джаз-оркестр, в якому кожен музикант здатен імпровізувати і зіграти власну імпровізацію за підтримки всього оркестру. Англійські дослідники Т. Барнос та Дж.-М. Сталкер (T. Barnos, J. M. Stalker) уперше ввели поняття «органічна система». На їхню думку, основними перевагами такої моделі є: висока гнучкість і пристосовуваність до навколишнього середовища; забезпечення працівникам максимальних можливостей при взаємодії з організацією, коли зв'язок і комунікація між ними відбуваються у всіх напрямках, а не лише згори вниз.

Різниця між механістичною та органічною моделями побудови організаційної структури криється в якісних характеристиках. Перша модель за основну мету ставить досягнення якнайвищої ефективності та продуктивності праці, а друга – якнайбільше задоволення, гнучкість виконуваних робіт та розвиток організації і персоналу. Такі відмінності дуже яскраво проявляються в процесах, що впливають на поведінку людини в організації.

Практика показує, що при побудові організації неможливо керуватися тільки однією моделлю, бо ні перша, ні друга не є кращою чи гіршою. Все залежить тільки від ситуації, в якій існує організація: її розміру, технологій, які використовують, рівня невизначеності навколишнього середовища тощо.

Сучасні моделі побудови організаційних структур. Традиційні бюрократичні форми організацій та управління ними не відповідають вимогам сьогодення, саме тому компанії дедалі частіше починають експериментувати у сфері розвитку власних структур. Унаслідок цього виникли такі підвиди органічних структур, як «динамічна мережа» (мережева організація), віртуальна організація та організація горизонтального типу. Мережева структура притаманна організаціям, взаємодія яких базується на договірних

відносинах і механізмах ринкового регулювання. До мережевих організацій відносять великі виробничі організації, географічно розкидані і технологічно об'єднані в загальну виробничу систему. В них потік команд з боку керівництва замінюється потоком замовлень, координацією зв'язків з іншими організаціями.

Суть мережевих структур полягає в об'єднанні в єдину систему організацій, що займаються виробництвом монопродукції або монопослуг, і побудові між ними мережевих зв'язків. Так досягається розмежування діяльності та зв'язків бізнес-одиниць, витримуються оптимальні пропорції між їхньою автономією і контролем.

Віртуальна структура характеризується надзвичайно широким застосуванням телекомунікаційних технологій, які розширюють межі співпраці, це набір технічних рішень, поступова *реновація* організації, що поєднана з відповідною організаційною культурою. Таку структуру не можна уявити у вигляді якоїсь послідовності етапів, це творчий безперервний процес, з постійним навчанням колективу і керівництва. Це структура. В цій структурі працівник розглядається як потенційний ресурс, що володіє певною сукупністю знань та вмінь і доступний для всіх у рамках компанії.

Організація горизонтального типу характеризується такими ключовими принципами побудови цієї структури: її слід будувати навколо основних процесів, а не завдань; здійснюють управління всією виробничою діяльністю, тобто команда є самокерованою і включає блоки, з яких будується організація. Зменшують число управлінських рівнів, кількість операцій у рамках кожного процесу зводять до мінімуму, об'єднують розрізнені завдання, усувають роботи, що не приносять додаткової вартості.

Наріжним каменем діяльності організації стає не прибуток чи підвищення вартості акцій, а задоволення потреб замовників, які є рушіями виробничої діяльності. Поширюються контакти з постачальниками та споживачами. Їхні представники можуть стати членами робочих команд організації.

Система стимулювання працівників організацій спрямована на підтримку колективних результатів діяльності, а не індивідуальних досягнень. Персонал винагороджують за оволодіння різнобічними навичками, а не за вузьку спеціалізацію. Всі працівники мають бути повністю поінформовані та навчені, як правильно аналізувати і використовувати інформацію для ухвалення ефективних рішень.

Сучасні схеми побудови організацій надзвичайно відрізняються від усіх класичних моделей, що існували, до цього часу. Вони докорінно суперечать дотеперішнім підходам. Сьогодні досить складно прогнозувати, в яких формах відбудеться поєднання нових і старих моделей організаційних структур. Лише час дасть відповіді на ці питання⁷.



МЕТОДИЧНИЙ СПІВРОЗМОВНИК

Питання для самостійної роботи

1. У чому полягає головна характеристика організаційної структури? Що є її основою?
2. Які ознаки свідчать про керованість організації?
3. Які типи (моделі) організаційної структури вам відомі?
4. Чому задоволення потреб замовників є рушійною силою виробничої діяльності?



Завдання

1. Дайте визначення терміна «організаційна структура».
2. Визначте типи зв'язків в організації. За яких умов вони можуть реалізовуватися разом?
3. Схарактеризуйте оптимальну кількість зв'язків керівника (менеджера). Поясніть, чому вони мають назву «норма керованості».



⁷ Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. 7-го изд. – М.: ИНФРА-М, 1999. – XXVIII. – С. 556.

5.2. Організаційні зміни

Основні питання:	<ul style="list-style-type: none">• <i>Можливості змін та їхні причини</i>• <i>Управління змінами</i>• <i>Опір змін</i>• <i>Управління процесом впровадження змін</i>
------------------	--

Можливості змін та їхні причини. Умови, в яких існує організація, постійно змінюються. Будь-яка організація не існує сама по собі, а перебуває в певному середовищі, яке є джерелом ресурсів для неї. Через відповідні обміни організація черпає все потрібне для власного виживання. Це змушує кожен організацію адаптуватись до сучасних тенденцій, модернізувати себе (впроваджувати зміни), поспішати за змінами, що відбулися, а інколи – діяти на випередження, намагаючись передбачити інноваційні процеси, що відбудуться, і виявляти для цього найкращі можливості.

Нововведення – це наслідок появи нових технологій або результат нетрадиційного застосування технології, що вже існує.

Можливості впровадження змін та їхні результати тісно пов'язані зі станом розвитку організації, якістю управлінських кадрів, матеріальними та людськими ресурсами і т. п. Успішна зміна – це обов'язково пропозиція нового товару, послуг на ринку, за що споживачі готові заплатити. Якість зміни залежить від *креативності* та оригінальності ідей. Основою будь-якої зміни і її початком є творча ідея. Можливості змін залежать від людей: рядових працівників та керівників організації, атмосфери в колективі, яка або підтримує реалізацію творчих пошуків, або перешкоджає їм⁸.

Перебудови, зміни в організації вносять дезорганізацію та потрясіння в її роботу. Так виникають суперечності: щоб бути конкурентним, слід постійно змінюватись, але не всі люди готові відразу включитися у цей процес.

Сигнали до змін в організації надходять як зсередини колективу у вигляді певних потреб працівників та їхніх очікувань, так і ззовні

⁸ Кужева С. Н. Управление изменениями: учебное пособие. Омск: Изд-во Ом. гос. ун-та, 2011. – С. 68.

– посилення конкуренції, поява нових технологій, зміни законодавства тощо. Ці суперечності є дуже гострі, і не кожна організація спроможна їх подолати. У 90-х роках за п'ятирічний проміжок з 20-ти найкращих європейських компаній зникло 15, бо вони не змогли (не захотіли) визнати зміни зовнішнього світу.

Управління змінами. Висока ціна, яку платять організації за неспроможність до змін, створила цілий напрям організаційної поведінки, який отримав назву «управління змінами». Така система менеджерських рішень дає можливість проводити в організації зміни максимально швидко та ефективно.

Складність управління змінами полягає в тому, що сучасний світ – це світ глобальних і всеосяжних змін, а їхня швидкість просто вражає: суспільство з індустріального перейшло до постіндустріального, інформаційного типу. Промисловість поступилась лідерством послугам, які ще донедавна були лише допоміжним видом діяльності. Завдяки комунікаційним технологіям і світовій мережі Інтернет зникають бар'єри у вигляді відстаней, нестачі знань та ресурсів у споживачів. Стало нормою, коли покупець (замовник) володіє більшим обсягом інформації, ніж сам виробник чи продавець. Обіг товарів, робіт і послуг, а головне – інформації, пришвидшився в десятки разів.

У пошуках стійкої конкурентної переваги управлінці змушені змінювати основний акцент з технологій до компетенцій менеджерів та працівників. Ключовим у таких компетенціях стає здатність до оновлення через постійне запровадження нововведень на всіх рівнях – від створення продуктів і технологій до постійного пошуку нових способів ведення бізнесу, перш за все стратегічні інновації, що ґрунтуються на нематеріальних активах – людях, які володіють особливими знаннями, навичками, *ноу-хау*⁹.

Для стимулювання творчого пошуку і генерування нових ідей організації використовують різні способи, найбільш поширеними з яких є: вивчення досвіду розв'язання аналогічних проблем; сприяння творчості і новаторству, проявові ініціативи в

⁹ Антропов М. С., Чичикин А. Н. Управление развитием и изменениями в мультинациональных организациях: Учеб. пособие. – М.: РУДН, 2008. – С. 10.

організації; сприяння персоналу організації в розробці власних ідей і їх впровадження; створення венчурних команд (окрема група в межах організації, що наділена свободою дій і спрямована на розробку і впровадження новаторських ідей).

Управління (реактивне і проактивне) змінами є реакцією на нововведення (події) зовнішнього середовища. Саме тому і назва – «реактивний» шлях дозволяє швидко реагувати на події та адаптуватись до змін зовнішнього середовища і пом'якшувати їхні наслідки. Схематично це можна зобразити так: зміна зовнішнього середовища → викликаний в організації дисбаланс → впровадження змін як реакція організації на зміну середовища.

Проактивний шлях ґрунтується на передбаченні подій та поведінки зовнішнього середовища, а також намаганні випередити їх, ініціюючи перетворення всередині організації, перш ніж вони вже призведуть до негативних наслідків. Цей шлях дозволяє набагато якісніше управляти долею організації¹⁰.

Існує багато *концепцій* щодо управління змінами, які вказують на можливі помилки, що виникають в управлінні цими процесами. Слід враховувати, що прогнози не завжди збуваються; трапляється несподіване, й не слід панікувати. Доцільно аналізувати стан, досягнення, плани і переглядати завдання; бажано гідно реагувати на критику та продовжувати рух вперед.

Опір змін. Великомасштабні зміни, які впроваджують в організаціях, являють собою складні процеси, що зачіпають інтереси багатьох людей. Їм притаманне насторожене, а інколи і негативне ставлення до всіх змін у повсякденному житті. Зміни людина розглядає як такі, що загрожують звичкам, способу мислення, статусу та ін.¹¹

Під опором змін¹² розуміють будь-які вчинки працівників, спрямовані на дискредитацію, затримку або протидію здійсненню змін у процесі праці.

¹⁰ Захарова Т. И. Организационное поведение: Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. центр ЕАОИ. 2009. – С. 243

¹¹ Никифорова Л. Х. Организационное поведение. Часть II: Учебное пособие. – М.: МГТУ ГА, 2002. – С. 73.

¹² Глумаков В. Н. Организационное поведение: Учебное пособие. – 2-е изд. – М.: Вузовский учебник, 2009. – С. 269.

Види опору змінам

Види опору	Фактори опору
Логічні, раціональні заперечення ґрунтуються на реальних висновках, зроблених на основі фактів і їхньому зіставленні. Це незгода нести реальні втрати, навіть незважаючи на те, що в майбутньому вони можуть отримати компенсацію за ці втрати	Час, потрібний для адаптації; можливість створення небажаних умов (зниження кваліфікації, окладу). Економічні витрати, сумніви в технологічній доцільності змін
Психологічні емоційні установки і відчуття з приводу змін. Потребують врахування, навіть якщо ці переживання є необґрунтованими	Страх перед невідомим. Відсутність навиків адаптації до змін. Антипатія до керівників і тих, хто підтримує зміни. Відсутність віри в інших людей. Потреба в безпеці, бажання зберегти статус-кво
Соціологічні фактори, групові інтереси – це виклик, який через зміни постає перед групою. Суспільні інтереси – дуже значущий фактор зовнішнього середовища, а тому керівництво повинно їх урахувати	Бажання зберегти дружні стосунки. Підтримка групових цінностей. Участь у політичних коаліціях. Обмежені інтереси

Організаційна поведінка оперує різними системами класифікації причин організаційного опору змінам і передбачає наявність таких груп, як: еґоїстичний інтерес, коли кожен звекає до певної душевної рівноваги і боїться втратити її внаслідок будь-якого втручання у звичний ритм життя; нерозуміння змін

і відсутність довіри; різні рівні готовності до змін; різна оцінка ситуації; підтримка колег, які чинять опір змінам; втома від постійних нововведень (процес працівники сприймають як «зміни заради змін»); попередній невдалий досвід¹³.

При виборі інструментів впливу під час змін слід враховувати, що колектив організації поділяється на дві категорії: людей, які думають, що їм будуть протидіяти, і людей, які повністю підтримують зміни.

Працівники організації (інколи залучені експерти), чия діяльність пов'язана з упровадженням змін (агенти змін), є провідниками основних принципів та ідей перебудови організації. Їхніми основними завданнями є: інформування про основні цілі та завдання змін; контакт з працівниками, пояснення причин і особливостей змін, повідомлення про процеси, які відбуваються; оцінка потреб у знаннях та організації навчання.

Кандидатури на цих працівників обирають з числа тих, хто підтримує процеси реформування. Ними можуть стати керівники різних рівнів, ключові працівники компанії та відділу роботи з персоналом.

Управління процесом упровадження змін. Виклики, які постають перед сучасними менеджерами, умовно можна ідентифікувати через загальний аналіз процесу впровадження змін. Схематично він відповідає такому алгоритму: потреби в змінах → розробка плану впровадження → управління процесом упровадження → оцінка ефективності. Кожен з указаних етапів має свої особливості та проблемні ділянки, які потребують специфічних компетенцій керівника.

Потреби в змінах визначає керівництво на основі аналізу поточної ситуації. Створюють план, який включає: визначення ланок організації, що потребують модернізації, строків, ресурсів та планування заходів у часі.

¹³ Бурмистров А., Трифильцева Н., Орлов В. Заставлять или убеждать? Как предприятия Санкт-Петербурга преодолевают сопротивление организационным изменениям // Top-Manager. – 2002. – №20. – С. 11–17.

Менеджер має бути відповідальним, спроможним іти на ризик; уміти йти за власною ідеєю і ставити успіх проекту вище за власні інтереси; володіти знаннями про процеси впровадження змін та вміти будувати ефективні моделі подолання спротиву колективу; володіти комунікативними здібностями й уміти гасити конфлікти.

Процес оцінки ефективності змін включає порівняння двох станів організації «до» і «після» впровадження змін, виявлення вдалих кроків та можливостей для подальшого росту. В цьому випадку менеджер має вміти: тверезо оцінювати досягнуті результати; бути цілеспрямованим і готовим до розробки і започаткування нових програм реалізації змін у разі відсутності очікуваних результатів.

Складність процесу управління змінами полягає в тому, що в сучасних умовах він носить безперервний циклічний характер, тобто має відбуватися постійний процес аналізу стану організації та управління, слід оперативно здійснювати потрібні перетворення та знову аналізувати стан. Немає жодного сталого періоду, коли можна «спочити на лаврах» досягнутих результатів.

Перебування керівників та персоналу організації в постійній стресовій ситуації пов'язане з можливістю невдач у змінах. Стрес кожного з них рідко залишається без наслідків для справ самої організації. Тут важливим є формування навичок управління таким станом, створення систем психічного, психологічного та фізичного відновлення здоров'я працівників, що має позитивно сприяти організаційній поведінці працівників.

Для *адаптації* колективу до змін потрібно формувати в організації відповідну політику управління змінами, яка підживлюватиме організацію відповідними ідеями, використовуючи внутрішні (створення творчої атмосфери, винагородження персоналу за генерування та/або впровадження нововведень) і зовнішні (цілеспрямована робота з конкурентами, постачальниками та споживачами через різні форми їх заохочення) фактори.



МЕТОДИЧНИЙ СПІВРОЗМОВНИК



Питання для самостійної роботи

1. Якими можуть бути причини змін в організації?
2. У чому полягає складність управління змінами?
3. Як сприймає людина зміни в організації?
4. За яким алгоритмом здійснюється процес впровадження змін в організації?



Завдання:

1. Поясніть, чому сучасний напрям організаційної поведінки отримав назву «управління змінами».
2. Схарактеризуйте основні види та фактори опору змінам в організації.
3. Визначте основні причини опору змінам в організації. З'ясуйте, які з них пов'язані з особистими рисами людини. (Додаток 12)
4. Підготуйте розповідь на тему «Умови адаптації колективу до змін».



Рекомендована література до розділу

1. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2012. – 384 с.
2. Осовська Г. В. Основи менеджменту: навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К.: Кондор, 2006. – 664 с.
3. Пилипенко А. А. Менеджмент. Навч. посіб. / А. А. Пилипенко, С. М. Пилипенко, В. І. Отенко. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. – 208 с.

ДОДАТКИ

Додаток 1

ДОСЛІДЖЕННЯ РИС ХАРАКТЕРУ

Визначіть, якою мірою вам притаманні такі риси характеру, темпераменту. Оцініть за п'ятибальною системою: 1 – дуже слабо; 2 – слабо; 3 – помірно; 4 – сильно; 5 – дуже сильно.

<i>Поступливість</i>	<i>Непохитність</i>
<i>Товариськість</i>	<i>Замкнутість</i>
<i>Гнучкість</i>	<i>Загальмованість</i>
<i>Врівноваженість</i>	<i>Імпульсивність</i>
<i>Поступливість</i>	<i>Сварливість</i>
<i>Рішучість</i>	<i>Боязкість</i>
<i>Покірність</i>	<i>Владність</i>
<i>Добросердя</i>	<i>Непривітність</i>
<i>Чуйність</i>	<i>Холодність</i>
<i>Відкритість</i>	<i>Підозріливість</i>
<i>Делікатність</i>	<i>Грубість</i>
<i>Дбайливість</i>	<i>Черствість</i>
<i>Відхідливість</i>	<i>Мстивість</i>
<i>Привітність</i>	<i>Сухість</i>
<i>Щедрість</i>	<i>Жадібність</i>
<i>М'якосердя</i>	<i>Деспотичність</i>
<i>Стриманість</i>	<i>Метушливість</i>

<i>Природність</i>	<i>Скутість</i>
<i>Доступність</i>	<i>Зарозумілість</i>
<i>Поблажливість</i>	<i>Непохитність</i>
<i>Ініціативність</i>	<i>Неповороткість</i>
<i>Співчуття</i>	<i>Гордовитість</i>
<i>Теплота</i>	<i>Суворість</i>
<i>Невпевненість</i>	<i>Самовпевненість</i>
<i>Терпимість</i>	<i>Нетерпимість</i>
<i>Розкутість</i>	<i>Емоційність</i>
<i>Веселість</i>	<i>Грубість</i>
<i>Безтурботність</i>	<i>Заклопотаність</i>
<i>М'якість</i>	<i>Впертість</i>

Текст містить у кожній колонці 29 якостей. Загальні суми балів від 29 до 145 у кожній колонці. Важливо, щоб суми були відносно врівноважені. Відхилення в той або інший бік, як правило, свідчить про неадекватність оцінки.

Додаток 2

ПОРАДИ ТИМ, ХТО НЕ ХОЧЕ СТАТИ ЖЕРТВОЮ МОБІНГУ

Мобінг – це колективний психологічний терор (цькування, чвари, підсиджування, плітки, підкилимні ігри, дрібні капості й великі підлості, стукацтво, інтриги, хамство, самодурство), емоційне насильство стосовно працівника з боку його колег, підлеглих або начальства, які вчиняють, щоб принизити людину або примусити її піти з місця роботи. Поняття запропонував психолог, лікар Ганц Лейман (Hants Leyment), який досліджував це явище на робочих місцях у Швеції.

Практика свідчить, що дуже часто все починається з миті приходу людини на роботу. Наївно було б сподіватися, що вас неодмінно приймуть із розпростертими обіймами і поспішать

попередити, об які підводні рифи ви можете спіткнутися. Навпаки, новачка може очікувати щось на зразок дідівщини. Тому з перших днів слід якомога більше дізнатися про робочий розпорядок, корпоративні традиції, неписані правила й закони. Приймайте їх як даність, не кваптеся виступати з критикою, відмовлятися дотримуватися якихось із них чи взагалі зопалу пропонувати купу нововведень. Почекайте, поки станете «своїм» (чекати можна досить довго); вивчіть стиль керівництва і навіть особистісні риси шефа; заручіться підтримкою однодумців; зануртеся у професійну специфіку; постарайтеся зрозуміти логіку організації праці та відпочинку. Понад 90% того, проти чого хотілося протестувати спочатку, згодом видається єдино можливим і найдоцільнішим. Ще з дечим боротися буде безглуздо, а з чимось – можна буде змиритися. Так ви проявите ініціативу не під гаслом «усе не так», а конкретну, пропонуючи раціональніше розв'язання проблеми.

Водночас потрібно уважно придивитися до своїх нових колег. Може з'ясуватися, що далеко не всі вони бездоганні з погляду ділових рис, моралі і приємності в спілкуванні. Проте до вашого приходу колектив уже склався, й усі якось притерлися і притерпілися одне до одного. Тому ухиляйтеся від критики товаришів по службі та обговорення їхніх якостей з іншими колегами, адже нова людина мимоволі може стати катализатором конфліктів та взаємного незадоволення. Тоді ваші колеги, трохи поконфліктувавши між собою, згадають, що чвари почалися з вашою появою, і дружно об'єднуються проти вас у єдиному мобінговому пориві.

Якщо вам не пощастить і в новому колективі ви відразу потрапите в конфліктну ситуацію, не слід долучатися до якогось із протиборчих угруповань. Залишаючись «позафракційним», можна знайти друзів і союзників серед нейтрально налаштованих колег і не нажити при цьому ворогів. Якщо маєте вдосталь «куражу» на непросту боротьбу, ризикніть. Якщо ж знаєте за собою набір таких рис, як тривожність, помисливість, схильність не довіряти власним

силам і невміння гідно програвати, – терміново «втікайте», перш ніж складне психологічне протистояння підірве вашу психіку і здоров'я.

Об'єктом нападок може стати будь-яка людина, котра хоч якось відрізняється від більшості. Основні проблеми цього процесу криються в нашій свідомості. Закомплексована людина – легка здобич у соціальних джунглях. Саме такі особи ризикують стати жертвою мобера-«вампіра». Щоб вистояти, слід спробувати позбутися своїх комплексів. Якщо вам удасться навчитися нехтувати причіпки, глузування та дрібні капості, від вас неминуче відчепляться, аби зайнятися пошуком нової жертви. Зануртеся з головою в роботу, станьте патріотом фірми, професіоналом високого класу і цінною кадровою одиницею – у вас з'явиться шанс, що вас цінуватимуть «попри все».

Якщо ви відчули, що можете стати не просто об'єктом, а саме жертвою мобінгу, терміново готуйтеся до відступу. Шукайте запасний аеродром – іншу роботу, тимчасові підробітки, що завгодно. Неодноразово (!) доводилося спостерігати: щойно людина заспокоювалася і переставала боятися звільнення, все саме собою налагоджувалося.

Якщо людина, відчувши психологічний дискомфорт, просто звільнилася, – можна вважати інцидент вичерпаним: неприємно, але можна пережити. Складніше, коли звільнення сприймається як життєва катастрофа. Справжньою жертвою мобінгу ризикує стати той, хто вирішив «перемогти», «довести» і за будь-яку ціну втриматися на роботі. У процесі такої боротьби робота перетворюється для людини на надцінність, втративши яку, вона ніби втрачає сенс життя.

У нормі людина має бути завжди готова залишити конкретне місце роботи, коли йдеться про уражену гідність, не кажучи вже про примітивне виживання. Цілком нормально, якщо прихід нової людини супроводжується періодом притирання, під час якого до неї придивляються і випробовують у різних ситуаціях. У нормальному здоровому колективі і притирання, і навіть можливе відторгнення

відбуваються самі собою як низка дрібних робочих конфліктів. Зовсім інакше це проходить у колективі, де спостерігаються не зовсім здорові процеси. У такому випадку мобінг є основним способом кар'єрного росту, можливістю вислужитися перед начальством; єдиною умовою утриматися на робочому місці чи колективною «розвагою».

Нерідко причиною мобінгу буває примітивна некомпетентність керівництва в управлінській сфері, зокрема не налагоджений механізм комунікації «вище керівництво», «рядовий співробітник»; відсутність відпрацьованого механізму розв'язання конфліктів; невміння підібрати достойних керівників середньої ланки,

Конфлікти неминучі, коли немає чітких посадових інструкцій, не визначено зон відповідальності і обов'язки спеціалістів.

Джерело: <http://psyfactor.org/lib/mobbing.htm>

Додаток 3

ПОДОЛАННЯ СТРЕСУ

(поради психотерапевта)

Стрес – це не тільки емоційна проблема, але й тілесна. Адже кожна новина викликає певний ланцюг реакцій в організмі, що може привести до психосоматичних захворювань. Однак є безліч способів допомогти собі в стресі і повернути душевні сили. Один з них називається «Я-дерево». Станьте стійко: опора на обидві ноги, ступні паралельні одна одній, коліна трохи зігнуті і повернуті всередину. Руки опустіть вниз, очі заплющіть і уявіть себе деревом. Дихайте глибоко і спокійно. Тепер уявіть, що з ваших ніг глибоко в землю вростає коріння, яке бере соки із землі. Якщо все зробите правильно, то відчуєте, як ноги стали ватними. Побудьте «деревом» кілька хвилин, потім зробіть вдих – видих, розплющіть очі. Це одна з технік заземлення, яка дозволить повернути відчуття стабільності.

Джерело: Рибаківа Л. Важное правило: делу – время, стрессу – час // Сегодня, 31 июля 2014 г. – С. 29.

НЕ ЗРУЙНУЙ СЕБЕ!

Назустріч мені йдуть дві дівчини, років чотирнадцяти-п'ятнадцяти на вигляд, звичайні школярки, весело базикають після уроків. Тільки от в руках у них пляшки, говорять вони дуже голосно і жваво, зрозуміло, що в пляшках у них точно не лимонад. Коли мені було стільки, скільки їм, у нас в моді були зовсім інші історії. Ми багато вчилися, ще більше займалися спортом, «круто» було бути міцним і здоровим. Коли ж так повернулось життя, що замість здоров'я та подяки своєму тілу в моді стало саморуйнування?

Згадуючи себе на початку двотисячних, я розумію, що ми теж раділи життю, веселилися і розважалися або могли випити пляшку вина за вечір. Але при цьому ми були чітко орієнтовані на роботу і відповідальність. На те, щоб навчитися і досягти. Ті, хто вижив у ці буремні роки і кому тепер 30–40 років, у більшості своїй з повагою ставляться до свого здоров'я. Якщо стрес і емоції і так зашкалюють кожен день, зовнішні допінги були не потрібні. Коли в тебе є мета, немає рації сидіти з банкою коктейлю на лавочці. Коли тебе чекають люди, немає часу на сигарету. І ще я розумію, що нам дуже допомогла воля.

Покоління чоловіків нашої країни вмирили на двадцять років раніше через алкоголізм. Спочатку це були кінець «сухого закону» і вседозволеність. Потім з'явилися перші гроші, але не було розуміння, чим ще себе можна було порадувати, окрім як випити і закусити. Потім почалися важкі часи, і було виправдання, що треба зняти стрес. Коли на будь-якому застіллі в центрі столу поблискують пляшки, потрібно мати дуже міцну волю, щоб сказати «ні». Тому що культура відмови точно не в нашій хлібосольній традиції. У підсумку наші чоловіки і живуть менше за всіх у Європі.

Тепер я дивлюся на свою старшу дочку і думаю, що якщо нічого не змінити, то в неї точно є шанс пережити свого чоловіка на 15 років. Або ж ми візьмемо ситуацію у свої руки і зможемо проштотувати нас і наших дітей вперед. Кожного місяця дві-три людини в нас у компанії кидають курити, хлопці з офісу

об'єдналися і разом ходять в басейн. До вихідних ми намагаємося підштовхувати один одного до того, щоб просто побігати з дітьми в парку або сходити в короткий похід. Серед друзів або знайомих теж все більше тих, хто абсолютно не п'є, при цьому вони дуже щасливі і живуть яскравим життям, знаходячи нові інтереси і нових співрозмовників. Є спосіб змінити все. Як в історії, коли до мудрого майстра, який знав відповіді на всі питання, прийшов учень, тримаючи в зімкнутих долонях живого метелика. І запитав, живий метелик чи ні, розуміючи, що якщо вчитель відповість «так», то він зімкне долоні і виграє. І ця дуже мудра людина відповіла своєму учневі: «Все у твоїх руках». Прямо зараз відсуньте пачку сигарет подалі і поставте пиво назад у холодильник. Замість цього накачайте футбольний м'яч і спробуйте показати синові (другу, сусідові), що ви все ще у формі!

Джерело: demin@splat.ru

Додаток 5

ПІЗНАЙ ЛЮДЕЙ І САМОГО СЕБЕ

«Формула успіху»

(З книги Наполеона Хілла «Думай і багатій»)

Поміркуйте, що дає одному силу й енергію, а інших залишає пасивними? Чому одні здатні розгледіти перспективу в клубку проблем і пробитися до того, про що вони мріють, не звертаючи уваги на жорстокі удари долі, у той час як інші докладають відчайдушних зусиль, нескінченно помиляються, однак так ні до чого й не приходять?

Можливо, відповідь вам підкаже доля і творчість американця Наполеона Хілла. Він народився 1883 року. Коли він уже був вельми заможною людиною, Хілл організував Академію особистих досягнень. Все життя він прагнув вивести формулу успіху, придатну для людей з найскромнішими здібностями. Зустріч з Ендрю Карнегі зумовила двадцятирічну роботу Хілла, під час якої він брав інтерв'ю у багатьох найуспішніших американців. Першу книгу – версію своєї філософії особистого

успіху Хілл опублікував 1928 року. Його відома книга «Думай і багатій» з 1937 року витримала 42 видання у США. Ця книга приголомує своєю енергією перетворення життя.

Пропонуємо познайомитися із скороченим варіантом розділу цієї книги, який називається «Тридцять три нещастя». Саме стільки причин, через які люди терплять поразки на шляху до власного успіху, розкриває автор:

1. Погана спадковість. Це зовсім невелика вада. Якщо ви від народження обділені високим інтелектом, вдамося до допомоги команди тямущих людей, до послуг «мозкового центру». Майте на увазі, що з усіх нещасть це найлегше перебороти.

2. Відсутність чітких цілей у житті. Якщо в людини немає певної мети в житті або хоча б будь-якого прагнення до чогось, то в неї не може бути жодних надій на успіх. З кожних ста опитаних мною людей у дев'яноста восьми не було таких цілей. Можливо, це нещастя – основне. Люди нічого не хочуть – і тому ніколи нічого не отримують. Замисліться над цим і ви багато чого для себе відкриєте.

3. Відсутність честолюбства, бажання піднятися над посередністю.

4. Прогалини в освіті. Цю перешкоду подолати порівняно легко. Ніякий навчальний заклад не зробить з вас освіченої людини. Досвідченим можна вважати тільки того, хто отримує від життя все, що він хотів би отримати без насильства над іншими людьми, на рівних правах з ними. Освіта – це не тільки знання, а саме вміння їх до чого-небудь докласти.

5. Відсутність сили волі. Людина повинна контролювати всі свої негативні якості. Самовиховання – найтяжча з робіт. Якщо не переможете себе – будете переможені собою. В один і той же час, стоячи перед дзеркалом, ви можете побачити в собі як найкращого друга, так і залятого ворога.

6. Хвороби і недуги. Без доброго здоров'я годі й сподіватися на видатні успіхи. Однак багато з причин, що породжують хвороби, можна і потрібно контролювати.

7. Вплив середовища, особливо в дитячому віці. Недарма кажуть: «Яблуко від яблуні недалеко падає». Більшість людей,

схильних до злочинної діяльності, привчилися до цього з дитинства. Погані знайомства теж, як правило, заводяться в дитинстві.

8. Відкладання справ у «глибоку шухляду». Це одна з найпоширеніших причин неуспіху. «Глибока шухляда» є у кожної людини, і вона тільки чекає нагоди, щоб пограбувати людину, вирвати у неї останній шанс у житті. Багато хто з нас часто залишався з носом тільки через те, що чекав: ось-ось настане час, коли можна буде почати робити щось варте. Ніколи не чекайте; слухній миті може не бути. Починайте діяти негайно.

9. Відсутність наполегливості в досягненні мети.

10. Негативні якості характеру. В людини, що викликає до себе огиду і відштовхує людей поганими манерами, немає ніяких надій на успіх. Він приходиться тільки до енергійних людей, які вміють співпрацювати з іншими. Хто ж матиме справу з неприємною людиною?

11. Відсутність контролю над сексуальними потягами. Сексуальна енергія – одна з рушійних сил людини. Оскільки вона найбільше панує над емоціями, слід контролювати її.

12. Безконтрольна пристрасть до азарту. Прагнення до ризику й авантюри призводить до поразки мільйони людей. Приклади цього можна знайти на фондових біржах, в ігрових закладах, де безліч людей намагається зробити гроші на ризикованих операціях з акціями, на ставках. На більшість з них чекає повне банкрутство.

13. Невпевненість в ухваленні рішень.

14. Який-небудь один або декілька з шести ознак страху (боязнь убогості, боязнь критики, страх хвороб, боязнь невдачі в любові, боязнь старості, боязнь смерті). Ви не зможете плідно діяти у вибраному напрямку, якщо не зумієте повністю і беззастережно подолати їх.

15. Невдалий шлюб. Це досить поширена причина неуспіху. Взаємини в шлюбі неодмінно повинні бути гармонійними. Інакше невдача не змусить себе чекати. Більш того, сам вибір чоловіка (дружини) може бути формою неуспіху, що приносить лише бідність і нещастя і нищить останні сліди честолюбства.

16. Надобережність. Ті, хто не використовує свій шанс, задовольняються потім недоїдками з царського столу. Надобережність погана тією ж мірою, як і нерозбірливість. Слід стерегтися цих крайнощів. Життя зазвичай само надає шанс.

17. Невдалий вибір партнерів з бізнесу.

18. Забобони й упередження. На людині з забобонами завжди лежить печатка невігластва. Успішна людина завжди вільна в думках і нічого не боїться.

19. Невдалий вибір професії. У справі, що не приносить вам задоволення, досягти успіху неможливо. Потрібна справа, в яку ви могли б зануритися з головою, якій могли б віддавати себе цілком.

20. Недостатня концентрація зусиль.

21. Звичка до невиправданого марнотратства. Воно нікого ніколи не приводило до успіху, оскільки завжди сусідує зі страхом злиднів. Привчайте себе до ощадливості: відкладайте якусь частину ваших доходів. Якщо в людини немає грошей, вона часто буває змушена погоджуватися на те, що їй дають.

22. Відсутність ентузіазму.

23. Нетерпимість.

24. Нездатність до співпраці.

25. Володіння статком, який ти не заробив власною працею (особливо це стосується багатих спадкоємців). Незаслужене володіння багатством крок за кроком стає фатальним – успіху не було і, значить, успіху не буде! Несподіване багатство небезпечніше, ніж злидні.

26. Безчесність.

27. Висока думка про себе і марнославство.

28. Ворожіння на кавовій гущі замість обмірковування фактів.

29. Відсутність грошей.

30–33. Ці пункти ми пропонуємо вам заповнити самим, якщо у вас є якась особлива причина, що не дала вам змоги стати мільйонером.

Джерело: https://vk.com/doc1565717_102161879

ЯК ЗБЕРЕГТИ СЕБЕ НА РОБОТІ

Рекомендації

- Станьте прихильником здорового способу життя; проводьте на свіжому повітрі не менше 1–1,5 години щодня; киньте курити і обмежте вживання спиртних напоїв;
- намагайтеся, щоб ваше робоче місце відповідало всім санітарно-гігієнічним нормам; дотримуйтеся техніки безпеки;
- не генеруйте стреси в колективі і навчіться протидіяти тим стресам, які генерують ваші колеги;
- частіше змінюйте інтелектуальну діяльність на фізичну роботу і навпаки; регулярно міняйте положення тіла, рухайтесь, періодично масажуйте частини тіла, на які припадає найбільше навантаження;
- при тривалому сидінні або стоянні знайдіть можливість час від часу піднімати ноги вище тулуба (наприклад, покладіть ноги на край столу, як це роблять герої американських фільмів), щоб поліпшити відтік крові;
- відродіть в своєму колективі забуту виробничу гімнастику, в крайньому разі регулярно робіть її самі в гордій самоті.

НОТАТКИ ТА СПОСТЕРЕЖЕННЯ. ІЗ ЗАПИСНИХ КНИЖОК РІЗНИХ РОКІВ АКАДЕМІКА Д. С. ЛИХАЧОВА

Найбільша цінність народу – це мова, мова, якою він пише, говорить, думає. Думає! Це треба зрозуміти досконально у всій багатозначності цього факту. Адже це означає, що все свідоме життя людини проходить через рідну їй мову. Емоції, відчуття тільки забарвлюють те, що ми думаємо ... але думки наші завжди формуються мовою.

Найвпевненіший спосіб пізнати людину – її розумовий розвиток, її моральне обличчя, її характер – дослухатися, як вона говорить. Якщо ми помічаємо манеру людини тримати себе, її ходу, її поведінку і за цим судимо про неї (іноді, втім, помилково),

то мова людини – набагато точніший показник її якостей, її культури.

Отже, існує мова народу як показник його культури і мова окремої людини як показник її особистих якостей, якостей людини, яка користується мовою народу ... Буває і так, що людина не говорить, а «плюється словами». Для кожного розхожого поняття у неї не звичайні слова, а жаргонні вирази. Коли така людина з її словами-плювками говорить, вона виявляє свою цинічну сутність.

Додаток 8

ОСОБЛИВОСТІ ЕФЕКТИВНОГО СЛУХАННЯ

Ефективне слухання забезпечує правильний перебіг процесу комунікації. На перший погляд, вміння слухати не є складним завданням, це пов'язано з тим, що багато людей не бачить різниці між «чути» і «слухати». Розрізняють два види ефективного слухання: рефлексивне та нерелфлексивне.

Нерелфлексивне слухання – або уважне мовчання – застосовується на етапах поставлення проблеми, коли її тільки формулює співрозмовник, а також у ситуації, коли мета розмови з боку співрозмовника – «вилити душу», емоційна розрядка. Уважне мовчання – це слухання з активним використанням невербальних засобів – кивків, мімічних реакцій, зорового контакту та поз, що виражають інтерес. Використовують також мовні прийоми – повторення останніх слів співрозмовника (дзеркало), вигуків (на зразок «угу» – підтакування).

Рефлексивне слухання використовується в ситуаціях, коли співрозмовник потребує не так емоційної підтримки, як допомоги при розв'язанні певної проблеми. В цьому випадку зворотний зв'язок дає слухач у словесній формі через такі прийоми: задавання відкритих і закритих запитань з теми розмови, перефразування слів співрозмовника, які дозволяють викласти його думку іншими словами, резюмувати і викладати проміжні висновки.

ПРИКЛАДИ МІЖКУЛЬТУРНОЇ КОМУНІКАЦІЇ

Потреба у взаємозв'язку освіти та культури – одна з ознак сучасного соціокультурного простору. Для молодих фахівців важливо усвідомлювати потребу та значущість оволодіння культурним простором та його змістом, враховуючи швидкоплинність сучасного світу і зміни морально-ціннісних орієнтирів.

При відборі кадрів важливою є наявність у працівників здібності комфортно працювати в мультикультурному середовищі. Особливої значущості набувають характеристики, що забезпечують, з одного боку, засвоєння знань, а з другого – оптимальні шляхи взаємодії в суспільстві. Взаєморозуміння приводить до координації, співробітництва в діяльності, якщо предмет спілкування є особистісно значущим для всіх співробітників.

Важливим для розуміння інших культур є ціннісний аспект: усвідомлення цінностей іншої культури за умови такого ж ставлення до рідної культури, визнання різних (інших) цінностей, права інших на свої цінності, повага до цих цінностей, навіть якщо їх не приймає особистість.

Наприклад, при забезпеченні літаків міжнародних рейсів бортхарчуванням постає проблема вибору меню для пасажирів. Слід враховувати кулінарні обмеження, що можуть виникнути як на медичному, так і на релігійному підґрунті. Зокрема, у країнах ісламу не вживають свинини, в індуїзмі – яловичини, в іудаїзмі – особливі вимоги до технології умертвіння тварин. При складанні меню важливими є знання та врахування релігійних постів. В ісламі у священний місяць Рамадан до заходу сонця взагалі не можна вживати будь-яку їжу, а сама пропозиція поїсти розцінюється як образа.

У православному календарі близько 200 діб відведено постам. У той час як в індуїзмі піст не означає повної відсутності їжі. Пісними продуктами вважають молоко, йогурт, фрукти, деякі види коренеплодів, фініки і саго. Але рис, пшениця, пшоно, бобові, цибулю і часник повністю виключають. Найважливіший і найвідоміший пісний день в іудаїзмі – Йом-Кіпур, коли заборонено їжу, будь-які напої, умивання.

Врахування цих особливостей надасть ресторанному сервісу, авіа- і туристичним компаніям додаткові конкурентні переваги.

НАЙПОШИРЕНІШІ ПОМИЛКИ ПРИ СПІЛКУВАННІ

Не сприймайте мовчання за уважне слухання. Якщо співбесідник мовчить, то це не означає, що він уважно слухає, він може зануритись у власні думки.

Не прикидайтеся, що слухаєте. По-перше, це помітно, по-друге, сприймається як образа. Краще зізнатись, що в цю мить немає часу на спілкування.

Не перебивайте без потреби. Більшість людей перебиває одне одного неусвідомлено. Існує закономірність – керівники частіше перебивають підлеглих, чоловіки частіше перебивають жінок. Якщо потрібно перервати бесіду, допоможіть потім відновити хід думок співбесідника.

Не робіть поспішних висновків. Кожна людина схильна підсвідомо оцінювати, схвалювати або засуджувати те, про що йде мова. Але саме це будує бар'єри у спілкуванні.

Не дайте впіймати себе в суперечці. Коли ви подумки не погоджуєтесь зі співбесідником, то, як правило, перестаете слухати і чекаєте своєї черги висловитись. А коли починаєте сперечатись, то азарт позбавляє можливості чути співбесідника.

Не задавайте занадто багато питань. Кулеметна черга запитань пригнічує співбесідника, руйнує ініціативу та змушує його ставати в оборону.

Не слід бути занадто чутливим до емоційних слів. Емоційність часто може блокувати розуміння того, про що вам потрібно дізнатись.

Не давайте порад, якщо їх не питають. Такі поради зазвичай дають люди, не здатні реально допомогти.

Не прикривайтеся слуханням як листком. Пасивна, невпевнена в собі людина інколи використовує «уважне слухання» як можливість уникнути спілкування і самовираження. В такому разі мовчання заважає ефективній комунікації.

Джерело: Карнегі Д. Як завойовувати друзів і впливати на людей

ПОРАДА: ЯК УСЕ ВСТИГНУТИ

Для складання планів можна використовувати додатки в смартфонах, звичайний блокнот. Але робити це потрібно обов'язково, інакше в діях не буде чіткості. Якщо скласти довгострокові плани для вас поки важко, почніть із щоденного планування. Складаючи план, слід тверезо оцінювати час, який потрібен на виконання роботи або завдання. Для цього потрібно його правильно розподіляти: якщо завдань більше, ніж часу, доведеться розставляти пріоритети.

Для цього часто використовують матрицю Ейзенгауера, згідно з якою справи діляться на: 1) важливі і термінові; 2) важливі, але не термінові; 3) неважливі, але термінові; 4) неважливі і нетермінові. При плануванні прийдешнього дня ви можете розділити аркуш паперу на чотири частини і розподілити свої справи за терміновістю і важливістю: 20% часу потрібно відводити на нетермінові, але важливі справи, тому що ця категорія найчастіше страждає, 60% – на термінові і важливі, 20% – на неважливі, але термінові (форс-мажор). Проблема багатьох людей у тому, що вони не планують час на форс-мажори, а вони забирають п'яту частину нашого часу – якщо говорити тільки про робочий день, то це 1,5–2 години. Справи з останньої категорії – не термінові і неважливі можна виконувати за залишковим принципом, коли є така можливість.

За порадою відомих людей, планування завжди здійснюється відповідно до мети. Іноді людина оглядається на останні півроку і розуміє, що нічого важливого не досягла, але при цьому весь час була зайнята. А все тому, що люди не планують своїх цілей або не пам'ятають про них. Для початку потрібно визначити, що ти очікуєш від життя за ключовими напрямками: здоров'я і фізична форма, розвиток особистості (чого я хочу навчитися?), сім'я, кар'єра чи бізнес, духовна (у чому моя місія?) і соціальна сфери (що я хочу зробити для суспільства?). Якщо є перспектива майбутнього, тоді щоденні дії слід спрямовувати

на досягнення цих цілей. Наприклад, приступаючи до виконання складного завдання, треба спочатку спланувати свої дії, поділити завдання на етапи і виконувати частинами, краще в першій половині дня.

Ще одна корисна звичка – важливо завершувати завдання якнайшвидше. Якщо ви можете завершити справу протягом найближчого часу, краще зробити це відразу; попрацювали з документами або інструментами, покладіть їх на місце. Це дуже економить час.

Джерело: Ряполова М. Умение планировать // Сегодня, 31 июля 2014 г. – С. 33.

Додаток 12

ПОРАДИ ПСИХОЛОГА НАТАЛІЇ СКРИПНИК

Управління часом – це звичка. Якщо звикаєш уважно ставитися до нього, правильно лічити, то будеш усе встигати. Як і всяка корисна звичка, тайм-менеджмент починається з того, що людина усвідомлює, навіщо їй це потрібно.

Для нашого менталітету характерна така позиція: поки ніхто не питає, можна нічого й не робити. Яскравий приклад – студенти, які вчаться не протягом семестру, а під час сесії. У багатьох ця звичка зберігається і в робочому житті, коли більше завдання відкладають на потім, замість того, щоб виконувати його маленькими шматочками.

У нашої лінії може бути три причини. Перша – ми зі школи звикли, що за спиною повинен стояти наглядач. Можливо, варто знайти людину, яка вас контролюватиме: спочатку постійно, а потім чимраз менше і менше. Ви звикнете звітувати, а потім зовнішній контроль перенесете у внутрішній.

Друга причина пов'язана з тим, що завдання вам нецікаве. Але стимул виконати його завжди можна знайти: ви можете отримати нагороду за його виконання або уникнути потенційної загрози за його невиконання. Впоралися з неприємним завданням? Зробіть щось приємне для себе – купіть собі щось солодке або сходите на масаж. Третя причина лінії може критися

у звичайній фізичній втомі. Тут порада очевидна – взятися за завдання після того, як відпочинете.

Щоб боротися з вічним відкладанням, рекомендується братися за якесь завдання і працювати з ним не відволікаючись 15–20 хвилин – за таймером. Тут може бути два варіанти: перший – таймер продзвенить, а людина і далі працюватиме, тому що занурилася у роботу і вона стала цікавою. Другий – за 20 хвилин переключитися на щось інше. Але за чотири–п'ять таких підходів на день завдання можна здолати або значно просунути в його виконанні.

*Джерело: Ряполова М. Умение планировать // Сегодня,
31 июля 2014 г. – С. 33*

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

АВТЕНТИЧНІСТЬ (від грец. αὐθεντικοῦ – 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 .

АКСІОЛОГІЯ (від грец. αξία – цінність) – наука про цінності, вчення про природу духовних, моральних, естетичних та інших цінностей, їхній зв'язок між собою, із соціальними, культурними чинниками та особистістю людини. Зокрема, наука про цінності освіти, в яких представлена система значень, принципів, норм, канонів, ідеалів, які регулюють взаємодію в освітній сфері і формують відносини у структурі особистості.

АЛЬТРУЇЗМ (франц. altruisme, лат. alter – інший) – безкорисливе прагнення до діяльності на благо інших; самовіддана турбота про благополуччя інших; протилежність *егоїзму*.

АНАЛІТИЧНИЙ – одержаний внаслідок поділу об'єкта на частини і їх аналізу.

БАЖАННЯ ТА НАМІРИ – суб'єктивні стани людини, що ситуативно виникають, швидко змінюють один одного і є реакцією на зміну умов виконання діяльності.

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 просоціальної 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 відраза 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.

ГАЛО-ЕФЕКТ (ефект ореолу; halo effect, від англ. halo – ореол, слайво і лат. effectus – дія, результат) – результат впливу загального враження про що-небудь (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 мультинаціональних 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, незрозуміння 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.

ДЕПРЕСІЯ – комплекс, що включає горе, гнів, відразу, презирство, страх, провину і боязкість. При цьому гнів, відраза і презирство можуть бути як зовнішньоспрямованими (ворожість, що стосується до інших), так і внутрішньоспрямованими (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.

ДИСКРИМІНАЦІЯ (лат. discrimination, від discrimino – розрізняю) – обмеження або позбавлення прав певної категорії громадян за расовою, національною належністю, політичними або релігійними переконаннями тощо.

ЕВОЛЮЦІЯ (лат. evolutio – розгортаю) – одна з форм руху, розвитку в природі і суспільстві; безперервна, поступова кількісна зміна (на відміну від революції).

ЕВРИСТИКА (від грец. εвриστικω (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.

ЕМОЦІЇ (лат. *emovere* – збуджувати, хвилювати) – переживання того чи іншого почуття в певну мить, у конкретній ситуації.

ЕМПАТІЯ (англ. *empathy*, від грец. *patho* – співпереживання) – розуміння стосунків, почуттів, психічних станів іншої особи у формі співпереживання, проникнення в почуття іншої людини.

ЕМПІРИЧНИЙ (грец. *εμπειρικοζ*) – практичний, на основі чуттєвого досвіду (не теоретичний); емпіричний рівень знань – рівень пізнавального процесу, що дає знання тих закономірних зв'язків і відношень, які виявляються через аналіз безпосередніх даних спостереження.

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*.

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.

ЗАВДАННЯ – 1) мотиваційний фактор, що виникає в ході виконання дій, спрямованих на досягнення певної мети і характеризується відповіддю на проблемну ситуацію, що постала в ході діяльності; 2) мета, замисел, наперед визначений, запланований обсяг робіт, якість доручення; те, що хочуть здійснити тощо.

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.

ІДЕНТИФІКАЦІЯ ОСОБИСТОСТІ – психологічний механізм, робота якого заснована на існуванні емоційного зв'язку індивіда з іншими людьми, перш за все з його батьками, що приводить до уподібнення, найчастіше несвідомо. Орієнтація на іншу людину як на зразок суттєво підвищує показники соціального зростання та навчання людини.

ІДЕНТИФІКАЦІЯ (лат. *identifico* – ототожнюю) – уподібнення, встановлення тотожності об'єктів на підставі тих чи інших ознак; ототожнення себе з іншими й визначення своїх соціальних ролей, поглядів, норм, цінностей.

ІДЕНТИЧНІСТЬ визначається як багатовимірний психологічний феномен, що забезпечує людині цілісність, тотожність і належність до певної соціальної групи.

ІНІЦІАЦІЯ (від лат. *initiatio* – посвячення) – звичай, що був широко поширений у первісних і традиційних суспільствах народів світу, суть якого полягає у переведенні юнаків і юнок у дорослі вікові класи. Ініціація мала на меті підготовку підліткового покоління до виробничого, суспільного, шлюбного і духовного життя в межах своєї групи. Знаменує перехід індивідуума на новий ступінь розвитку в рамках будь-якої соціальної групи.

ІНТЕГРАЦІЯ (від лат. *integration* – об'єднання, відновлення) – об'єднання в ціле раніше ізольованих частин, взаємодія національних економік ряду країн, різних соціальних груп або культур.

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.

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.

КОГНІТИВНИЙ (англ. cognitive) – розвиток усіх видів розумових процесів: сприйняття, пам'ять, формування понять, розв'язання завдань, уява та логіка.

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, вміло 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 сутічка. Процес, в основі якого лежить розходження його учасників з приводу цілей чи методів їх досягнення.

КОНЦЕПЦІЯ (від лат. *conceptio* – розуміння, система) – певний спосіб розуміння, трактування яких-небудь явищ, основний погляд; система шляхів розв’язання обраного завдання. Концепція визначає стратегію дій, світогляд, світорозуміння, погляди, переконання; ідейний задум твору.

КООРДИНАЦІЯ (лат. *ordinatio* – погодження, узгодження) – передбачає узгодженість дій, гармонію в залученні членів організації до спільних дій, у розподіленні обов’язків і змісту роботи. Функція організації – це поняття динамічне, тобто функція організації певною мірою характеризує поведінку суб’єктів і взаємодію частин системи.

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.

КОРПОРАЦІЯ (лат. *corporatio* – об’єднання) – товариство, спілка, сукупність осіб, об’єднаних на основі професійних інтересів.

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.

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.

ЛЮБОВ – комплекс емоцій, що займає особливе місце в житті людини, найвищий рівень позитивного емоційного ставлення до відповідного об'єкта. Про любов можна говорити, як це робить художня література, нескінченно. Однак, з погляду психології як науки, любов – це моральне ставлення до іншої людини; її можна виразити формулою: «Добре, що ви існуєте у світі». У психології таке ставлення до людини як унікальної, єдиної і неповторної називається «безумовним сприйняттям». Поняття «ЛЮБОВ» у психології вживають у двох значеннях. У широкому значенні любов – це найвищий ступінь емоційно-позитивного ставлення, що надає відповідному об'єкту статус базової життєвої потреби людини (любов до Вітчизни, до матері, до роботи, до дітей, до спорту і т. д.). У вузькому сенсі під любов'ю розуміється інтенсивна, напружена потреба бути максимально представленим у житті іншої людини, отримувати від неї у відповідь почуття тієї ж інтенсивності та напруженості.

МАСЛОУ АБРАГАМ (1908–1970) – видатний американський психолог, засновник гуманістичної психології. Його теорія потреб знайшла широке застосування в економіці, займаючи важливе місце в побудові теорій мотивації і поведінки споживачів.

МАСОВА КУЛЬТУРА (або: маскульт, поп-культура) – 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.

МИЛОСЕРДЯ – одна з найважливіших християнських чеснот, діяльне прагнення допомогти кожному, хто має в тому потребу.

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 колега, 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.

НЕФОРМАЛЬНІ ГРУПИ – створюються спонтанно на засадах соціальної взаємодії. Люди вступають у неформальні групи для

задоволення почуттів причетності, взаємодопомоги, взаємозахисту, тісного спілкування. Неформальна спільнота людей, які об'єднуються завдяки спільним інтересам, за власним вибором. Ідеться про позаслужбові контакти людей (любителі книжок, любителі класичної музики).

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.

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.

ОЦІНКА – мотиваційний фактор, що дозволяє визначити, як повно людина задовольнила свої потреби або досягла мети.

ПАКЕТНА (КОНТРАКТНА) форма винагородження персоналу – найчастіше застосовують до вищого керівництва або її ключових менеджерів. Застосовують там, де неможливо вибудувати уніфіковану систему винагородження. Паquetна форма дозволяє ефективно розв’язувати питання мотивації висококваліфікованих працівників та дозволяє міцно закріпити таких працівників в організації.

ПАТРІОТИЗМ (грец. πατριωτης – співвітчизник) – це любов та відданість Батьківщині, прагнення своїми діями служити її інтересам. Слово прийшло з грецької πατρις, що означає земля батька, предка.

ПЕРЕЛІК «МЕНЮ» може включати: готівкові виплати, страхування життя, вільний від роботи час як альтернативу грошовій винагороді, медичні та юридичні послуги за рахунок організації, безвідсоткові позички, оплату житла, фінансування навчання і підвищення кваліфікації, купівлю продукції організації за пільговими цінами, використання її матеріально-технічної бази в особистих інтересах, службовий автомобіль тощо.

ПОВНОВАЖЕННЯ – це право впливати на інших людей і змінювати їх. Повноваження «узакононують» 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.

ПОДИВ – різке підвищення нервової стимуляції, що виникає через якусь раптову подію. Виникнення цієї емоції сприяє миттєвій

орієнтації всіх пізнавальних процесів на об'єкт, що викликав здивування. У пізнавальній діяльності здивування, викликане несподіваним, парадоксальним фактом, може лягти в основу формування інтересу до навчального предмета загалом.

ПОСАДОВА ВЛАДА – основана на офіційному статусі людини в організації, де поєднується легітимна влада, влада примусу та винагороди, інформаційна влада.

ПОТЕНЦІАЛ. Людський потенціал (у загальному значенні) – здатність людини (індивіда) або людства (сукупність індивідів) до проявів чи теоретичних можливостей на практиці. Творчий потенціал (англ. creativerpotential) – сукупність якостей людини, що визначають можливість і межі її участі у трудовій діяльності.

ПОТРЕБА – стан індивіда, створюваний нестачею матеріальних і нематеріальних (інтелектуальних, духовних) об'єктів, необхідних для існування людини, її розвитку, що виступають джерелом її активності.

ПОЧУТТЯ – психічні стани і процеси, в яких відображено емоційний бік духовного світу людини, її суб'єктивне переживання подій та емоційне ставлення до навколишнього світу.

ПРЕЗИРСТВО – емоція, що відображає деперсоналізацію іншої людини або цілої групи, втрату ними своєї значущості для індивіда, що демонструє останнім свою перевагу порівняно з ними. Презирство до однокурсника, який принизливо канючить у викладача вищу оцінку, унеможливорює сприйняття його думок, поглядів як значущих.

ПРЕМІАЛЬНА ФОРМА ВИНАГОРОДЖЕННЯ – є додатковою винагородою. Застосовується як до погодинної, так і до відрядної форм. Підставою нарахування є досягнення наперед встановлених показників.

ПРОВИНА – емоція, схожа на сором, оскільки також виникає внаслідок неузгодженості очікуваної і реальної поведінки. Сором може з'являтися через будь-які помилки, провина ж виникає при порушенні морального чи етичного характеру, до того ж у ситуаціях, в яких людина відчуває особисту відповідальність.

ПРОСТА ПОГОДИННА ОПЛАТА – передбачає нарахування заробітної плати на підставі тарифної ставки працівника певного розряду за фактично відпрацьований час.

ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ (лат. *professio* – офіційно оголошене заняття; *compete* – досягати, відповідати, підходити) – інтегративна характеристика ділових і особистісних якостей фахівця, що відображає рівень знань, умінь, досвіду, достатніх для досягнення мети з професійної діяльності, а також моральну позицію фахівця.

ПРОФЕСІЙНА КОМУНІКАТИВНА КУЛЬТУРА – цільне інтегральне динамічне утворення, що характеризується наявністю у фахівця рис, які дозволяють йому легко встановлювати нові ділові контакти, гнучко орієнтуватися в комунікативній ситуації, швидко обирати потрібний стиль поведінки, вміло використовувати комунікативні вміння.

РАДІСТЬ – позитивне емоційне збудження, що виникає при появі можливості досить повно задовольнити актуальну потребу. Це найбажаніша емоція. Вона є побічним результатом подій та умов їх протікання. Радість може виникати і внаслідок ослаблення або повного усунення неприємних емоцій або переживань. Наприклад, студент відчуває радість з приводу того, що всі іспити позаду, навіть якщо оцінки виявилися невисокими.

РЕНОВАЦІЯ (лат. *renovatio* – оновлення, відновлення, ремонт) – процес поліпшення або заміщення структури, машин, обладнання, інструменту новими.

РЕФЕРЕНТНІСТЬ (від лат. *referens* – що повідомляє) – відношення значущості, що пов'язує суб'єкта з іншою людиною або групою осіб.

РЕФЛЕКСІЯ (від лат. *reflexio* – звернення назад) – звернення уваги суб'єкта на самого себе і на свою свідомість, зокрема на власну активність, а також будь-яке їх переосмислення, на утримання та функції власної свідомості, до складу яких входять особистісні структури (цінності, інтереси, мотиви), мислення, механізми сприйняття, приймання рішень, емоційне реагування, поведінкові шаблони тощо. Можливості усвідомлення суб'єктом того, як його сприймає партнер у спілкуванні.

РОТАЦІЯ КАДРІВ (лат. *rotare* – обертатися, процес обертання, періодичне повторення) – планове в межах однієї організації службове переміщення працівників з певними професійно-кваліфікаційними

здібностями через певний термін на інші робочі місця чи посади, іноді – до повної зміни діяльності. Сильними сторонами цієї форми є: широкі можливості реалізації мотиваційної складової винагороди та індивідуалізація винагороди через задоволення спектра інтересів і потреб працівників за вибором; оптимізація витратної частини бюджету винагород та її гнучкість, що досягається через формування більшого кола можливостей стимулювання.

САМОРЕАЛІЗАЦІЯ – для людини відносно повний розвиток і реалізація власного особистісного потенціалу, досягнення бажаних результатів у професії та житті.

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 винагороджень, а також процедури їх планування, нарахування, виплати і моніторингу.

СЛУХАТИ – сприймати звук певного значення, це складний вольовий акт людини, який вимагає від слухача постійної уваги, зацікавленості, готовності відірватись від власних завдань та вникнути в проблеми іншого.

СОРОМ – виникає як переживання неузгодженості (дійсного або тільки уявного) між нормою і фактичною поведінкою, прогнозування на свою адресу негативної оцінки або засудження оточення. Сором мотивує бажання сховатися, зникнути. Важливо пам'ятати, що в деяких учнів, студентів емоція сорому виникає з будь-якого приводу, заподіюючи їм величезне хвилювання. Це найчастіше проявляється у боязких, соромливих осіб, для яких випадкова ніяковість набуває масштабів «повної втрати поваги» серед оточення.

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.

СПОНТАННІСТЬ (лат. *spontaneus* – довільний) – мимовільність; характеристика процесів, викликаних не зовнішніми впливами, а внутрішніми причинами; самодіяльність, здатність активно діяти під впливом внутрішніх спонукань.

СПРИЙМАТИ, СПРИЙНЯТИ – відображати у своїй свідомості предмети та явища об'єктивного світу органами чуття, ставитися до чого-небудь, реагувати на щось певним чином; визначати смисл, сенс; осмислювати щось; усвідомлювати; визнавати що-небудь, вважати його властивим, звичним для себе.

СПРИЙНЯТТЯ – процес, який відображає у свідомості людини предмети та явища об'єктивного світу, що діють на органи чуття, і допомагає в осмислюванні, усвідомлюванні, реагуванні.

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.

СТРАХ – переживання, викликане отриманням прямої чи опосередкованої інформації про реальну або уявну небезпеку, очікуванням невдачі при здійсненні дії. Психологи вважають, що страх є найсильнішою негативною емоцією. Він може паралізувати або мобілізувати енергію людини.

СТРУКТУРА (від лат. *structura* – порядок, розташування) – це сукупність стійких зв'язків об'єкта, що забезпечують його цілісність; збереження основних його властивостей при різних зовнішніх та внутрішніх змінах.

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.

ФЕНОМЕН (грец. *φαινόμενον* – 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.

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 сформуватись як особистість, відчути задоволення від життя і праці.

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.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Абрамова С. Г. О понятии «корпоративная культура» / С. Г. Абрамова, И. А. Костенчук // Организационное консультирование как ресурс развития общества, государства, политики и бизнеса: Тезисы науч.-практ. конф. – М.: Б. и., 1995. – С. 74–78.
2. Ажнюк М. О. Основи економічної теорії. / М. О. Ажнюк, О. С. Передрій. – К.: Знання, 2008. – 368 с.
3. Алексеев И. В. Менеджмент персоналу фінансових служб: Конспект лекцій / І. В. Алексеев, Л. Г. Кльоба, Р. О. Кушнір. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2011. – 178 с.
4. Амабайл Т. М. Как убить творческую инициативу / Тереза Амабайл // Креативное мышление в бизнесе; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс. – 228 с.
5. Андерсен Бьёрн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Пер. с англ. С. В. Ариничева / Науч. ред. Адлер. Ю. П. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с. илл.
6. Антропов М. С. Управление развитием и изменениями в мультинациональных организациях: Учеб. пособие. / М. С. Антропов, А. Н. Чичикин – М.: РУДН, 2008. – 146 с.: ил.
7. Аширов Д. А. Организационное поведение: учеб. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 360 с.
8. Бардась А. В. Менеджмент [Текст]: навч. посіб. / А. В. Бардась, М. В. Бойченко, Дудник. А. В. – Д.: Національний гірничий університет, 2012. – 381 с.
9. Басенко В. П. Организационное поведение: современные аспекты трудовых отношений: Учебное пособие / В. П. Басенко, Б. М. Жуков, А. А. Романов. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2012. – 384 с.
10. Белик А. А. Культурология. Антропологические теории культур. М.: Изд-во РГГУ, 1998. – 241 с.
11. Булычев И. И. О гендерных аспектах феномена лидерства. От равных прав – к равным возможностям женщин и мужчин /

Аналитический вестник Совета Федерации ФС РФ. – 2004. – № 2. – 222 с.

12. Бурмистров А. Заставлять или убеждать? / А. Бурмистров, Н. Трифильцева, В. Орлов // *Тор-Manager*. – 2002. – №20. – С. 11–17.

13. Вачугов Д. Д. Основы менеджмента: учеб. для вузов / Д. Д. Вачугов, Т. Е. Березкина, Н. А. Кислякова и др.; под ред. Д. Д. Вачугова. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: Высш. шк., 2005. – 276 с.: ил.

14. Виханский О. С. Менеджмент: Учебник. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2003. – 528 с.

15. Волкова Н. П. Професійно-педагогічна комунікація. /Н. П. Волкова. – К.: Академія, 2006. – 255 с.

16. Галкина Т. П. Социология управления: от группы к команде: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 224 с.: ил.

17. Глумаков В. Н. Организационное поведение: Учебное пособие. – 2-е изд. – М.: Вузовский учебник, 2009. – 352 с.

18. Гринчуцький В. І. Економіка підприємства: Навч. посібн. / В. І. Гринчуцький, Е. Т. Карапетян, Б. В. Погріщук. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 304 с.

19. Дмитренко Г. А., Шарапатова Е. А., Максименко Т. М. Мотивация и оценка персонала: Учеб. пособие. / Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарапатова, Т. М. Максименко. – К.: МАУП, 2002. – 248 с.: ил. – Библиогр.

20. Дорофеев В. Д. Организационное поведение: Учеб. пособие. / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Ю.Ю. Частухина. – Пенза: Изд-во ун-та, 2004. – 142 с.

21. Дуан Дайк. Лідерство: як розпізнати, де сурогат, а де автентичність? [Електронний ресурс]. – Режим доступу до журн.: <http://www.management.com.ua/notes/true-leaders-are-human.html>

22. Жуковська Л. Е. Теорія організацій: навч. посіб. / Л. Е. Жуковська, Є. Г. Борисевич, Є. М. Стрельчук. – Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2011. – 148 с.

23. Захарова Т. И. Организационное поведение: Учебно-метод. комплекс. / Т. И. Захарова. – М.: Изд. центр ЕАОИ. 2009. – 330 с.

24. Карпов А. В. Психология менеджмента: Учеб. пособие. / А. В. Карпов. – М.: Гардарики, 2005. – 584 с.

25. Карташова Л.В., Никонова Т. В., Соломанидина Т. О, Организационное поведение: Учебник. / Л. В. Карташова, Т. В. Никонова, Т. О. Соломанидина. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 220 с.

26. Карякин А. М. Организационное поведение: Учебное пособие. / А. М. Карякин. – 2001. – 218 с.
27. Кляхин В. Н. Организационное поведение. Конспект лекций. / В. Н. Кляхин. – СПб: НП «Стратегия будущего», 2010. – 115 с.
28. Конталев В. А. Практикум по дисциплине «Организационное поведение»: учебное пособие. / В. А. Конталев. – Владивосток: МГУ, 2008. – 118 с.
29. Корецька А. І. Освіта як фактор морального вдосконалення і комунікативної відкритості // Нова парадигма: Журнал наукових праць / Гол. ред. В. П. Бех. – Вип. 59. – К.: Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2006. – 232 с.
30. Костюнина Г. М. Гибкие формы занятости: мировой опыт и практика Сингапура // Труд за рубежом. – 2004. – №2. – С. 95–110.
31. Кочеткова А. И. Введение в организационное поведение. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2001. – 512 с.
32. Кужева С. Н. Управление изменениями: учебное пособие. Омск: Изд-во Ом. гос. ун-та, 2011. – 140 с.
33. Кулініч І. О. Психологія управління: навч. посібник. – К.: Знання, 2008. – 292 с.
34. Лісіна М. І. Спілкування з дорослими у дітей перших семи років життя. // Хрестоматія по віковій психології / Сост. Л. М. Семенюк, під ред. Д. И. Фельдштейна. – М.: Міжн. пед. академія, 1994. – С. 136–143.
35. Ложкін Г. В. Психологія конфлікту. – К: Професіонал, 2007. – 407 с.
36. Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. 7-го изд. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 692 с.
37. Максименко С. Д. Загальна психологія: Навч. посібник. / С. Д. Максименко, В. О. Соловієнко. – К.: МАУП, 2000. – 256 с.
38. Мескон М. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Общ. ред. и вступ. ст. Л. И. Евенко. – 3-е изд. – М.: Дело, 2000. – 704 с.
39. Минева О. К. Организационное поведение : учебное пособие / О. К. Минева, О. И. Горелова, Т. М. Храмова и др. – Астрахань., Издательский дом «Астраханский университет», 2012. – 148 с.
40. Молчанова А. О. Ефективні шляхи комунікації ПНЗ в освітньому середовищі: Конспект лекції з курсу підвищення

кваліфікації керівників професійних навчальних закладів. – К.: ПВТП «LAT&K», 2009. – 80 с.

41. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 384 с.

42. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. – 11-е изд., испр. – М.: Новое знание, 2009. – 336 с.

43. Никифорова Л. Х. Организационное поведение. Часть II: Учебное пособие. – М.: МГТУ ГА, 2002. – 80 с.

44. Новіков Б. В. Основи адміністративного менеджменту: навч. посіб. / Б. В. Новіков, Г. Ф. Сініок, П. В. Круш. – К. Центр навчальної літератури, 2004. – 560 с.

45. Общая психология. Психология мотивации и эмоций: учебно-методический комплекс. / Н. В. Зоткин., М. Е. Серебрякова. – Самара: Изд-во «Универс групп», 2007. – 196 с.

46. Осовська Г. В., Основи менеджменту: навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський К.: Кондор, 2006. – 664 с.

47. Палеха Ю. І. Ділова етика. – К: ЄУ, 2004. – 389 с.

48. Пилипенко А. А. Менеджмент. Навч. посіб. / А. А. Пилипенко, С. М. Пилипенко, В. І. Отенко. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. – 208 с.

49. Подольська Є. А. Соціологія: 100 питань – 100 відповідей. / Є. А. Подольська, Т. В. Подольська. – Київ: ІНКІОС, 2009. – 352 с.

50. Прохоренко Т. Г. Лідерство як форма самоствердження особистості в малій групі. / Т. Г. Прохоренко, О. П. Зборовська, Г. А. Носирева. – Вісник Міжнародного Слов'янського університету: український науково-теоретичний журнал. Ювілейний випуск. – Харків, 2008. – С.12–18.

51. Прохоров А. Технології управління знаннями і документообіг / А. Прохоров // Комп'ютер прес. – 2002. – №1. – С. 14–17.

52. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент. Навч. посіб. / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.

53. Румянцева З. П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2007 – 304 с.

54. Русинка І. І. Конфліктологія. – К: Професіонал, 2007. – 334 с.

55. Русинка І. І. Психологія: навч. посіб. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К., 2011. – 407 с.

56. Савельєва В. С. Управління персоналом. – К: Професіонал, 2005. – 336 с.

57. Сагайдак О. П. Дипломатичний протокол та етикет. – К: Знання, 2005. – 260 с.
58. Садовникова Н. О. Организационное поведение. Учебные тексты. Екатеринбург, 2011. – 202 с.
59. Семененко В. М. Економічна теорія. Політекономія. Навч. пос. / В. М. Семененко, Д. І. Коваленко, В. В. Бугас, О. В. Семененко. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.
60. Сергеєва Л. М. Лідерство в управлінні професійно-технічним навчальним закладом. / Л. М. Сергеєва. – К.: АртЕкономі, 2011. – 144 с.
61. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера: навч. посіб. / Л. І. Скібіцька – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 192 с.
62. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент. Навч. посібн. / Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 416 с.
63. Смирнов С. В. Организационное поведение (Управление поведением человека в организации): Учебное пособие. / С. В. Смирнов, Е. П. Мурашова – М.: МГИУ, 1999. – 67 с.
64. Стадник В. В. Менеджмент: посібник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К.: Академвидав, 2003. – 464 с.
65. Становських З. Л. Рефлексія як складова професійного самовизначення старшокласників // Педагогічний процес: Теорія і практика // Збірник наукових праць. – К.: П / П «ЕКМО», 2004. – Вип. 1. – С. 208–219.
66. Столяренко О. Б. Психологія особистості. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 280 с.
67. Трофимова Л. А. Управленческие решения (методы принятия и реализации): учебное пособие / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 190 с.
68. Циба В. Т. Системна соціальна психологія. – К.: ЦУЛ, 2006. – 328 с.
69. Ковалевський С. Цінності людини / С. Ковалевський, О. Медведєва, Г. Хаєт // Підручник для Директора: Журнал управлінської компетентності. – 2008. – N 11. – С. 44–51.
70. Чернявская А. Г. Психология господства и подчинения: Хрестоматия. Изд. «Харвест», Минск, 1998. – 204 с.
71. Шаталова Н. И. Управление персоналом на производстве: Учебник. – Екатеринбург: Изд-во УрГУПС, 2013. – 557 с.

72. Эванс Джеймс Р. Управление качеством: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / Джеймс Р. Эванс: пер. с англ. под ред. Э. М. Короткова. – М.: ЮНИТА-ДАНА, 2007. – 671 с.

73. Экономическая теория: Учебник / Под общ. ред. акад. В. И. Видяпина, А. И. Добрынина, Г. П. Журавлевой, Л. С. Тарасевича. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 714 с.

74. Carmine Gallo. The 7 Secret sof Inspiring Leaders / Forbes [Электронный ресурс]. – Режим доступа до журн.: <http://www.forbes.com/sites/carminegallo/2011/07/06/the-7-secrets-of-inspiring-leaders/>

75. Deci E., Ryan R. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions // Contemporary Educational Psychology. – 2000. – № 25. – P. 54–67.

76. Deci E., Ryan R. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions // Contemporary Educational Psychology. – 2000. – № 25. – P. 54–67.

77. Harlow H.F. Learning and satiation of response in intrinsically motivated complex puzzle performance by monkeys // J. Compar. and Physiol. Psychol. 1950. V. 43. P. 289–294.

78. Jon R. Katzenbach and Douglas K. Smith, «The Discipline of Teams», Harvard Business Review (March – April 1995), S. 111–120.

79. Langton, Nancy Organizational behavior: concepts, controversies, applications / Nancy Langton, Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge. – 5th Canada ed. (Pearson Canada, Toronto, 2010. – 687 p.

ПІСЛЯМОВА

Шановні друзі! Колеги!

Ви ознайомилися з основами багатоаспектного предмета «Організаційна поведінка», з визначенням цього поняття, з розумінням робочого місця і позитивного ставлення до професії як цінності у житті людини, умовами якісного виконання роботи, включаючи роль внутрішньої мотивації до праці.

Важливим у вашій майбутній роботі є знання та навички професійної культури як основи ефективної комунікації, взаємодії у виробничому колективі, зокрема – у розв'язанні професійних або міжособистісних конфліктів.

Ці знання є підґрунтям для усвідомлення взаєморозуміння на робочому місці, що забезпечується формуванням організаційної культури, розв'язанням проблем лідерства в управлінні, етичними основами цих процесів.

Вміння скорегувати власну організаційну поведінку допоможуть вам адаптуватися в організаційних структурах будь-якої установи (фірми, підприємства), зрозуміти причини змін, що трапляються в сучасних умовах, та своєчасно зорієнтуватися в ситуації.

Компетентні працівники або менеджери – досконалі професіонали, для них не існує нештатних ситуацій. Вони працюють в постійних і тимчасових колективах, формальних і неформальних групах, саме їх наділяють новими повноваженнями, залучають до ухвалення рішень. Фахівці з недостатнім рівнем беруться тільки за ту роботу, яку здатні виконати завдяки своєму небагатому арсеналу знань і вмінь.

Є багато різних варіантів розв'язання проблем організаційної поведінки. Всіх їх ні описати, ні вивчити неможливо. Сподіваємося, що запропоновані матеріали допоможуть вам у майбутньому самостійно створювати сценарії розв'язання будь-якої складної ситуації.

Навчальний посібник

ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА

Молчанова Алевтина Олександрівна, кандидат педагогічних наук, старший науковий співробітник (розділи 1, 2; передмова, післямова, методичний апарат до розділів, термінологічний словник, бібліографія);

Воляник Ігор Володимирович, спеціаліст-правознавець, тренер, експерт (розділи 3, 4; термінологічний словник)

Кондратьєва Валентина Павлівна, магістр з управління навчальним закладом, спеціаліст вищої категорії, викладач-методист (розділ 5; додатки, термінологічний словник)

Наукове редагування
кандидата педагогічних наук,
старшого наукового співробітника
Алевтини Олександрівни МОЛЧАНОВОЇ

*У посібнику використано
книжково-журнальний папір Стрету
вторинної переробки*



За літературної редакції *Ярослава Довгана*
Верстка *Стефанії Шеремети*
Коректура *Лідії Левицької*

Підписано до друку 11.05.2015 р. Формат 60x42/16.
Папір офсетний. Друк офсетний.
Гарнітура «Petersburg». Умовн. друк. арк. 10,2.

Видавництво «Лілея-НВ»

А/С 250

вул. Незалежності, 18/2

м. Івано-Франківськ, 76018

Свідоцтво ІФ №8 від 28.12.2000 р.