

Міністерство освіти і науки України
Запорізький національний університет

Л.В. Спіцина

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

Навчальний посібник
для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра
спеціальності «Психологія»
освітньо-професійної програми «Психологія»

Затверджено
вченою радою ЗНУ
Протокол № від . 2018 р.

Запоріжжя
2018

УДК: 005.32:159.9.:005(075.8)

С 727

Спіцина Л.В.

Психологія управління: навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра напряму підготовки «Психологія»/ Л. В. Спіцина – Запоріжжя: «А+», 2018.– 139 с.

Навчальний посібник містить у систематизованому вигляді матеріали з психології управління, які дають можливість теоретичного осмислення і практичного засвоєння знань, вмінь та навичок, пов'язаних з використанням психологічних ресурсів в системі управління організацією.

В результаті усвідомлення закономірностей формування, соціально – психологічних механізмів прояву, психологічних особливостей управлінської діяльності формується психологічна готовність майбутніх фахівців до практичної роботи з завданнями в галузі психології управління та організаційної психології.

Рецензент

Н.О. Губа, кандидат психологічних наук, доцент, завідувач кафедри психології Запорізького національного університету

Відповідальний за випуск

І.М. Козич, кандидат педагогічних наук, доцент, заступник декана з науково-методичної роботи факультету соціальної педагогіки та психології

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	5
РОЗДІЛ 1. Теоретико-методологічні основи психології управління.	
1. Виникнення та розвиток науково - обґрунтованої практики психології управління	
1.1. Вступ до психології управління.....	7
1.2. Предмет психології управління.....	13
1.3. Принципи психології управління.....	17
1.4. Наукові джерела психології управління	21
Питання та завдання для самоконтролю.....	39
2. Психологічний зміст управлінської діяльності	
2.1. Зміст і психологічні особливості управлінської діяльності.....	41
2.2. Основні підходи до вивчення управління.....	43
2.3. Класифікації і психологічний зміст функцій управління	49
2.4. Підготовка і ухвалення управлінських рішень.....	52
Питання та завдання для самоконтролю.....	54
3. Психологія суб'єкта управлінської діяльності	
3.1. Суб'єкт управління: лідер - керівник - менеджер.....	56
3.2. Підходи до визначення професійно значущих якостей керівника.....	58
3.3. Індивідуальний стиль керівництва й індивідуальна управлінська концепція керівника.....	61
Питання і завдання для самоконтролю.....	65
РОЗДІЛ II. Психологічні аспекти управлінської взаємодії.	
4. Організаційний контекст управління	
4.1. Теорії організації як суб'єкта і об'єкта управління.....	66
4.2. Організаційно-культурний підхід в управлінні.....	68
4.3. Культурна парадигма та складові організаційної культури.....	77

4.4 Основні характеристики та соціально – психологічні аспекти організаційної культури.....	79
Питання і завдання для самоконтролю.....	80
5. Психологічні аспекти управління процесами формування і впливу в організації	
5.1. Закономірності формування культури організації....	82
5.2. Умови формування культури організації.	85
5.3. Дослідження соціально – психологічних аспектів організацій.....	93
5.4. Організаційна ідентичність і лояльність персоналу...	95
5.5. Вплив організаційної культури на поведінку персоналу та організаційну ефективність	97
Питання і завдання для самоконтролю.....	101
6. Управління впровадженням інновацій в організаційно - культурному контексті	
6.1 Культура організації як чинник впровадження інновацій.....	103
6.2. Зворотній вплив організаційної культури на рівень інноваційності.....	110
6.3. Психологічні аспекти діагностики організаційної культури.....	109
6.4 Модель інноваційної готовності персоналу організацій.....	115
Питання і завдання для самоконтролю.....	121
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	122
ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК.	126
ДОДАТКИ.....	128

ПЕРЕДМОВА

В умовах невинної динаміки соціальних процесів, що відбуваються в Україні і в світі, загострення конкурентної боротьби, нових явищ, що виникають в соціальних і організаційних середовищах, окремої уваги потребують питання психології менеджменту та управління. Саме тому доцільним є звернення до розгляду змістовних соціально-психологічних основ механізмів управління і регуляції процесів життєдіяльності і розвитку сучасних організацій.

Курс «Психологія управління» є важливою складовою частиною циклу дисциплін професійної та практичної підготовки, його складено відповідно до освітньо-професійної програми підготовки спеціалістів спеціальності «Психологія».

Мета курсу – розкрити закономірності прояву та функціонування психолого-управлінських явищ, сформулювати у студентів системне розуміння проблем та ресурсів психології управління, психологічну готовність до практичної роботи з завданнями в цій галузі. Даний курс дає можливість теоретичного осмислення і практичного вирішення різноманітних завдань в галузі психології управління та організаційної психології.

Курс «Психологія управління» розрахований на студентів 3 курсу спеціальності «Психологія» факультету соціальної педагогіки та психології, він включає:

1 розділ – Теоретико - методологічні основи психології управління.

2 розділ – Психологічні аспекти управлінської взаємодії.

Завдання курсу передбачають:

1) системне засвоєння існуючих наукових уявлень про основні психолого-управлінські закономірності та явища, визначення ролі практичної психології в різних структурах управління.

2) виявлення найважливіших закономірностей поведінки та діяльності людей, обумовлених їх включенням до соціальних груп та організацій

3) стимулювання студентів до самостійного мислення в цій галузі – до готовності впізнавати, аналізувати, знаходити глибинні зв'язки повсякденних явищ психолого-управлінського характеру;

4) оволодіння системою методів психолого-управлінського дослідження, вирішення практичних завдань з психолого – управлінської практики

Послідовна реалізація завдань курсу «Психологія управління» дозволить студентам:

- оволодіти **поняттями**: управлінська діяльність, управління, психологія управління, менеджмент, мотивація персоналу, організація, індивідуальний стиль управління, індивідуальна управлінська концепція, влада, організаційна культура, організаційна парадигма, управлінський конфлікт, стресменеджмент.

- отримати **знання** щодо: основних сучасних концепцій психології управління; системи базових принципів та закономірностей в галузі психології управління; загальних основ стратегії та системи методів психолого-управлінського дослідження та вирішення практичних завдань в галузі психології менеджменту.

- оволодіти **вміннями**: використовувати на практиці засвоєні знання з психології управління, застосовуючи вивчені алгоритми до вирішення проблем в галузі управління.

Представлений у посібнику навчальний матеріал може бути корисний студентам, що навчаються за спеціальностями «Психологія», «Соціальна педагогіка», «Менеджмент», «Соціологія» та може використовуватися викладачами вищих навчальних закладів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ

1. Виникнення та розвиток науково - обґрунтованої практики психології управління

1.1. Вступ до психології управління

☞ У вітчизняній літературі з питань теорії і практики психології управління склалася традиція починати розгляд з огляду на те, що радикальні соціально-економічні зміни в нашій країні за останнє десятиліття різко підвищили актуальність цієї галузі науки. Це хоча і правильно, але неточно. Мова насправді йде не про «бум» управлінських досліджень, а про те, що теорія управління і психологія управління нарешті і у нас починають знаходити своє дійсне місце — те, яке їм по праву належить і в науці, і в практичному менеджменті у всесвітній практиці.

Знання про закономірності управління, про психологічні особливості поведінки людини в організаціях розглядаються сьогодні, по суті, як невід'ємний компонент загальної культури особистості фахівця будь-якого профілю. Тим більше це відноситься до вимог, що пред'являються до сфери його професійної компетентності. Де б не працював майбутній фахівець і чим би він не займався, він завжди включається в систему управління, «світ організацій», займаючи в ній певне місце (нерідко — керівне). Умовою його ефективної діяльності, а зрештою — і життєвого успіху є знання управлінських, організаційних закономірностей. Цілком закономірно тому, що і у викладенні основ менеджменту, і в психології управління велика увага приділяється саме психологічним питанням управління. Річ у тому, що наочна сфера

діяльності фахівців може бути різною; різними будуть, через це, і специфічні методи управління. Проте головна ланка менеджменту — людина, її психологічні особливості залишаються незмінними, мають універсальне значення.

Перш ніж перейти до їх розгляду, відзначимо ряд ключових моментів, що визначають логіку побудови структури і змісту даної книги.

Психологія управління — це наука, що сформувалася і розвивається на стику двох наукових дисциплін — теорії управління і психології. Тому вона базується на основних даних цих дисциплін одночасно, чим обумовлений комплексний характер предмету психології управління і широта його змісту. В ньому органічно переплетені власне психологічні знання з непсихологічними уявленнями, що розкривають особливості будови і функціонування управлінських і організаційних систем. Зрозуміти як перші, так і другі особливості не можливо ізольовано одне від одного, необхідний їх комплексний розгляд.

Разом з тим кожна з цих сфер настільки обширна (не кажучи про їх комплекс), що виникають дуже великі труднощі систематизації матеріалу, небезпеки перекосів або у бік теорії управління, або у бік її психологічних аспектів. У першому випадку втрачається психологічна специфіка, а в другому аналіз набуває абстрактно-психологічного, слабо співвіднесеного з реальним управлінням, характеру.

Знайти оптимальне співвідношення між ними, визначити круг найважливіших психологічних проблем і побудувати єдину узгоджену систему поглядів можливо в тому випадку, якщо поряд з поняттями управління, менеджменту, організації розглянути в якості основного також поняття управлінської діяльності. Саме індивідуальна діяльність керівника є, зрештою, найважливішою і визначною ланкою функціонування організацій. Це — своєрідна квінтесенція практики

управління, в якій всі основні закономірності і явища виявляються в найбільш концентрованому і повному вигляді. Але діяльність — це одночасно і основна психологічна категорія. У індивідуальній діяльності всі відомі сьогодні психологічні закономірності також виявляються найповніше, рельєфно і цілісно. Через категорію управлінської діяльності «наводяться мости» між теорією управління і психологією, стає можливою сама психологія управління як наукова дисципліна. Разом з тим психологія управлінської діяльності — це, хоча і суттєва, і найважливіша, але все ж таки частина психології управління в цілому.

Оскільки психологія управління, як було вище зазначено, є невід'ємною складовою управління, вона, з точки зору системного підходу, не може розглядатися ізольовано від інших його аспектів. По суті, управлінням є процес, за допомогою якого розрізнені ресурси організації об'єднуються в єдину систему для досягнення поставленої мети. Таким чином, управління забезпечує збереження певної структури організованих систем, підтримку режиму їх діяльності, реалізацію їх програми і цілей. Керівник управляє трудовими і матеріальними ресурсами, забезпечуючи виробництво продукції. Він координує і інтегрує діяльність інших співробітників, спираючись на людський потенціал як основу організації.

Управління - це процес, що забезпечує збереження певної структури організованих систем, підтримку режиму їх діяльності, реалізацію їх програми і цілей; цілеспрямований вплив на систему з метою переходу її з одного стану в необхідний інший.

Суб'єкт і об'єкт управління (система, що управляє і та, якою управляють) в сукупності взаємних зв'язків складають *систему управління*. Управлінські відносини є предметом науки управління. Щодо предмету психології управління нам допомагає визначитися категорія

управлінської діяльності, яка стає своєрідним містком між управлінням і психологією.

***Управлінська діяльність** – це особливим чином організований вид трудової діяльності по виконанню функцій управління в організації, головна мета якої – забезпечення цілеспрямованої і скоординованої діяльності керованого колективу (організації) по рішенням завдань, що стоять перед ним.*

Як відмічав Лі Якокка, видатний менеджер практик ХХ століття: «управління є ні що інше, як налаштування інших людей на працю». Продуктом управлінської діяльності є управлінські рішення і практичні дії, необхідні для функціонування організації в необхідному режимі.

Останнім часом все частіше, наслідуючи західну традицію, ми використовуємо в якості синоніму управління поняття менеджмент. Англійське слово *management* (управління) (походить від кореня латинського слова *maims* – рука) часто використовують як синонім термінів «управління» і «наукова організація праці».

Як відмічає Г.С. Нікіфоров, в даний час менеджмент є складним соціально-економічним явищем, яке відбивається практично у всіх сторонах життя суспільства. Серед відомих видів менеджменту (адміністративний, банківський, стратегічний, інноваційний і ін.) особлива роль відводиться виробничому менеджменту, що передбачає управління інтелектуальними, фінансовими, сировинними, матеріальними ресурсами в цілях найбільш ефективної діяльності організацій. Характерними рисами сучасного розвитку менеджменту є:

- його комп'ютеризація: скорочення надмірних ланок адміністративної системи;

- децентралізація управлінських функцій (самоврядування);

- розробка методів довгострокового соціотехнічного планування, а саме технологій проектування соціальних систем.

Особлива увага приділяється вдосконаленню управління на трьох основних рівнях: індивідному, груповому і організаційному.

Суттєва особливість соціально-економічного розвитку нашого суспільства в даний час — це глибокі політико-економічні зміни, які припускають розвиток ринкових відносин в економіці і появу альтернативних по відношенню до державних економічних структур. Розвиток цих процесів зажадав і звернення до відповідних методів управління, представлених в менеджменті. З урахуванням сказаного надалі ми розумітимемо під менеджментом науково-практичний напрям, переважно орієнтований на забезпечення ефективної життєдіяльності (функціонування) організацій в ринкових умовах господарських відносин.

Менеджмент — це сукупність принципів і засобів управління, що застосовуються в умовах ринкової економіки¹. У науковому плані менеджмент являє собою комплекс наукових дисциплін, які вивчають техніко-організаційні і соціальні аспекти управління.

Економічні перетворення в нашій країні зумовили попит на ряд професій, нових для вітчизняної суспільної та економічної практики. У їх числі і професія менеджера. **Менеджер** — це фахівець з управління, який розробляє плани, визначає, що і коли робити, як і хто виконуватиме намічене (управління персоналом), розробляє робочі процедури (технології) стосовно всіх стадій управлінського циклу, здійснює контроль.

Досвід професійної підготовки менеджерів за кордоном почав накопичуватися вже сто з гаком років тому назад, й потреба у фахівцях такого типу неухильно зростала. Сьогоднішня ситуація характеризується тим, що щорічно понад 60 тис. американців стають дипломованими менеджерами, загальне число менеджерів в Японії наближається до 3 млн., проте капіталовкладення в підготовку менеджерів постійно збільшуються,

виправдовуючи себе па практиці. Професійна підготовка менеджерів, що склалася на Заході, здійснюється в спеціальних державних і приватних школах, фірмах, але головним чином — в школах бізнесу, які входять в університетську систему. Ці ж школи організовують курси підвищення кваліфікації управлінського персоналу.

Практично всі створювані у нас організації підприємницького типу зацікавлені в грамотних, професійно підготовлених керівниках, здатних орієнтуватися у фінансових, юридичних, психологічних і інших питаннях при ухваленні управлінських рішень, здатних розбиратися в основах ринкової економіки і особливостях взаємин між підприємствами. Таких керівників і прийнято називати менеджерами. Це особливий тип керівника, що з'являється в нашій реальності.

Одне з головних завдань менеджера полягає в ефективній організації роботи його підлеглих. Мистецтво керівника виявляється не тільки в налагодженні комунікацій, координуванні і спрямуванні роботи підлеглих, але і в умінні делегувати їм необхідні повноваження і відповідальність, надавати право висловлювати і обстоювати власну думку, зберігаючи за собою функцію контролю. До 80% проблем, що виникають у менеджерів, пов'язано з людьми. Працюючи в колективі, він повинен постійно виконувати функції інформування, мотивування, виховання. /Втрата довіри підлеглих — найгірше, що може відбутися в професійній кар'єрі керівника. Репутацію першокласного менеджера заслуговує той, хто не боїться оточити себе здібними людьми, хто постійно шукає таких співробітників, проявляє турботу про молоді таланти, допомагаючи розкрити їм свій творчий потенціал. Такий керівник виходить з переконання, що кожна людина є особистістю, що має невід'ємне право на вільний і природний прояв своєї індивідуальності. / Від професійної майстерності

менеджера залежить, наскільки повно зможе він реалізувати в своїй практичній роботі всі перераховані функції. Проте вже з сказаного неважко зрозуміти, яку важливу роль в його освіті повинна займати підготовка в області психології.

1.2. Предмет психології управління

☞ В розумінні предмета психології управління склалася цікава і дещо парадоксальна ситуація. З одного боку, причетність психології управління до системи прикладних галузей соціальної психології майже не визиває ні в кого з науковців ніяких сумнівів. З іншого, - у визначенні предмета психології управління виникають різні його інтерпретації, серед яких є і такі, що практично не передбачають самостійного аналізу соціально-психологічного аспекту процесу управління – а саме, - його спрямованості на соціальні об'єкти (особистість, групи або організації).

В визначенні нашого розуміння предмета психології управління важливим є звернення до такого визначного аспекту історичного розвитку менеджменту як його послідовна психологізація. Поступово, в процесі розвитку цієї науково-практичної галузі, все більше усвідомлення психологічного підґрунтя управління, привело до появи нового наукового напрямку — «психології управління». В якості синонімічних, або близьких за суттєвими характеристиками, назв у вітчизняній психології використовуються також терміни «психологія менеджменту», «соціальна психологія організацій і управління», «соціальна організаційна психологія», «організаційна психологія». Якщо враховувати західні здобутки у розробці цієї галузі, то до цього переліку слід додати ще західно – європейську «психологію праці та організаційну психологію» та більше вживане у США

поняття «промислова психологія та організаційна психологія»

В даний час пошук шляхів активізації людського потенціалу усередині організації і облік психологічних особливостей персоналу є одними з вирішальних чинників підвищення ефективності діяльності будь-якої організації. Проблема професійного відбору і оцінки менеджерів — сьогодні одна з ключових і, поза сумнівом, залишатиметься такою в загальній проблематиці менеджменту. У зв'язку з цим цікаво відзначити: майже у всіх опублікованих за кордоном профілях успішного керівника в числі його професійно важливих якостей не згадуються такі, як знання технології, економіки, бухгалтерського обліку, фінансів, статистики і інших спеціальних дисциплін, складових основу управлінської підготовки. З цього не слід робити необачний висновок, що даний перелік дисциплін не потрібний керівникові. Просто, як показала тривала практика менеджменту, навіть відмінне володіння ними не є гарантією успішної діяльності менеджера. Як правило, пріоритет при описі професійно важливих якостей успішного керівника віддається тим з них, які пов'язані з умінням спілкуватися і управляти людьми (міжособове спілкування, комунікація, особиста дія на людей і ін.), володінням методами управління (уміння визначати проблеми, ухвалювати рішення, управляти часом, вибудовувати пріоритети в справах і т. д.).

Психологію менеджменту можна розглядати як міждисциплінарний науково-практичний напрям, мета якого — дослідження і психологічне забезпечення вирішення проблем організацій переважно в умовах ринкової системи господарювання. *Об'єктом* вивчення в психології менеджменту виступають люди, що входять у фінансових і юридичних відносинах в самостійні організації, якими в нашій країні є, наприклад, спільні підприємства, кооперативи, малі підприємства і т. д.,

діяльність яких підпорядкована суспільно корисним цілям, а критеріями їх ефективності служать прибутковість, матеріальне і моральне благополуччя їх членів. *Предмет* психології менеджменту складають психологічні явища організацій. До них відносяться, наприклад, що обумовлюють ефективну діяльність менеджерів психологічні чинники, особливості ухвалення індивідуальних і групових рішень, проблеми лідерства і мотивування, норм і цінностей і ін.

У предмет вивчення психології менеджменту органічно входять як традиційні соціально-психологічні явища (соціально-психологічний клімат, спілкування і т. д.), так і питання психології праці (аналіз трудової діяльності; функціональні психічні стани; організація робочого місця; якість, надійність і безпека праці), загальної психології (теорія діяльності, особи, розвитку) і інших напрямів психології.

Конструктивною основою для розробок в області психології менеджменту може стати **концепція психологічного забезпечення професійної діяльності**. Мова йде як би про *наскрізне* психологічне забезпечення професійної діяльності від «входу» в професію і до «виходу» з неї. Передбачається вивчення і вдосконалення форм психологічного забезпечення в рамках таких взаємозв'язаних, розподілених в часі і крупних психологічних проблем, що послідовно змінюють один одного, як професійне самовизначення («вхід» в професію), професійна підготовка, професійна адаптація, підвищення професійної кваліфікації (у разі потреби — перенавчання і перекваліфікація), «вихід» з професії (адаптація до нових умов життєдіяльності). Інакше кажучи, процес безперервного психологічного супроводу розглядається як обов'язкова умова становлення фахівця і його подальшій професійній діяльності.

Успіх практичної реалізації даної концепції залежить головним чином від наявності і досконалості методичних

засобів, вживаних при вирішенні тих або інших завдань на різних етапах професіоналізації. В рамках цієї концепції формується особливий попит на розробку науково-практичних основ психодіагностики, активних методів дії з метою підвищення ефективності професійної діяльності: спеціально орієнтованих психологічних тренінгів по розвитку професійно важливих якостей, діловому спілкуванню, діловим іграм, психічній саморегуляції функціональних станів працівників, зокрема на методичне забезпечення кімнат психологічного розвантаження на виробництві і так далі

Визначаючи методологічну базу концепції психологічного забезпечення в цілому, слід зазначити, що вона нерозривно пов'язана з ідеями системного і комплексного підходів в психології. Якщо ж не обмежуватися тільки рамками професійної діяльності, то можна сказати, що практична психологія впритул наблизилася до розуміння необхідності і внутрішньо готова вирішувати задачу психологічного супроводу людини впродовж всього його життєвого шляху.

Аналіз сучасного стану менеджменту з позицій концепції психологічного забезпечення дозволяє зробити деякі висновки. До заходів, що найінтенсивніше розробляються і проводяться на практиці, щодо психологічного забезпечення професійної діяльності менеджера відносяться: психологічний відбір, поточна оцінка і перепідготовка менеджерів. Ці завдання вирішуються за допомогою різноманітних конкретних чинів оцінки (діагностичні ділові ігри, інтерв'ю, біографічний метод, психодіагностика особових властивостей і т. д.). Відмітимо, що у нас в країні до цих пір керівник розглядається як посада, а не як професія, тому система освіти ще не орієнтована належним чином на підготовку керівників-професіоналів. Як правило, відсутня практична психологічна підготовка представників технічних спеціальностей, які достатньо часто стають

керівниками. З поля зору як психологів, так і керівників організацій випадають питання психологічної адаптації менеджерів до професійної діяльності, що призводить до зниження професіоналізму, стресів, психосоматичних захворювань.

Психологічні аспекти професійної підготовки менеджерів і підвищення їх кваліфікації залишаються в центрі уваги. Тут особливе значення надається вдосконаленню стилів управління, спілкування, ухвалення рішень, мотивації трудової діяльності підлеглих і так далі. Практично ще дуже мало зроблено в плані забезпечення фізичного і особливо психічного здоров'я менеджерів, зокрема їх стресостійкості. «Вихід» з професії (і не тільки менеджерів), що припускає соціально-психологічну адаптацію до нових умов життя після закінчення професійної діяльності, — взагалі не досліджена проблема в психології.

1.3. Принципи психології управління

До основних *принципів психології менеджменту*, які реалізуються в практичній діяльності психолога в системі управління на засадах гуманістичного підходу і стратегії партнерства можемо віднести:

Принцип науковості, який передбачає, що будь-які види психологічної діяльності повинні базуватися на загальноновизнаних в психології науковій методології.

Принцип гуманістичної спрямованості психологічного втручання і який забезпечується відповідними професійними етичними принципами діяльності психолога.

Принцип культивування повної психологічної структури праці (Клімова), який включає

- *свідоме передбачення соціально цінного результату;
- *усвідомлення, що досягнення мети є обов'язковим;

*свідомий вибір, застосування, вдосконалення або створення методів, знарядь, засобів діяльності;

*усвідомлення міжособистісних виробничих взаємозв'язків і взаємин.

Принцип соціальної рівноцінності всіх видів праці - однаково важливі проблеми як «білих», так і «синіх» комірців, й однаково потребують уваги фахівців (внаслідок прийняття гуманістичної парадигми).

Принцип індивідуального підходу орієнтує на рішення не тільки професійних і соціальних проблем співробітників, але й особистісних проблем окремої людини, і не тільки в організаційно – виробничому контексті.

Принцип системності передбачає розгляд процесів, що регулюються в рамках цілісної системи, з урахуванням особливостей та взаємодії всіх підсистем.

Принцип мінімізації втручання (впливу) та несуперечливості підпрограм психологічного впливу та його окремих заходів. Базується на закономірностях, притаманних системі, що регулюється. Передбачається, що різні підпрограми і окремі заходи не викликають взаємовиключних ефектів.

Також ми маємо враховувати, що менеджмент як науково – практичний напрям має на меті сформулювати і застосувати на практиці *загальні принципи управління*, придатні для будь-якої людської організації. До цих принципів слід віднести:

- визначення цілей і завдань управління;
- розділення завдань на певні види та етапи;
- розробка конкретних заходів по їх рішенняю;
- розподіл обов'язків, координація взаємодії різних підрозділів всередині організації;
- вдосконалення формальної ієрархічної структури організації;
- аналіз і облік неформальних підструктур організації;

- оптимізація процесів ухвалення рішень і комунікацій;
- пошук і формування адекватної мотивації діяльності, ефективних стилів керівництва, соціальної відповідальності;
- визначення вимог до індивідуальних якостей особи менеджера.

Поняття менеджменту з області бізнесу все ширше розповсюджується на різні сфери діяльності людей: державні, політичні, правоохоронні, військові.

1.4. Наукові джерела психології управління

☞ Концептуальні підходи до розгляду процесу еволюції психолого - управлінського знання ми можемо розглянути як такі, що виокремилися: або на основі класичних теорій наукового управління, або як соціально – психологічні (неокласичні) теорії управління.

Загальна тенденція розвитку теорій менеджменту відбувається в напрямі поступового переходу від технократичних (раціоналістичних, структурних, адміністративних, бюрократичних, технологічних) підходів до гуманістичних.

Аналіз зарубіжних і вітчизняних праць із теорії менеджменту дає змогу виокремити три головних етапи розвитку цієї науки за кордоном (переважно США та країни Західної Європи):

- класичний етап – класичні теорії управління ("наукового управління", "ідеальної бюрократії", "науки адміністрування");
- неокласичний етап – зародження гуманістичних теорій ("людських відносин", "людських ресурсів", "біхевіоризму");

-сучасний етап – сучасні теорії управління (системна, ситуаційна, емпірична, математична).

Теорії європейського менеджменту.

Першою самостійною європейською теорією менеджменту вважається **теорія адміністративного управління Анрі Файоля** (1841-1925). Працюючи протягом 20 років директором-розпорядником гігантської гірничодобувної і металургійної компанії «Комамболь», А. Файоль узагальнив свій досвід у своїх роботах «Загальне і промислове адміністрування» (*General and industrial administrating*) і «Основи менеджменту» (*The basic of management*), завоювавши репутацію найяскравішої фігури європейського напрямку наукового менеджменту.

Анрі Файоль першим (?) поставив питання про необхідність виділення управлінської діяльності в спеціальний об'єкт дослідження. Він наполягав на необхідності викладання менеджменту в учбових закладах. Файоль вважав, що наука і практика управління тісно пов'язані з психологією, насамперед, на рівні основних принципів і функцій. Він розглядав управління як процес, що складається з таких взаємозв'язаних функцій, як планування, організація, мотивація і контроль. Файоль був першим, хто достатньо переконливо показав, що виробничий менеджмент «просочений» психологією – від планування виробничої діяльності, організації процесу виконання плану, до ретельного контролю за тим, щоб кадрова і матеріальна діяльність підприємства відповідали його цілям, ресурсам і потребам.

Файоль пропонував в якості критерію завантаженості керівника розглядати раціональний «*діапазон контролю*» (кількість підлеглих у одного начальника). Головним в менеджменті, на його думку, є врахування людських відносин, що згодом, в ще більш концентрованій формі буде розвинуто в роботах Е. Мейо. Предметом особливої турботи Файоль вважав питання про взаємодію керівників і

співробітників між собою. Він визначав повноваження як «право віддавати накази і вимагати покор» і проводив відмінності між офіційними повноваженнями менеджера, отриманими за посадою, і особистим авторитетом, компонентами якого є інтелект, досвід, моральні достоїнства, здатність бути лідером, колишні заслуги та ін.

Одним з перших вчений звернув увагу на вплив індивідуально-психологічних особливостей менеджерів на успішність функціонування організації. На відміну від Тейлора, Файоль не розглядав ухвалення рішень в організації тільки як привілей вищого керівництва, навпаки, він вважав за необхідне розповсюдження **принципу «делегування повноважень»**.

Файоль сформулював *чотирнадцять принципів управління*, які і до цього дня визнаються фахівцями (причому 2 - 6 мають яскраво виражене психологічне наповнення).

1. Розподіл праці, тобто спеціалізація. Впливає на ефективність управління, сприяє розвитку здібностей працівників організації.

2. Дисципліна. Забезпечує виконання кожним працівником своїх обов'язків, технологічних норм, належну взаємодію в організації.

3. Винагорода персоналу, зокрема справедлива зарплата.

4. Справедливість: поєднання доброти і правосуддя.

5. Корпоративний дух, тобто гармонія персоналу, його об'єднання.

6. Підлеглість особистих інтересів загальним. Інтереси окремого працівника або групи не повинні превалювати над інтересами компанії.

7. Повноваження і відповідальність. Повноваження є право віддавати наказ, а відповідальність — її протилежність.

8. Єдиноначальність. Працівник повинен отримувати накази тільки від одного начальника — безпосереднього.

9. Єдність напрямку. Кожна група, що діє в рамках однієї мети, повинна бути об'єднана єдиним планом і мати одного керівника.

10. Централізація. Мова йде про правильні пропорції між централізацією і децентралізацією. Це проблема визначення міри, яка забезпечить кращі можливі результати.

11. Скалярний ланцюг. Це ряд осіб, що стоять на керівних посадах, починаючи від особи, що займає найвище положення, до керівника низової ланки.

12. Порядок. Забезпечує чіткість взаємозв'язків і взаємодії в організації.

13. Стабільність складу персоналу. Є чинником формування і збереження традицій, професійної адаптації в організації нових працівників. Висока плинність кадрів знижує ефективність організації.

14. Ініціатива. Сприяє заохоченню кмітливих працівників, задоволенню їх потреб, спрямованих на розвиток виробництва. Це додає організації силу і енергію.

Як ми бачимо з наведеної системи принципів, теорія адміністративного управління синтезувала в собі ідеї єдиноначальності (яку розвинув Р. Емерсон) і функціонального адміністрування (запропоновану Ф. У. Тейлором). Анрі Файоль вважав, що управління повинно базуватися як на особистісних якостях менеджерів, їх відповідальності за розвиток організації, так і на інститутах і встановленому порядку. Особливого значення він надає функціональній ролі вищого керівництва, підкреслюючи, що управління є професією, якій можна навчитися, вдосконалюючи свої знання, здібності, вміння та повноваження. Його підхід став одним з першоджерел сучасної теорії організації.

Вивченням прийомів інтенсифікації господарювання займався німецький соціолог **Макс Вебер** (1864-1920), відомий, насамперед, як автор **теорії бюрократії**. Працюючи професором Фрайбургського університету, він зацікавився причинами і умовами виникнення капіталізму в Європі. У книгах «Історія господарства» і «Протестантська етика і дух капіталізму» Вебер аналізував духовні витоки підприємництва і етику праці на капіталістичних підприємствах. Він вважав, що в основу капіталістичної побудови підприємства була закладена ідея раціоналізації трудових дій. Вебер ввів поняття «Ідеальний тип дій» і виділив чотири таких типи: традиційний; афектний; ціннісно-раціональний; цілераціональний.

Цілераціональний тип дій став, на думку Вебера, домінуючим на капіталістичному підприємстві. Процес раціоналізації впроваджувався поступово і був систематичним витісненням історично застарілих ірраціональних, афектних, традиційних дій працівників, сформувавши раціональну господарську етику. Спираючись на поняття раціональності, Вебер розрізняв два типи капіталістів: ірраціональний (архаїчний, авантюристський, купецький) і раціональний (продуктивний).

Ірраціональний тип капіталіста виник в надрах родового ладу при натуральному і нерівнозначному обміні товарів. Діяльність такого капіталіста зводилася до отримання вигоди, грошей за допомогою перепродажу товарів. Появі другого типу капіталіста — *раціонального*, сприяла реформація церкви, поява протестантської етики. Цінності раціоналізму, свободи, індивідуалізму, що виникли в протестантстві як розуміння і вимога свободи віросповідання, придбали згодом соціальний сенс і були перенесені на трудову діяльність і спосіб життя людей. Вебер відзначав, що раціональний капіталіст перетворював гроші з мети в засіб. Він будував промислові підприємства для випуску нових товарів, створював нові робочі місця, сприяв винаходу нових технологій, нових засобів праці і ін.

Принципова відмінність між першим і другим типом капіталіста полягає в моральному і етичному відношенні до праці. Праця в протестантстві набула релігійного значення, стала сенсом життя, етичною цінністю. Історично два типи капіталіста співіснували одночасно, але для затвердження сучасного творчого капіталізму було необхідно, щоб в суспільстві домінуючою стала людина раціонального типу з новою етикою і організацією праці.

Таким чином, поступово сформувався новий, раціональний тип поведінки і нові соціальні структури — системи управління, освіти, науки. Ці нові структури Макс Вебер і описав в своїй **теорії бюрократії**, обґрунтовуючи, що бюрократія — неминучий і найбільш ефективний тип раціональної організації і управління. Службовець схильний підкорятися швидше раціональним правилам, чим просто наказам і велінням вищестоящего керівника. Адміністративний апарат, який здійснював раціональну організацію праці, Вебер назвав «бюрократією». Він визначив характерні риси бюрократичних підприємств.

1. Високий ступінь спеціалізації службовців, яка обумовлена чітким розподілом праці, розподілом офіційних обов'язків, підвищенням кваліфікації персоналу.

2. Ієрархічна структура влади, що має форму піраміди, коли чітко розроблена ієрархія повноважень з ясно встановленими межами відповідальності. Кожен чиновник ответствен перед вищестоящим як за свої власні рішення і дії, так і за дії своїх підлеглих. Величина влади начальника над підлеглими чітко позначена.

3. Система правил і інструкцій, раціонально сформульованих для ефективного досягнення цілей підприємства. Інструкції забезпечують одноманітність і координацію діяльності службовців.

4. Відбір, призначення і розстановка кадрів, засновані на заслугах і особистих досягненнях кандидатів на посаді.

5. Безособова орієнтація службовців в контактах з клієнтами і колегами, що оберігає підприємство від проникнення «блату», привілеїв і так далі.

В реалізації управлінської діяльності М. Вебер відзначає доцільність системної раціональності, насамперед, при врахуванні внутрішніх зв'язків організації як структурного цілого (але не в урахуванні динаміки її зовнішніх зв'язків). Саме тому організація має устотну загрозу стати вразливою і негнучкою в адаптації до мінливого зовнішнього середовища.

Вебер відзначав також наступні негативні наслідки бюрократичної організації підприємств:

- загроза індивідуальній свободі працівника і придушення його розвитку;
- вироблення негнучкої, ритуалізованої поведінки;
- зростання в геометричній прогресії числа бюрократів (закон, встановлений згодом С. Паркінсоном);
- збільшення рівня некомпетентності бюрократів (що згодом стало відомим в науці як принцип Л. Пітера).

Ідеї Вебера щодо раціоналізації трудових дій і бюрократизації підприємств стали поштовхом для створення школи «наукового управління» і розробки принципів управління.

Теорії американського менеджменту.

Наукові основи управління було закладено у 1911 році, коли американський інженер і директор Бетлехемської сталеливарної компанії **Фредерік Уїнслоу Тейлор** (1856-1915) видав книгу “Принципи наукового менеджменту”. Ф.У. Тейлора, який згодом написав книги «Основи наукового управління підприємством», «Науковий менеджмент» і «Управління фабрикою» (1947), називають «засновником наукового менеджменту». Спочатку теорія і практика наукового менеджменту - “тейлоризм”- зустріла досить рішучий опір з боку багатьох науковців і виробників. Але поступово, крок за кроком, наука і практика управління відстоювала свої позиції, залучаючи до своїх лав все більше

прихильників, і ставши підґрунтям суспільного руху, який згодом отримав назву «Науковий менеджмент» (scientific management).

Школа “наукового менеджменту” – це перша, “класична” американська теорія організаційного управління, для представників якої було характерним прагнення сформулювати загальні принципи управління на основі всебічного дослідження досвіду ділової та виробничої діяльності. Тейлором сформульовані принципи оцінки і раціоналізації трудових витрат, управління виробництвом. Вивчаючи трудові операції, Тейлор знаходив і обґрунтовував способи їх вдосконалення. За допомогою аналізу трудових рухів і їх хронометражу він розробляв своєрідні каталоги операцій, складових найбільш раціональних процедур виконання завдань, а також норми витрат часу на виконання конкретного завдання. При цьому вперше для визначення норм часу були використані можливості статистичного аналізу. Відповідно до ідеї суспільного розподілу праці Тейлор закріпив за менеджером функцію планування, а працівникові відводив функцію виконання.

Як відмічають в «Психології менеджменту» відомі організаційні психологи Г. С. Нікіфоров та Л. Г.Почебут, Тейлор ввів три принципи наукової організації виробництва:

1. *Принцип функціональної диференціації*, який полягає в угрупованні завдань для формування індивідуальних робочих місць. Працівникам видавалися письмові інструкції (завдання розпорядження), що були докладним викладом конкретних виробничих завдань і способів їх виконання.

2. *Принцип спеціалізації*, що обґрунтовує ідею про те, що робота кожної людини повинна бути по можливості обмежена виконанням однієї провідної функції.

3. *Принцип матеріальної зацікавленості*.

Прийнято вважати, що роботи Тейлора заклали основи концепції «економічної людини», в якій принципу матеріальної зацікавленості відводиться вирішальна роль.

Тейлор вважав, що працівник не повинен отримувати більше того, що провів, і рекомендував відрядну платню праці як засіб мотивації.

Головне значення робіт Тейлора полягає в тому, що він вперше вирішив задачу багатократного збільшення виробництва продукції не за рахунок розширення самого виробництва, а за допомогою вдосконалення стимулювання праці і збільшення його інтенсивності. Згідно Тейлору, висока заробітна плата і низькі виробничі витрати — основа хорошого управління. Одна з його заслуг полягає в обґрунтуванні виділення планування як самостійної функції управління. Роблячи акцент на індивідуальних якостях людей, Тейлор вивчав питання професійного відбору і навчання відповідним професіям, облік можливостей людини при організації робочих місць. «Перш ніж мріяти управляти робочими, потрібно спочатку дізнатися їх спосіб міркування, їх зразку виражатися і їх забобони», — писав він [Уінслоу Тейлор, 1911 Никиф. ; 21].

Цікаво, що саме Тейлор ввів в своїх роботах поняття «людський чинник», що отримало згодом широке розповсюдження, і разом з тим, соціальна природа індивіда не приймалася ним до уваги. По суті, ним був запропонований «механічний» підхід до розуміння ролі людини в організації та управлінні за принципом «людина — додаток машини», згідно якому працівника стали розглядати як елемент виробничого процесу, безпосередньо пов'язаний із засобами праці.

Незважаючи на те, що, по суті, раціоналізм в управлінні, в розумінні Тейлора, при всіх його перевагах, далеко не єдиний, а в багатьох випадках, і не кращий шлях до підвищення ефективності управління, все одно “класична” школа відіграла відому позитивну роль як чинник раціоналізації та стимулювання виробництва. Саме в класичній школі наукового менеджменту вперше було підкреслено двобічний характер управління в організації,

пов'язане, з одного боку, з регулюванням технологічного процесу, з іншого, - з діяльністю людей.

Ідеї Тейлора отримали послідовний розвиток в роботах американських дослідників — подружжя **Френка (1868-1924) і Ліліан (1878-1972) Гілбрет**. Ф. Гілбрет по праву став другим лідером руху за наукову організацію праці, розділивши цю почесну місію з Тейлором. Колеги вважали його найвидатнішим і пліднішим інженером свого часу. Трудове життя він почав учнем каменяря, який згодом, ґрунтовно вивчивши цю професію, зробив переворот в роботі каменяря, що, власне, і принесло йому світову популярність. Ф. Гілбрет виявив найбільш оптимальні рухи, поліпшив організацію робочого місця, скоротивши число рухів при цегляній кладці з 18 до 5 і збільшивши тим самим годинне вироблення каменяря з 120 до 350 цеглин.

Визначити за допомогою вивчення рухів якнайкращий спосіб роботи для кожного робочого і для кожного виду праці, оптимізація професійних прийомів в промисловості і ремеслах стали завданням його життя. Останні роки життя Ф. Гілбрет багато працював над дослідженням рухів не тільки в промисловості, але і в хірургії, над вирішенням питання про працездатність інвалідів війни. Критикуючи хронометраж, яким користувався Тейлор, за неточність отримуваних з його допомогою результатів, вчений розробив метод аналізу мікрорухів за допомогою кінозйомки.

Гілбрет першим в США організував систематичну підготовку інструкторів по науковій організації праці (НОТ), був ініціатором вперше організованого в Америці комітету з «боротьби із стомленням». Гілбрет розвивав концепцію правильного вибору професії, підкреслюючи, що найважливіше в житті — «це людина на своєму місці». На його думку, сенс НОТ полягає в тому, щоб кожен займався тією справою, якій більше всього відповідають його фізичні і психічні здібності. Особливу увагу Ф. Гілбрет приділяв відношенню людини до роботи, наголошуючи на тому, що

кожна людина повинна переживати радість праці, що само по собі і є основою успіху НОТ. Він був активним прихильником залучення психологів до вирішення виробничих проблем, зокрема для забезпечення необхідної співпраці підприємців і робочих.

Таким чином, на відміну від Тейлора, Френк Гілбрет значно більше орієнтувався на «людський чинник». Безперечного впливу в цьому відношенні, безумовно, надала співпраця з дружиною Ліліан Гілбрет — першою жінкою в Америці, що отримала кваліфікацію доктора психології. Саме психологічна сторона наукової організації праці цікавила її найбільше. Ліліан продовжила справу чоловіка, активно залучаючи до інтерпретації отриманих результатів психологічну науку. Вона написала першу в історії книгу з психології управління - «Психологія управління підприємством». На її думку, наукове управління передбачало і моральний розвиток працівників, який забезпечувався культивуванням відчуття відповідальності за себе і інших, відчуття професійної гордості, здібності до самоконтролю, відчуття справедливості. Успішність управління вона пов'язувала з ситуацією життєдіяльності людини, коли сама робота стає «великим вихователем». Хороша система управління, вважала Л. Гілбрет, повинна не тільки орієнтуватися на професійний, розумовий і етичний розвиток працівників, але і формувати у них прагнення до здорового способу життя.

Відомий організатор і раціоналізатор промисловості, інженер *Гаррінгтон Емерсон* (1835-1931) поставив питання про наукове управління в ширшому аспекті, ніж це зробили Ф. Тейлор і Ф. Гілбрет, чиї роботи стосувалися в основному організації робочого місця, підвищення ефективності діяльності окремого працівника. І хоча Тейлор і Емерсон разом ніколи не працювали, останній нерідко говорив, що Тейлор був джерелом його ідей. Емерсона цікавили питання цілісної організації підприємства, ефективності функціонування окремих промислових галузей, державного

управління. Він розробив систему підвищення продуктивності, яку сам називав «системою доцільностей», а не науковою організацією праці. Цю систему Емерсон виклав в книзі «Дванадцять принципів продуктивності», яка принесла йому світову популярність.

Всі принципи, на думку автора, переслідують одну кінцеву мету — усунення втрат. Один з них стосується контролю як найважливішої функції управління. Емерсону вдалося сформулювати критерії ефективної реалізації контролю: він повинен бути точним, достатнім, безперервним і швидким. Кажучи про дисципліну як про один з основних принципів продуктивності, Г. Емерсон підкреслював, що неухильне дотримання цього принципу вже призводить до крупних результатів в діяльності організації. Принцип винагороди не слід зводити тільки до грошової премії, оскільки грошова нагорода — це один з незліченних проявів принципу винагороди. Щоб люди працювали добре, у них повинні бути ідеали. Робота повинна приносити задоволення і завжди переслідувати досягнення певної мети в конкретні терміни, виконуватися без зайвих зусиль і оптимальними способами.

Приведемо всі *дванадцять принципів продуктивності*, як вони сформульовані автором.

1. Чітко визначені ідеали, або цілі виробництва і чітко позначені завдання персоналу.

2. Здоровий глузд, — як адекватність управлінських рішень і дій сформульованим цілям і існуючій ситуації. Мається на увазі не просто життєва тямущість, а мужність подивитися правді в очі: якщо є труднощі в організації виробництва — воно не приносить прибутку, проведений товар не розкуповується на ринку, — значить, існують конкретні причини, залежні в першу чергу від менеджерів. Необхідно знайти ці причини і сміливо і рішуче їх усунути.

3. Компетентна консультація. Доцільно і вигідно долучати до постійного вдосконалення системи управління

фахівців в цій області — соціологів, психологів, конфліктологів і ін.

4. Дисципліна. Справжня дисципліна вимагає перш за все чіткого розподілу функцій: кожен управлінець і виконавець повинні чітко знати свої обов'язки; кожен повинен бути обізнаний, за що він відповідає, ким і як він може бути заохочений або покараний.

5. Справедливе відношення до персоналу, що виражається в ідеї «Краще працюєш, — краще живеш». Свавілья відносно працівників повинне бути виключений.

6. Зворотний зв'язок. Дозволяє швидко, надійно і повноцінно враховувати і контролювати здійснені дії і випущену продукцію. Порушення в зворотному зв'язку ведуть до збоїв в системі управління.

7. Порядок і планування роботи.

8. Норми і розклади. Високі результати в праці пов'язані не з підвищенням, а з скороченням зусиль. Скорочення зусиль досягається завдяки знанню і обліку всіх резервів продуктивності, умінню реалізувати їх на ділі і уникнути невинуватених трудових витрат, втрат часу, матеріалів, енергії. Дійсна продуктивність праці, стверджував Емерсон, завжди дає максимальні результати при мінімальних зусиллях.

9. Нормалізація умов. Потрібно не людину пристосовувати до машини, а створювати такі машини і технології, які дали б можливість людині виробляти більше і краще.

10. Нормування операцій. Працю необхідно нормувати так, щоб робочий був в змозі виконати завдання і добре запрацювати.

11. Письмові стандартні інструкції. Вони служать тому, щоб звільняти мозок працівника для ініціативи, винаходів, творчості.

12. Винагорода за продуктивність. Доцільно ввести систему оплати праці, яка враховує як час, витрачений

працівником, так і його уміння, що виявляються як якість його роботи.

В результаті досліджень згаданих авторів, а також їх послідовників (Л. Олена, Э. Брега, Р. Гантта, Л. Гьюліка, Дж. Муні, С. Томпсона, Л. Урвіка, К. Шелтона і ін.), на думку Г. С. Нікіфорова та Л. Г.Почебут, були визначені наступні особливості розвитку достатньо самостійного етапу в історії менеджменту:

1. Були запропоновані якісно нові на ті часи шляхи вдосконалення роботи промислових підприємств.

2. Розроблені принципи управління виробництвом, які до цих пір вважаються фундаментальними основами менеджменту.

3. У науковому управлінні акцент робився, як правило, на підвищенні індивідуальної продуктивності праці, оптимізації «наглядової» і «розпорядчої» функції адміністрації.

4. Рекомендації носили жорстко нормативний характер. При такому підході працівник, та і сам менеджер нерідко розглядалися як своєрідне доповнення до функціонуючого виробництва. Та все ж можна зробити висновок, що наукове управління на початку ХХ в. мало прогресивний характер, намітивши перспективні шляхи вдосконалення виробництва.

Ідеї, висловлені вченими в рамках школи «наукового управління», привели до створення ідеологічної концепції, що отримала назву «**Революція менеджерів**». Згідно цієї концепції, новий клас найманих робітників - менеджерів - все більшою мірою витісняє стару еліту - капіталістів-власників — і грає вирішальну роль в розвитку сучасного суспільства. Ще на початку ХХ в. європейські вчені Э. Бернхейм, Е. Бернштейн та К. Шмідт висунули теорію щодо того, що клас капіталістів поступово втрачає контроль над виробництвом. Контроль і влада переходять до адміністраторів, менеджерів, які хоч і не володіють власністю, але визначають стратегію і тактику подальшого розвитку промисловості. У 1953 р. американський соціолог

Піті-рім Сорокін заявив про трансформацію капіталістичного класу в менеджерський, а Т. Парсонс — про перехід контролю над виробництвом від сімей, яким колись належали, — до власників корпорацій, до управлінського і технічного персоналу. «Револьюцію менеджерів» стали навіть називати «мовчазною революцією» (Д. Белл). Вона зумовила зміну структури суспільства, при якій права власності і формальний контроль над виробництвом розділені, і марксистська теорія класів втратила цінність. Проте в 1960-і рр. «менеджмент-бум» закінчився, поступившись місцем теорії «науково-технічної революції».

Соціально-психологічна школа управління: теорія «людських відносин».

Цей напрямок виник в США в 20-і роки XX століття у відповідь на критичні зауваження щодо механістичних і біологізаторських поглядів представників школи «наукового управління» на місце і роль людини на виробництві. Його розробляли Е. Мейо, У. Мур, Ф. Ротлісбергер, У. Діксон, Д. Мак-Грегор, К. Арджайріс, Р. Лайкерт, Ф. Селзник, Ф. Херцберг, А. П. Слоун, виходячи з головного принципу цієї школи: «Людина - головний об'єкт уваги на виробництві».

Соціально-психологічна школа організацій та управління піддала критиці теорію Тейлора, що вважав головним стимулом людської діяльності матеріальну зацікавленість, і замінила властивий тейлоризму біхевіоральний підхід до людини аналізом соціально-психологічної діяльності. Представники соціально-психологічної школи провели безліч досліджень і експериментів на виробництві і довели, що разом з матеріальним стимулом в підвищенні продуктивності праці велике значення мають і соціально-психологічні чинники, такі як згуртованість групи, взаємини з керівництвом, соціально-психологічний клімат, задоволеність працею тощо.

Найбільш важливими в науково-практичній діяльності представників цієї школи стали положення, згідно яким:

- група стала розглядатися як соціальна система;
- дослідження соціально—психологічних чинників підвищення продуктивності праці стали важливим напрямком психології організацій і управління.

Найбільш відомою соціально-психологічною школою в психології управління стала **теорія «людських відносин» Е. Мейо.**

Елтон Мейо (1880-1949) - американський соціолог і психолог, професор Гарвардського університету, один з засновників соціальної психології управління. Теорія «людських відносин» була сформульована Мейо в ході його знаменитих Хоторнських експериментів , які проводилися протягом 13 років (з 1924 по 1936 р.) в місті Хоторн поблизу Чикаго.

Розробляючи теорію «людських відносин», Мейо ставив наступні цілі: підвищити рівень мотивації людини до праці; психологічно підготувати працівника до ухвалення нововведень на виробництві; поліпшити якість організаційних і управлінських рішень; розвивати співпрацю серед працівників і їх трудову мораль; сприяти особистісному розвитку працівника.

Мораль і норми, що формуються усередині неформальної групи, диктують людині певні стереотипи поведінки в процесі трудової діяльності. Мейо підкреслює, що адміністрація підприємства має справу перш за все з цілісними групами. Кожен працівник, будучи членом групи, орієнтується в своїй поведінці на ті моральні цінності і норми, які сформувалися в його групі.

Мейо виділяє об'єктивні і суб'єктивні чинники підвищення продуктивності праці. До об'єктивних чинників він відносить умови і організацію праці, заробітну плату. Серію досліджень він проводить для того, щоб вивчити суб'єктивні чинники: вплив групи на поведінку особи, міжособові відносини, мотиви і цінності людей в процесі

трудової діяльності, механізми функціонування групи, конфлікти і співпраця, комунікаційні бар'єри і ін.

Завдяки дослідженням Мейо в США розповсюджується термін «людські відносини», виникає особлива політична доктрина, що перетворилася на офіційну програму управління організаціями. У основу теорії «людських відносин» були покладені наступні принципи:

1. Людина - це «соціальна істота», орієнтована на приналежність до певної групи і включене в контекст групової поведінки. В ході експериментів Мейо виявив наявність у людей особливого чувства- *«соціабельности»*, тобто потреби в приналежності до групи. Виявилось, що у дівчат, що брали участь в експерименті, яскраво виявилася потреба належати до своєї групи.

2. Бюрократична організація з її жорсткою ієрархією несумісна з природою людини і його свободою. Це підтверджувалося експериментальними результатами щодо важливості процесу спілкування у виробничих умовах, існування формальних і неформальних груп на виробництві, внутрішньо-групової моралі і внутрішньо-групових норм взаємин і поведінки.

3. Керівники підприємств більшою мірою повинні орієнтуватися на людей, чим на продукцію. Дослідження показали значущість уваги до рядового працівника з боку адміністрації і дослідників.

Соціальна винагорода ефективніше економічної. Демократичний стиль керівництва, підвищення задоволеності працею і взаєминами, створення атмосфери співпраці є елементами соціальної винагороди. Працівникам необхідно створювати сприятливі умови праці і спілкування для того, щоб підвищити їх продуктивність.

Мейо вважав, що концентрація уваги керівників на соціальних і психологічних аспектах трудової діяльності людей – це основний шлях вирішення суспільних протиріч і забезпечення соціальної стабільності суспільства. Їм

запропоновані наступні засоби підвищення продуктивності праці:

- паритетне управління, засноване на обліку взаємних інтересів адміністрації і працівників підприємства;
- гуманізація праці, що забезпечується впровадженням нових техніки і технологій, створенням сприятливих умов праці;
- ухвалення колегіальних рішень, демократичний стиль керівництва підприємством;
- освіта працівників, їх професійне навчання і створення умов для підвищення їх професійної кваліфікації.

Представники **школи «людських відносин»** (До. Арджайріс, У. Діксон, Р. Лайкерт, Д. Мак-Грегор, У. Мур, Ф. Ротлісбергер, Ф. Селзник, А. П. Слоун, Ф. Херцберг) зуміли показати важливу роль неформальних відносин в діяльності організацій. Той факт, що продуктивність праці разом з іншими чинниками може регулюватися неформальними взаєминами членів групи між собою і менеджером, змусив переглянути функціональні вимоги, що склалися, до менеджера і адміністрації. Стало очевидним, що неформальні відносини не можуть залишатися стихійно регульованими, навпаки, ними слід управляти і перш за все у формі співпраці працівників і адміністрації. Менеджери повинні не тільки збільшувати прибуток (як це розцінювалося до цих пір), але і шукати шляхи об'єднання працівників навколо цілей організації. Прийшло розуміння того, що можна досягти бажаного успіху, лише об'єднуючи технічну і соціальну складові процесу виробництва. Деякі функції адміністрації, такі як метаполагання, планування, ухвалення окремих рішень, коректування норм вироблення, почали передаватися робочим групам. У основі цих змін лежав принцип, згідно якому люди з великим ентузіазмом виконуватимуть рішення, прийняті ними самими. Організації почали розглядатися як *«соціальні системи»*, а людина в них — як центральна ланка. Школа «людських відносин» збагатила теорію і практику менеджменту,

звернувши увагу на вищі соціальні потреби людини, одночасно призвавши до відмови від жорсткої структуризації влади та до зняття негативних ефектів спеціалізації праці. Дослідження, що проводилися в цьому напрямку дозволили сформулювати рекомендації, по суті своїй ,соціально-психологічні, направлені перш за все на оптимізацію морально – психологічного клімату в колективі.

Відомий американський фахівець в області менеджменту *Дуглас Мак-Грегор* (1906-1964), якого також відносять до плеяди найбільш видних представників школи «людських відносин», розробив дві теоретичні концепції управління, позначивши їх символами X і Y. Сам автор вважає, що ці теорії виражають абсолютно різні погляди на природу людини: якщо **теорія X** по суті є механістичною точкою зору, згідно якої людина предстас як позбавлений всякій індивідуальності чинник виробництва, то **теорія Y** розглядає людину в органічному взаємозв'язку з його зовнішнім оточенням, на яке вона впливає і під впливом якого знаходиться.

Передумови теорії X, згідно з якою людина виступає як чинник виробництва, позбавлений будь-якої індивідуальності, полягають, на думку автора, в наступному:

- 1) звичайна людина не любить працювати і прагне уникати роботи настільки, наскільки це представляється їй можливим;

- 2) керівництву необхідно удаватися до погроз або покарання для того, щоб змусити більшість працівників виконувати свої обов'язки;

- 3) рядовий працівник, як правило, пасивний і вважає за краще, щоб ним управляли; він не схильний йти на ризик і приймати відповідальність на себе; над усе він ставить особисту безпеку.

Стосовно теорії X Мак-Грегор формулює і відповідні принципи управління, а саме:

1. Жорстке і безпосереднє управління організацією.

2. Централізація офіційних законних повноважень.

3. Мінімальна участь працівників в процесі ухвалення рішень. Передумови теорії У носять принципово інший характер.

1. Робота є так само природньою для людини, як гра і відпочинок.

2. Самомотивація (тобто внутрішня мотивація) і відповідне задоволення від роботи матимуть місце в тих випадках, коли працівник розділяє (тобто інтеріоризує, «привласнює») цілі організації і бере активну участь в їх досягненні. В цьому випадку відпадає необхідність розглядати примус як єдину форму дії для мотивування працівника.

3. Одним з найважливіших чинників мотивації стає участь в загальній діяльності, прийняття на себе зобов'язань.

4. За наявності відповідних умов навколишнього середовища і виконуваної діяльності людина, як правило, не боїться взяти відповідальність на себе і навіть шукає її.

5. Здібності до творчості і новаторства при рішенні організаційно – управлінських проблем властиві не вузькому колу осіб, а великому числу працівників.

З урахуванням викладених передумов Мак-Грегор трактує і управлінські принципи теорії У.

1. Вільне і більш загальне керівництво організацією.

2. Децентралізація офіційних повноважень.

3. Менший розрахунок на примус і контроль; більший акцент на індивідуальну активність, творчість і самоконтроль.

4. Демократичний стиль керівництва.

5. Активніша участь рядових працівників в процесі ухвалення рішень.

Д. Мак-Грегор вважав, що в основі практики американського менеджменту лежить переважно теорія Х, а японської моделі управління — теорія У.

У книгах «Лідерство і мотивація», «Людська сторона підприємства», «Професійний менеджер» Д. Мак-Грегор сформулював наступні принципи мотивації до праці:

1. Створення на виробництві умов для інтелектуальної творчості.

2. Децентралізація управління, яка дає фахівцям свободу, підвищує їх трудову активність і відповідальність, сприяє задоволенню їх потреб.

3. Участь фахівців різних профілів в консультаціях і нарадах, що дозволяє їм направляти свою творчу енергію на цілі організації.

4. Заміна системи оцінки співробітників системою їх навчання і розвитку.

5. Впровадження системи самоврядування, оскільки зовні нав'язаний, жорсткий контроль зазвичай викликає опір або саботаж, і тому що всі люди – це самокеровані системи.

Перспектива ж розвитку індустрії, як і можливості використання психології управління в системі управління в значній мірі пов'язані з визнанням здатності людей здійснювати самоконтроль.

? Питання та завдання для самоконтролю:

1. Дайте визначення понять "управління" та "управлінська діяльність".

2. Розкрийте суть та зміст поняття "психологія управління".

3. Який існує зв'язок психології управління з іншими управлінськими та психологічними дисциплінами?

4. Яку роль виконує психологія управління в системі управління?

5. В чому полягає проблематичність визначення предмета, структури та змісту психології управління в організації у вітчизняній психології управління?

6. Проаналізуйте розбіжності західного та вітчизняного підходів до структурного та змістовного значення предмета психології управління.
7. Здійсніть аналіз суті та змісту психологічних засад розвитку класичних теорій менеджменту.
8. Яка роль в розвитку теорії управління належить Ф. Тейлору, М. Веберу, А. Файолю?
9. Розкрийте сутність та зміст теорії "людських відносин".
10. Яку роль в розвитку сучасних засад психології управління відіграє теорія управління П. Дракера?
11. Розкрийте психологічні основи суті та змісту сучасних теорій менеджменту.
12. Проаналізуйте основні етапи та зміст історії розвитку вітчизняної психології управління.
13. Яку роль сучасна теорія та практика менеджменту відводить особистості?
14. Здійсніть аналіз особистісного підходу в управлінні як основи подальшого розвитку управлінських теорій в організації.
15. Яке значення теорій особистості в розвитку психології управління?

Індивідуальні завдання для самостійної роботи:

1. Здійсніть ретроспективний аналіз ситуації, в якій ви свідомо "управляли" поведінкою іншої людини (або змодельуйте її). Опишіть саму ситуацію. Дайте характеристику людини, якою ви управляли. Виділіть особистісні характеристики (на які ви орієнтувались) і механізми впливу, що ви використовували.
2. Визначте принципи, на основі яких здійснювалось управління, та ідентифікуйте їх з тією або іншою науковою школою або парадигмою.

2. Психологічний зміст управлінської діяльності

2.1. Зміст і психологічні особливості управлінської діяльності.

☞ Серед всього розмаїття проблем теорії і практики управління головне місце, безумовно, належить комплексу питань, пов'язаних із змістом управлінської діяльності, з індивідуальною діяльністю керівника. Подібно до того, як керівник грає центральну і найбільш важливу роль в будь-якій організаційній системі, так і вивчення цієї діяльності об'єктивно виступає головною проблемою теорії управління. Від правильного, повного розуміння суті і змісту управлінської діяльності багато в чому залежить рішення всіх інших управлінських проблем, формування адекватного загального уявлення про «науку управління». Тому основна мета даного розділу полягає в тому, щоб охарактеризувати суть і психологічний зміст управлінської діяльності, а також визначити закономірності і підходи в її дослідженні.

Фундаментальним принципом пізнання управлінської діяльності є вимога поєднання аналізу її зовнішнього - об'єктивного змісту і її внутрішнього - імпліцитного змісту. Даний принцип є основоположним для психології діяльності; тому він покладений і в основу нашого розгляду, оскільки лише такий синтез може забезпечити повне уявлення про все різноманіття предмету управлінської діяльності.

Психологічна специфічність управлінської діяльності в цілому незалежно від конкретних різновидів полягає в тому, що вона предстає як якісно своєрідний *тип* діяльності, що синтезує в собі два інших основних типи діяльності, - індивідуальну і сумісну.

Дійсно, управлінська діяльність по суті припускає наявність ряду «керованих» суб'єктів, тобто є сумісною. Проте вона не перестає бути при цьому індивідуальною, оскільки вимагає реалізації всіх тих компонентів і засобів,

які характерні для структури індивідуальної діяльності. Більш того, індивідуальна діяльність керівника, направлена на вирішення завдань управління, істотно змінюється; різко підвищується її складність, відповідальність. Тому в психологічному плані управлінська діяльність трактується як синтез індивідуальної і сумісної діяльності.

Управлінська діяльність дуже специфічна по своєму предмету. Вона, за визначенням, припускає вплив на інших людей в цілях організації їх спільної діяльності. Тому її предметом виступають специфічні об'єкти, якими є люди, особистості є соціальні суб'єкти – люди, особистості, групи. У зв'язку з цим, управлінську діяльність відносять до суб'єкт-суб'єктного класу, складнішого, ніж клас суб'єкт - об'єктних діяльностей.

Управлінська діяльність дуже специфічна і за своїм процесом. Її суть — організація діяльності інших людей, тобто «діяльність по організації діяльностей». Ця властивість взагалі розглядається в теорії як основна властивість управлінської діяльності. Тому вона визначається як метадіяльність.

Метою управлінської діяльності є забезпечення ефективного функціонування певної організаційної системи. Остання належить до особливого типу систем — соціотехнічним. Вони якісно різноманітні по складу своїх компонентів і включають, як мінімум, два основні різновиди — «технологічну» і «людську», її складові. Тому працю керівника включає два основні аспекти — пов'язаний із забезпеченням технологічного процесу і пов'язаний з організацією міжособових взаємодій

Управлінська діяльність специфічна і за організаційним статусом її суб'єкта — керівника. Цей статус двоїстий: керівник за визначенням одночасно є членом організації (групи) і стоїть як би поза нею — над нею — через своє ієрархічно вище положення.

Дослідження показують, що ефективність діяльності організації тим вище, чим більшою мірою керівник є не

просто формальним «начальником», але і неформальним лідером (тобто реальним членом організації). Але одночасно і збереження ієрархічного початку («дотримання дистанції») також є дієвим засобом забезпечення ефективності діяльності організацій. Отже, ще однією ознакою управлінської діяльності є поєднання двох основних принципів її організації — ієрархічного (субординаційного) і колегіального (координаційного), а також необхідність їх оптимального узгодження.

2.2. Основні підходи до вивчення управлінської діяльності.

☞ В даний час існує низка окремих підходів до розкриття змісту управлінської діяльності, кожен з яких направлений переважно на опис певного її аспекту.

Мікроаналіз управлінської діяльності. Цей спосіб вивчення змісту управлінської діяльності сформувався під безпосередньою дією перших робіт по «науковому вивченню праці» (Ф. Тейлор, Ф.Гілберт). Вивчаючи різні види діяльності, ці дослідники прийшли до висновку, що будь-яка діяльність може бути описана як набір деяких основних операцій або компонентів, що повторюється, - «терблигів».

Такий простий спосіб аналізу дозволив отримати ряд цікавих результатів. Зокрема, було показано, що середній керівний персонал вступає в різного роду контакти 300—400 разів на день, а звичайний восьмигодинний робочий день включає як мінімум більше 200 різних видів дій.

Часовий аналіз робочого часу керівника показав, що лише 30 - 60% часу керівника, як правило, присвячено контактам з членами організації, а решта часу — зовнішнім контактам. Переважна частина службового часу зайнята вербальними (мовними) комунікаціями — до 80 - 90%. Проте при цьому тільки 30% часу займають контакти, ініціаторами яких були самі керівники, а решта часу

доводиться на контакти, що виникають ненавмисно з їх сторін.

В цілому, мікроаналіз управлінської діяльності виявив наступні особливості її змісту і організації:

- насиченість дуже великим числом дій, переважно короткочасних;
- часті, систематичні втручання ззовні;
- дуже широка мережа контактів (поза групою);
- явна перевага мовних комунікацій;
- фрагментарність, уривчастість, незавершеність багатьох контактів;
- швидкий темп перемикавання від одних «дрібних справ» до інших;
- часте поєднання в часі двох або навіть більше дій;
- систематичні переривання вже початих справ іншими - екстренно виникаючими причинами і справами.

«Емпіричний» аналіз управлінської діяльності. Він відрізняється від першого тим, що направлений на виокремлення і опис значно крупніших «блоків», компонентів діяльності. Більший масштаб аналізу дозволяє встановити і змістовніші, наповнені специфічно управлінським сенсом компоненти діяльності. Усередині цього підходу виділяють дві його різновиди. Перший з них — це аналіз так званих видів змісту праці керівника. Найбільш поширеним є виділення п'яти основних видів (типів) змісту діяльності:

«Паперова» робота, що полягає у вивченні технологічної документації, складанні звітів, довідок, ознайомленні з кореспонденцією і ін. Вона займає в середньому 20—35% робочого часу.

Телефонні переговори.

Зустрічі, - неформальні і формальні комунікації керівника групового характеру (участь в нарадах, зборах, обговореннях і так далі). Їм приділяється до 50% всього часу.

Особисті контакти керівника відрізняються від попереднього вигляду своїм конфіденційним характером. Цей вигляд вважається найбільш важливим у всій структурі управлінської діяльності. Показово, що при підвищенні

ієрархічного рівня керівника питома вага цього вигляду зростає.

Оперативно-організаційні завдання керівника. Їх конкретний зміст визначається наочною сферою діяльності організації і ієрархічним рівнем керівника; в більшості випадків вони носять оперативно-технологічний характер.

Другий різновид «емпіричного» підходу - це аналіз на основі виділення і подальшого вивчення конкретних управлінських ситуацій («ситуаційний аналіз», або *кейс - аналіз*). Він застосовується не тільки як спосіб вивчення управлінської діяльності, але в ще більшому ступені — як метод навчання менеджерів на основі освоєння способів, прийомів дій в основних управлінських ситуаціях. Він, наприклад, є основою навчання в найбільш престижній в США Гарвардській школі бізнесу.

У ній використовується принципово нова «одиниця» аналізу управлінської діяльності - управлінська ситуація. Важливе те, що ситуації, що виокремлюються, можуть бути далі легко типізовані, класифіковані, визначені найбільш значущі з них. Це дозволяє побудувати впорядковану систему основних управлінських ситуацій, яка і розглядається як основа всієї діяльності.

Підхід з позицій психологічної теорії діяльності. У психологічній теорії діяльності існує важлива закономірність. Чим більшими і узагальненими є «одиниці», на які вона розділяється для аналізу, тим більшою мірою вони зберігають специфіку діяльності, але в меншій мірі дозволяють розкрити її механізми і закономірності. І навпаки, чим більш дрібні ці «одиниці», тим глибше вони дозволяють проникнути в будову діяльності і її закономірності; проте при цьому вони стають все більш і більш неспецифічними змісту діяльності.

Специфіка власне психологічного підходу до аналізу управлінської діяльності полягає в тому, що він припускає її вивчення і характеристику перш за все на рівні дій і їх організації.

До основних складових змісту діяльності належать:

- мета – усвідомлений образ передбачуваного результату, на досягнення якого спрямована дія;
- мотив – спонукання до дії, що надає діяльності специфічних ознак стосовно вибору засобів і способів досягнення мети;
- завдання – подана в певних умовах часткова мета, етап діяльності;
- об’єкт – фрагмент реальності, на яку спрямована активність суб’єкта;
- предмет – частина об’єкта, яка зазнає перетворень;
- суб’єкт – джерело активності;
- спосіб – шлях досягнення мети.

Динаміка управлінської діяльності представлена такими «одиницями», як:

- дія – відносно закінчений елемент діяльності, спрямований на досягнення певної проміжної мети;
- рух – зовнішні та внутрішні тілесні рухові акти, що свідомо регулюються суб’єктом на основі потреби в досягненні мети;
- операції – способи виконання дії, визначені умовами наявної ситуації.

Рольовий підхід до аналізу управлінської діяльності.

Він базується на наступному початковому положенні. Оскільки керівник реалізує управління в процесі групової — міжособової взаємодії, то її діяльністю є виконання системи певних соціальних ролей.

Вперше цей підхід був запропонований Г. Мінцбергом в книзі «Природа управлінської праці». «Роль, — за його визначенням, — це набір певних поведінкових правил, відповідних конкретній установі або конкретній посаді». Він указує, що «окрема особа може впливати на хараісгер виконання ролі, але не її зміст». Г. Мінцберг виділяє 10 основних управлінських ролей, згрупованих в три основні

категорії, — міжособові ролі, інформаційні ролі і ролі по ухваленню рішення.

Міжособові ролі

Роль головного керівника. Символічний глава, в обов'язки якого входить виконання звичайних обов'язків правового або соціального характеру.

Роль лідера. Відповідальний за мотивацію і активізацію підлеглих; відповідальний за набір, підготовку працівників і пов'язані з цим обов'язки.

Роль «сполучної ланки». Забезпечує роботу мережі зовнішніх контактів і джерел інформації, які надають інформацію і надають послуги, що саморозвивається.

Інформаційні ролі

Роль «приймача інформації». Розшукує і отримує різноманітну інформацію (в основному поточну) спеціалізованого характеру

Роль розповсюджувача інформації. Передає інформацію, отриману із зовнішніх джерел або від інших підлеглих, членам організації;

Роль представника. Передає інформацію щодо планів, політики, дій і результатів роботи організації для зовнішніх контактів, діє як експерт по питаннях даної галузі.

Ролі, пов'язані з ухваленням рішень

Роль підприємця. Знаходить можливості організації бізнесу усередині самої організації і за її межами, розробляє і запускає «проекти удосконалень», що приносять зміни, контролює розробку певних проектів.

Роль порушення, що знімає. Відповідає за дії коректувань, коли організація виявляється перед необхідністю важливих і несподіваних рішень.

Роль розподільника ресурсів. Відповідальний за розподіл всіляких ресурсів організації, що фактично зводиться до ухвалення і схвалення всіх значних рішень в ній.

Роль ведучого переговорів. Відповідальний за представництво організації на всіх значних і важливих переговорах.

Всі ці ролі тісно взаємозв'язані. Одночасно вони безпосередньо витікають з посадових повноважень керівника, його офіційного статусу. Разом з тим характер їх виконання може робити зворотний (і достатньо відчутне) вплив на офіційних, статусних і інші характеристики керівника

Також широко застосовуються нормативний підхід до аналізу і функціональний аналіз управлінської діяльності. Останньому підходу буде присвячений наступний параграф тому, що йому належить особлива, можна сказати — виняткова роль як в науці про управління в цілому, так і в психології управління.

Пов'язане це з тим, що за своїм змістом управлінська діяльність є реалізацією певних універсальних управлінських функцій (планування, прогнозування, мотивування, ухвалення рішення, контролю і ін.). Система цих функцій властива будь-якій управлінській діяльності, незалежно від її конкретного вигляду, хоча ступінь їх вираженості може бути різним. Тому інваріантна система управлінських функцій є ще однією з основних її характеристик.

2.3. Класифікації і психологічний зміст управлінських функцій

 Існує безліч підходів до класифікації функцій управління в теорії і практиці менеджменту. Один з найбільш популярних на Заході, підхід американських учених М. Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, пропонує об'єднати найбільш суттєві управлінські функції у чотири *первинні функції управління*, які реалізуються практично в усіх типах організацій.

До них належать, насамперед: планування; організація; мотивація; контроль. Згідно цього підходу, первинні функції управління, об'єднуються між собою двома *процесами*, які *притаманні кожній із первинних функцій*: комунікацією (обмін інформацією) і прийняттям рішень (вибір альтернатив при здійсненні управлінських функцій). При цьому керівництво виступає як самостійна діяльність, яка передбачає можливість впливати на окремих працівників і групи працівників таким чином, щоб вони працювали в напрямі досягнення цілей, що дуже важливо для успіху організації

Перша за логікою розвитку процесу, функція **планування** вирішує, насамперед, питання прогнозування, або стратегічного (довгострокового) планування. Прогнозування має забезпечити вирішення поставленої стратегічної задачі, домогтися певної мети на основі аналізу внутрішніх і зовнішніх зв'язків організації, вивчення економічних тенденцій. Обґрунтовано складений план є вмотивованим стимулом діяльності колективу.

Функція **організації** передбачає створення певної структури, яка дає можливість людям ефективно працювати для досягнення певних цілей. Існує багато елементів, які необхідно структурувати, щоб організація могла виконувати свої плани і тим самим досягати своєї мети. Одним з цих елементів є робота, конкретні завдання організації.

Оскільки в організації роботу виконують люди, іншим важливим аспектом функції організації є визначення, хто саме повинен виконувати кожне конкретне завдання з великої кількості таких завдань, що існують в рамках організації, включаючи і роботу з управління. Керівник підбирає людей для конкретної роботи, делегуючи окремим людям завдання і повноваження або права використовувати ресурси організації.

Функція **мотивації** полягає в організації процесу стимулювання діяльності людей в колективі в напрямку досягнення загальних цілей. Успішне керівництво завжди базується на обґрунтованих психологічних основах, знанні дійсних мотивів і потреб конкретних співробітників організації, споживачів, клієнтів.

Відомий американський фахівець у галузі менеджменту Р. Дафт зазначає: «Перед менеджерами стоїть завдання переконати інших людей працювати краще, створити у людей внутрішні спонування до активної трудової діяльності, підтримувати зацікавленість у праці, формувати потребу в активній діяльності, створювати ситуацію переживання задоволення від отриманих результатів, переконати людей здійснити необхідні зусилля і взяти на себе зобов'язання в участі у процесі праці, що є основою ефективної діяльності організації».

Керівник завжди повинен пам'ятати, що навіть прекрасно складені плани і найдосконаліша структура організації не мають ніякого сенсу, якщо хтось не виконує фактичну роботу організації. І завдання функції мотивації полягає в тому, щоб члени організації виконували роботу відповідно до делегованих їм обов'язками і узгоджуючи з планом.

Мотив (лат. *moveo* – штовхаю, рухаю) – стійка особистісна властивість, яка охоплює потреби, є спонукальною причиною дій і вчинків. За своїм мотиваційним значенням особливо важливою є потреба.

Потреба – стан індивіда, пов'язаний з відчуттям необхідності в чомусь важливому для існування й розвитку людини.

Функція **контролю** реалізується як процес забезпечення того, що організація дійсно досягає своїх цілей. Існують *три аспекти* управлінського контролю. *Встановлення стандартів* - це точне визначення цілей, які повинні бути досягнуті в позначений відрізок часу. Воно ґрунтується на планах, розроблених у процесі планування. Другий аспект - це *вимір* того, що було в дійсності досягнуто за певний період, і *порівняння досягнутого з очікуваними результатами*. Якщо обидві ці фази виконані правильно, то керівництво організації не тільки знає про те, що в організації існує проблема, але і знає джерело цієї проблеми. Це знання необхідне для успішного здійснення третьої фази, а саме, - стадії, на якій вдаються до *дій*, якщо це необхідно, для *корекції серйозних відхилень* від початкового плану. Одне з можливих дій - *перегляд цілей*, для того щоб вони стали більш реалістичними і відповідали ситуації.

Прийняття рішення. Для того, щоб організація могла чітко працювати, керівник повинен зробити серію правильних виборів з декількох альтернативних можливостей. Вибір однієї з альтернатив - це рішення. Отже, прийняття рішення - це вибір того, як і що планувати, організовувати, мотивувати і контролювати. У найзагальніших рисах саме це становить основний зміст діяльності керівника.

Основною вимогою для прийняття ефективного об'єктивного рішення або навіть для розуміння справжніх масштабів проблеми є наявність адекватної точної інформації. Єдиним способом отримання такої інформації є комунікація.

Комунікація - це процес обміну інформацією, її смисловим значенням між двома або більше людьми. Міцність і якість відносин між людьми переважно являють собою функцію того, наскільки чіткими та чесними є їхні міжособистісні стосунки. Оскільки організація є структурованим типом відносин між людьми, вона в значній мірі залежить від якості комунікацій для забезпечення ефективного функціонування.

Очевидно, що комунікації між людьми не будуть ефективними, якщо люди не зможуть домовитися про спільну мету, що становить передумову існування організації як такої. Інформація в процесі комунікації передається не тільки для того, щоб могли прийматися здорові рішення, але також і для того, щоб вони могли виконуватися. Зазвичай, якщо керівництво може донести обґрунтування своїх рішень до підлеглих, це значно підвищує шанси їх успішного виконання.

2.2. Підготовка і ухвалення управлінських рішень.

 **Управлінське рішення** можна визначити як процес знаходження зв'язку між існуючим станом системи і бажаним, таким, що визначається метою управління.

Процес ухвалення управлінських рішень починається з виникнення проблемної ситуації і закінчується вибором рішення. Управлінські рішення повинні відповідати наступним вимогам:

- мати ясну мету;
- бути обґрунтованими і несуперечливими;
- бути правомочними;
- конкретними;
- своєчасними і ефективними.

В науці і практиці управління виокремлюють наступні основні *підходи* до процесу ухвалення рішень в організаціях:

- інтуїтивний – на основі відчуття, що управлінське рішення правильне, без аналізу;
- рішення, засноване на судженнях – таке, що обумовлене знаннями або накопиченим досвідом;
- раціональне рішення - обґрунтовується аналітично, враховуючи всі «за і проти».

Основні *етапи* прийняття управлінське рішення:

1. орієнтовний: виявлення проблемної ситуації і визначення мети рішення;
2. інформаційний: збір, обробка і аналіз інформації, визначення обмежень;
3. етап вироблення і ухвалення рішення передбачає визначення критеріїв, формулювання переліку альтернатив, вибір оптимального рішення (з урахуванням часу і необхідної якості рішення)
4. організаційний етап: доведення до виконавців, призначення відповідальних
5. контролюючий етап: облік і контроль виконуваного рішення. До 41 % управлінських рішень не виконуються тільки через їх низьку якість і відсутність контролю.

Делегування повноважень – важлива проблема, оскільки 40 - 60% робочого часу керівника витрачається на виконання робіт нижчої кваліфікації, а саме рутинної роботи, спеціалізованої діяльності, підготовчої роботи

? Питання та завдання для самоконтролю:

1. Планування як функція управління; психологічні критерії «хорошої мети».
2. Планування як координація дій суб'єктів в часі і просторі; психологічні складнощі планування.
3. Психологічні механізми організації як розподіл завдань і ресурсів: делегування повноважень, відповідальність і локус контролю.

4. Базові теорії мотивації: концепції Ф.Тейлора і Мейо, А.Маслоу, «ХУ-теорія» Д.Макгрегора, теорії «Z» Оучі, Ф.Герцберга, доктрина «людських відносин» в 60-і роки ХХ століття.
5. Мотиваційні підходи 80-х років: мотивація і очікування (У. Врум); концепція суб'єктивної справедливості (С. Адамс); модель мотивації Лоулера–Портера.
6. Психологічна сутність контрольно-оцінної функції в діяльності керівника: навчання і корекція.
7. Специфіка, типологія, стилі ухвалення рішень в діяльності керівника.
8. Комунікація як функція керівника і засіб існування організації.
9. Внутрішньо-організаційні комунікації: вертикальні і горизонтальні, формальні і неформальні.
10. Зовнішньо-організаційні комунікації: зовнішнє середовище організації як об'єкт управління.
11. Загальні правила і принципи побудови ефективних комунікацій. Комунікативна компетентність і культура керівника.
12. Проблема спотворення і неоперативності інформації. Основні види помилок і «бар'єрів» в організаційній комунікації.

Індивідуальні завдання для самостійної роботи:

1. Використовуючи методи та засоби психології управління, визначте й охарактеризуйте основні функції, що виявляються в процесі взаємодії керівників і підлеглих (або студентів та їх викладачів). Опишіть ситуацію, в якій виявляється певна функція. Зазначте:
 - а) яка саме функція виявляється;
 - б) які чинники зумовили її формування;
 - в) на що саме вона впливає і як виявляється.

2. Обґрунтуйте власну стратегію прийняття рішення щодо навчання у виші. Визначте основні етапи, охарактеризуйте складові прийняття цього рішення. Впишіть результати навчання в подальшу життєдіяльність.

3. Психологія керівника як суб'єкта управлінської діяльності

3.1. Суб'єкт управління: лідер – керівник - менеджер

☞ Розгляд питання психології управління людьми об'єктивно приводить нас до аналізу ключової ланки системи управління в організації – керівника.

Аналіз дослідження питання ролі особистості керівника в історії менеджменту та психології управління, особливо західної, засвідчує те, що методологічною основою цього дослідження є проблема лідерства.

Знайомство з існуючими теоріями лідерства показує, що існує певна теоретична невизначеність, нерозділеність понять "лідерство" та "керівництво", які при всій своїй змістовній поєднаності не можна вважати синонімами.

При аналізі теорій лідерства ми виходимо з того, що поняття "лідерство в організації" використовується в широкому розумінні цього поняття, яке вміщує сукупність явищ пов'язаних з поняттями "управління", "керівництво" та поняттям "лідерство" у вузькому (буквальному) його визначенні.

Згадаємо, що *управління* - це направлена на систему або окремі процеси, що відбуваються в ній, діяльність з метою підтримки в оптимальному робочому режимі або зміни її стану, додання їй нових властивостей і якостей. Керівництво є персоналізованою формою управління, пов'язаною зі взаємодією керівника зі співробітниками, групами та колективом в цілому.

Керівництво є процесом правової взаємодії, здійснюваний керівником на основі влади, даної йому державою або групою, колективом (у випадку, якщо керівник виборний) для досягнення цілі організації.

Лідерство є процес психологічної взаємодії однієї людини з іншими, заснований на принципах взаєморозуміння і добровільного підпорядкування.

«Лідерство - здатність впливати на інших в напрямку досягнення певної мети» (Р. Ділтс). *Менеджмент* - професійно вироблене вміння виконати завдання за допомогою інших людей. Менеджер, як правило, це – професійний управлінець, котрий пройшов професійну підготовку, суб'єкт управління в організації.

Відмінності між керівником і лідером відмічають, як правило, за традицією вітчизняної психології:

- в змісті їх діяльності (формальної /неформальної);
- у характері виникнення (нормативний /стихийний);
- в регламентації діяльності (є /немає);
- в соціальній ролі керівника і лідера (офіційна /неофіційна);
- в режимі зовнішніх зв'язків (є /немає завдання їх встановлення)
- в стабільності (стабільне /стихийне).

У традиціях американського менеджменту лідер і керівник – одна і та ж особа. За лідером організація визнає моральне право ухвалення рішень в значущих для неї ситуаціях. Це людина, яка займає вершину на ієрархічних сходах статусу і престижу членів організації.

Дані вітчизняних й зарубіжних досліджень показують, що ефект групової діяльності значно підвищується, коли ролі керівника та лідера збігаються в одній особі, а керівництво людьми здійснюється у формі лідерства. Але, на жаль, так буває не завжди. В практиці управлінської діяльності керівник-лідер відрізняється від керівника-адміністратора

- здатністю сприймати загальні потреби і проблеми колективу і сприяти їх задоволенню;
- здатністю бути організатором спільної діяльності: формулювати завдання, приймати відповідальність, планувати спільну роботу з урахуванням інтересів кожного;
- чуйністю і проникливістю, довірою до людей;
- наявністю представницьких навичок;
- здатністю залучати людей до діяльності;

- оптимізмом.

На необхідності командної роботи менеджера акцентує увагу Джек Уелч: "Кожен лідер повинен виконувати два завдання: досягати поставлених цілей і вести за собою команду. Для лідера недостатньо встановлювати лише свої особисті рекорди. Він повинен працювати як член команди, який досягає рекордних показників від усієї команди. Менеджерам потрібно навчитися бути командними гравцями і коучами (тренерами) одночасно".

3.2. Підходи до визначення професійно значущих якостей керівника.

☞ Особистісний підхід у психології менеджменту виходить з того, що при всіх обставинах ключовою ланкою системи управління організацією є особистість керівника. Саме від нього, значною мірою, залежить успішний розвиток організації.

На підбір, навчання та оплату праці керівників витрачаються величезні кошти. Багато фірм, як наприклад "ІВМ", витрачають на вдосконалення кожного свого менеджера від 25 до 40 днів в рік. У Японії фірми через кожні 1,5–2 роки проводять ротацію кадрів: кожного управлінця намагаються розвинути всебічно, в нього "вкладають" гроші, навчають нових професій і забезпечують горизонтальне зростання.

Саме тому, проблема підбору керівників з "відповідним для успішної управлінської діяльності набором якостей", незважаючи на критику "теорії рис особистості", є завжди актуальною. Відповіді на запитання:

- ? хто стає керівником, менеджером;
- ? яку роль відіграють при цьому особистісні якості;
- ? кому не слід займатися управлінням;

? що треба знати про особистість менеджера, щоб не помилитися при призначенні його на посаду та інші є дуже важливими для ефективної діяльності організації.

Обґрунтування професійно та інтелектуально важливих, психологічно і соціально необхідних якостей особистості керівника є однією з найактуальніших проблем психології управління. Особистість керівника як об'єкт пізнання, представляє значні труднощі. З цієї причини теорії особистості керівника не можна назвати цілком успішними. Відображенням теоретичних і практичних складнощів в пізнанні особистості лідера (керівника) якраз і з'явилися ситуаційні теорії.

Але справа не в тому, що таких якостей, які прийнято називати лідерськими, не існує. Вони, безумовно, є, але їх багато і вони різноманітні. Керівник в різних групах і на різних етапах їх розвитку має реалізувати багато функцій. І, звичайно ж, різні дослідники пропонують своє бачення системи необхідних якостей лідера.

Так, Р. Стогділл визначив десять "головних менеджерських якостей": домінантність, впевненість в собі, емоційна стабільність, стресостійкість, креативність, прагнення до досягнень, підприємливість, відповідальність, надійність у виконанні завдань, незалежність і товариськість.

Список "основних вимог до менеджерів" розроблено в корпорації "Дженерал Моторс". Він включає

- компетентність;
- гідність і вища відповідальність у всіх справах;
- почуття нового і вміння ризикувати;
- чутливість і рухливість;
- повага до думки інших;
- постійне прагнення до саморозвитку і готовність до змін;
- висока працездатність;
- постійне прагнення бути кращим і робити все найкращим чином.

У вітчизняному системному підході розроблено професіограму керівника, яка складається з 3 підсистем:

1 підсистема – загальні якості:

- достатньо високий рівень інтелекту;
- фундаментальні знання;
- достатній досвід

2 підсистема – конкретні якості:

- науково-професійні – теоретичний і практичний рівень компетентності;

- ідейно-етичні – моральна, культурна, світоглядна мотивація дій особистості;

- організаційні якості включають все, що пов'язане з умінням підбирати і розставляти кадрів, планувати їх роботу, контролювати діяльність;

- психофізичні якості, необхідні працівникові управленської праці;

3 підсистема - специфічні особисто - ділові якості:

- психолого-педагогічні якості;
- комунікабельність;
- емпатичність;
- високий рівень самоконтролю;
- стресостійкість;
- вміння переконувати.

Ще один варіант професіограми керівника запропоновано в вітчизняному системно-факторному підході, згідно якому сформульовано 5 специфічних інтегральних чинників, що визначають успішність управлінської діяльності:

- адаптаційна мобільність – уміння швидко знаходити своє місце в будь-якій ситуації, колективі;

- емоційне і ділове лідерство як по вертикалі, так і по горизонталі;

- здібність до інтеграції соціальних функцій / ролей - пристосування своєї поведінки під рольові очікування інших учасників соціального контакту;

- контактність – здібність до встановлення позитивних соціальних контактів;

- стресостійкість – інтелектуальна, вольова, емоційна.

Кричевський Р.Л. пропонує таке бачення системи необхідних якостей лідера:

- високий професіоналізм

- відповідальність і надійність

- упевненість в собі, вміння впливати на підлеглих

- самостійність

- здібність до творчого вирішення завдань

- практичний інтелект.

3.3. Індивідуальний стиль керівництва й індивідуальна управлінська концепція керівника.

≡ Індивідуальний стиль керівництва.

Розвиток менеджменту в своєму практичному аспекті завжди виходить на питання стилів керівництва, управління, а востанні роки – також на особливості індивідуальна управлінська концепція керівника. Адже (в кінцевому результаті) саме від відповідного стилю менеджменту залежить ефективність, успішність в розвитку організації. І це, насамперед, стосується найбільш прийнятних для керівника, підтвердивших свою ефективність в практиці, чи найбільш улюблених способів діяльності і спілкування з підлеглими, певних стереотипів управлінської діяльності, які в психології управління називають стилем керівництва.

Стиль керівництва – це стійка система способів, методів і прийомів поведінки і діяльності керівника, що створює своєрідний почерк управлінської поведінки.

У теорії і практиці управлінської діяльності існують різні типології стилів керівництва. Найбільш популярною до середини 70-х років була типологія К. Левіна, в якій виокремлюються такі стилі керівництва: ***авторитарний, демократичний, ліберальний стилі керівництва.***

Авторитарний стиль базується на жорстких способах управління, недопущенні ініціативи підлеглих. В практиці його застосування виконується більший об'єм роботи при нижчій мотивації, більшій кількості проявів агресивності.

Демократичний – базується на колегіальності прийняття рішень, врахуванні думок і, за можливістю, побажань підлеглих, передаванні частини повноважень підлеглим. Це стиль заохочення, ініціативи.

Ліберальний - для цього стилю характерне недостатнє втручання керівника в ті справи, які відбуваються в колективі, ліберальний керівник фактично не впливає на життя групи.

В практиці спостерігається також синтетичний стиль, у якому поєднуються різні стилі керівництва. Саме керівник, який має навички застосування кожного з трьох стилів керівництва в конкретній ситуації в певній групі може вважатися найбільш професійним керівником чи лідером.

На формування стилю керівництва впливають наступні 2 групи чинників:

1. об'єктивні:

- тип організації;
- специфіка основної діяльності організації;
- специфіка і умови вирішуваних завдань;
- способи і засоби діяльності організації;
- рівень розвитку організації.

2. суб'єктивні:

- індивідуальні психологічні особливості керівника;
- наявність у керівника авторитету;
- рівень загальної і управлінської культури, освіти;
- наявний загальний і управлінський досвід.

Індивідуальна управлінська концепція керівника.

Керівники і менеджери, в залежності від різних чинників (статусу, особистісних характеристик, управлінського досвіду), по - різному усвідомлюють ситуацію управлінської діяльності, використовують різні критерії оцінки, розрізняються уявленнями про необхідність і сенс організаційних змін. Індивідуальні особливості управлінської рефлексії впливають на управлінську інтеграцію і взаємодію, здійснюють вплив на стратегічний організаційний вибір, значущий в умовах сучасної конкуренції.

Індивідуальна управлінська концепція – системне когнітивне утворення, що включає уявлення суб'єкта про сенси, цілі, засоби, межі управління, критерії визначення управлінської проблеми, самооцінку власної позиції по відношенню до управлінської ситуації і ролі в ній інших суб'єктів. В цілому індивідуальна управлінська концепція може бути розглянута як *когнітивна основа діяльності*, як особливий віртуальний світ, в якому керівник «задає маршрути руху» для себе і інших.

Дослідження в рамках системного і діяльнісного підходів показують, що індивідуальна управлінська концепція *визначається особистими характеристиками суб'єкта* управлінської діяльності, особливо – *мотивами і цінностями*, що свідчить про змістовну близькість управлінської концепції суб'єкта і його *управлінської компетентності*. При цьому управлінська концепція розглядається саме як репрезентація смислової сфери свідомості і самосвідомості суб'єкта управлінської праці.

Її зміст визначається системою уявлень професіонала про світ (*«образ світу професіонала»* по Е.П. Клімову) і виступає як різновид концептуалізації професійної праці, характеристики якої різні у професіоналів і непрофесіоналів.

Т.С. Кабаченко, аналізуючи результати досліджень в цій області, резюмує, що виявлені наступні важливі *характеристики індивідуальних управлінських концепцій*.

По-перше, рівень управлінської успішності пов'язаний з такими характеристиками концепції суб'єкта управлінської праці як якість провідних задумів, повнота, розвернутість, гнучкість, узгодженість і незалежність структурних елементів.

По-друге, індивідуальні управлінські концепції суб'єктів з різною управлінською ефективністю характеризуються різним рівнем узагальненості цілей, що впливає на широту управлінських задумів і силу їх мотиваційного забезпечення.

По-третє, індивідуальні управлінські концепції лінійних і функціональних керівників розрізняються по структурі, що виражається в тому, що лінійні керівники володіють більшою широтою стратегічних задумів, повнотою управлінських уявлень і готовністю шукати рішення в будь-якій управлінській ситуації, а функціональні керівники прагнуть звужити ракурс розгляду управлінських ситуацій, схильні до стереотипних рішень і часто фіксують увагу на принципово нерозв'язних питаннях.

По-четверте, індивідуальна управлінська концепція зумовлює критерії оцінки ефективності, використовувані суб'єктом для оцінки своїх дій і дій інших учасників управлінської ситуації.

Основними **методами дослідження** управлінських уявлень, що використовуються в сучасній практиці, виступають контент-аналіз змісту управлінських документів, аналіз актуальних метафор, використовуваних в управлінській практиці, аналіз концептуальних схем або когнітивних (причинних) карт.

? Питання та завдання для самоконтролю:

1. Розкрийте суть та зміст існуючих теорій керівництва (лідерства).
2. Проаналізуйте структуру та зміст базових якостей та рис керівника.
3. Проаналізуйте компоненти структури професіоналізму управлінської діяльності.
4. Чому управління людськими ресурсами є психологічною проблемою?
5. Які існують відмінності між лідерством та керівництвом?
6. Виконайте аналіз класичної концепції стилів керівництва К.Левіна.
7. Проаналізуйте структуру та зміст управлінської сітки Р. Блейка та Дж. Моутона.
8. Здійсніть аналіз функцій та стилів менеджменту в теорії стилів менеджменту І. Адізеса.
9. Яку роль в діяльності організації І. Адізес відводить взаємодоповнювальній команді?
10. Проаналізуйте питання лідерства в теорії стилів менеджменту І. Адізеса.
11. Чому питання делегування повноважень в сучасному менеджменті є одним з ключових?
12. Проаналізуйте закономірності та алгоритм делегування повноважень.
13. В чому полягає суть мотивації як головної функції сучасної теорії та практики менеджменту?
14. Що таке індивідуальний стиль керівництва.
15. Розкрийте сутність індивідуальної управлінської концепції керівника.

Індивідуальні завдання для самостійної роботи

1. Проаналізуйте особливості індивідуального стилю керівництва і індивідуальної управлінської концепції керівника в різних сферах діяльності (організаціях).

Виокреміть складові індивідуальної управлінської концепції і параметри індивідуального стилю керівництва.

2. Здійсніть аналіз особливостей професійно важливих якостей певного керівника, використовуючи критерії різних підходів. Порівняйте отримані результати за ключовими критеріями цих підходів. Які характеристики найбільше впливають на на відносини “керівник – підлеглий”.

Розділ II. Психологічні аспекти управлінської взаємодії.

4. Організаційний контекст управління

4.1. Теорії організації як суб'єкта і об'єкта управління

☞ Для того, щоб мати змогу управляти, регулювати складну систему організаційних – культурних проявів, нам необхідно, насамперед, виробити цілісне уявлення щодо основних тенденцій, які склалися в даному напрямку в організаційному менеджменті.

Найкраще зорієнтуватися в існуючому розмаїтті підходів задля потреб практики психології управління ми зможемо на основі аналізу тенденцій в розвитку теорій організації в галузі соціальної психології організацій (В.П.Казміренко, 1994).

Отже, *перша тенденція*, що є найбільш значущою серед організаційних підходів, пов'язана з *інституційно-політичним напрямом* Т.Парсонса, Л.Берталанфі. Соціальні організації розглядаються в ньому як відкриті системи, що мають тенденцію до спеціалізації і диференціації, а також безперервно змінюються, саме тому кожна функціональна система прагне до внутрішньої рівноваги - гомеостазису.

Друга тенденція відображає прикладне застосування *загальної теорії систем* щодо функціонування систем різних класів (соціальних, біологічних, фізичних) і будь-якої природи. Управління в системах складних організацій виступає як

синтезатор, методологічною основою дії якого є принципи системного аналізу.

Третій підхід пов'язаний з логікою *порівняльного аналізу*, спрямованого на визначення провідних параметрів *факторних змінних моделей* організації. Основу цих моделей, як правило, складають соціологічні чинники внутрішнього або зовнішнього по відношенню до організації рівня (Лоуренс, Зігель, Вольф, Янг). Опис та структурування всіх систем зв'язків на якісних і кількісних рівнях, з точки зору послідовників цього підходу, дозволяє створити технологію імітаційного моделювання таких систем з метою науково-обгрунтованого управління і регулювання їх станів.

Основним методологічним положенням концепції "*організаційного опосередкування*" виступає єдність, безперервність організаційного цілого. Всі акти поведінки, взаємодії, комунікації можуть бути пояснені або виміряні тільки через критерії організаційно-цілісного опосередкування. Провідний психологічний механізм - чинник організаційної причетності (Г.Лівітт, Г.Лоуренс, А.Бейвелас). *П'ятий напрям* пов'язаний з *когнітивними процесами в організаційній діяльності*, основна функція яких - "вирішення проблем". Цей напрям своєрідно об'єднує концепції різних наукових формально-логічних підходів (Дж. Гілбрейта, Г.Саймона, Р.Акоффа, Д.Каца, Р.Кана та ін.). Організацію, в межах цього підходу, можна розуміти як своєрідний інформаційно-кібернетичний пристрій, який служить для інформаційного обміну між підструктурами, взаємозв'язаними єдиною метою, завданнями, ухваленням рішення і вирішення проблем.

І, нарешті, - *напрямок*, пов'язаний з аналізом власне соціальних проблем організації, в якому вводиться *імператив соціального порядку* як синонім соціальної гармонії. З цього виходять всі відповідні параметри, ціннісні, контрольні санкції, механізми, що забезпечують закони соціальних зв'язків, соціальних відносин і взаємодій.

Якщо виникають збої в тих або інших механізмах соціальної регуляції (через причини зовнішні або внутрішні), порушується порядок соціального життя, виникають процеси дезорганізації, що вимагає нових соціальних субструктур, інституційних функцій і іншого, що створює або опосередковує виникнення необхідних умов для досягнення гармонії і рівноваги. Така логіка функціонування і життєдіяльності соціальної організації.

Сутнісні відмінності, безумовно, будуть характерними для різноманітних організацій в залежності від особливостей сфери суспільної практики, в якій виникла та чи інша організація.

4.2. Організаційно-культурний підхід в управлінні

 Одним з найбільш перспективних підходів в управлінсько-психологічній практиці вирішення проблем організацій сьогодні вважається управлінський консалтинг на основі організаційної культури. Розглянемо основні поняття і ідеї, що складають сутність даного підходу.

На сьогоднішній день єдиного розуміння терміну «організаційна культура» не існує, навпаки, ми маємо понад 50 дефініцій організаційної культури, кожна з яких акцентує якісь певні сторони цього феномену. Автори роблять різноманітні акценти в визначеннях поняття від «цілісності організації» (Роббікс С.), «цінностей людей» (Коссен С.), до «стану середовища, що формується та розвивається особистостями та колективами людей» (Папеха Ю.) й «унікальних характеристик особливостей організації» (К. Голд).

Наразі найбільш популярним серед науковців різних галузей, є визначення організаційної культури, запропоноване Едгаром Шейном у 80-ті роки. Він розглядає організаційну культуру як «сукупність основних переконань, сформованих самостійно, засвоєних або розроблених певною групою, у міру того як вона вчиться вирішувати

проблеми адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, які виявилися достатньо ефективними, щоб вважатися цінними, а тому передаватися всім членам як правовий образ сприйняття, мислення і відношення людей до конкретних проблем».

Ким С. Камерон і Роберт Е. Куїнн відзначають, що концепція організаційної культури має витoki в двох різних дисциплінах: антропології (наприклад, у формулюванні «організації – *це* культури») і соціології (наприклад, у формулюванні «організації *володіють* культурами»)¹. Для того, щоб дати оцінку тим або іншим характеристикам організаційної культури, наприклад, загальновизнаним цінностям, правилам і традиціями, необхідна опора на функціональну, соціологічну традицію, в рамках якої культура трактується, як атрибут організації, який може бути зміряний окремо від інших організаційних феноменів, а менеджери в стані чіткого визначати відмінності між організаційними культурами і займатися зміною культури і вимірювати культуру, використовуючи емпіричні прийоми. Антропологічний же підхід припускає, що організаційна культура може розглядатися тільки як метафора і невідокремлена від самої організації.

Використовуючи соціологічний підхід, необхідно чітко визначити, які саме культурні аспекти підлягають розгляду і яким чином повинна бути визначена концепція культури.

Є різні точки зору на суть організаційної культури.

У такому розумінні опускається питання про те, наскільки розроблені певною групою переконання можуть стати переконаннями для інших людей, і що для цього потрібно було б робити менеджерам.

У.Оучи по образу відомої "теорії "X" і "Y"", розробленою Макгрегором, створив "теорію "Z"". Для Оучи культура складається із зборів символів, церемоній і міфів, які повідомляють членам організації важливі уявлення про цінності і переконання. Питання про те, наскільки всі ці елементи культури внутрішньо приймаються персоналом,

що приходить із зовнішнього середовища, і стають регулятором його поведінки, не піднімається.

В ситуації існування такої яскравої та багатокількісної палітри підходів до визначення сутності та змісту організаційної культури, природними є чисельні спроби узагальнення наукових підходів до вирішення цього питання.

Так, О.Г. Тихомирова пропонує розрізняти такі підходи:

- Організаційна культура як характеристика діяльності організації та її членів (Д.Олдхем, Е. Шейн, Р.Холл).

- Організаційна культура як сума її елементів (Д.Хемптон, Д.Гібсон Р.Дафт, Д.Ньюстром і К. Девіс, та інші). Частіше за все до її елементів відносять уявлення про організацію, цінності та переконання, правила та норми поведінки, що підтримується в організації.

- Організаційна культура як цілісна категорія (М. Мескон, Е.Джакус, Діл і Кеннеді)

- Організаційна культура як відображення характеру впливу компонента на організацію, виокремлення найважливішого компоненту (К.Камерон і Р.Куїнн, Р.Гріффін, П.Вейлл, Ф.Харріс і Р. Моран, Д.Елдрідж і А.Кромбі, М. Армстронг). Наприклад, К.Камерон і Р.Куїнн звертають увагу на те, унікальністю організації може бути стиль лідерства або мова і символи, процедури і повсякденні норми, то, як визначається успіх Камерон, Куїнн. П.Вейлл підкреслює наявність в кожній організації системи відносин, дій, артефактів, що робить її відмінною від інших.

У величезному різноманітті підходів до визначень організаційної культури та пошуку критеріїв для диференціації і систематизації її елементів, достатньо чітко вирізняється підхід, згідно якому можна виділити два способи використання даного поняття.

Перший підхід розглядає культуру як одну з організаційних підсистем (разом з технологічною, адміністративною і т. д.), що виконує функції адаптації

організації до навколишнього середовища і ідентифікації її співробітників. В цьому випадку, організації *володіють* різними культурами.

Інший підхід до визначення даного терміну полягає в тому, що «культура» — це те, чим організація *є*. З цих позицій організації розуміються і аналізуються головним чином не в економічних або матеріальних термінах, а в термінах когнітивних або символічних аспектів [Смірнич, 1983]. Дана точка зору виражає суб'єктивний, або феноменологічний погляд на організацію і має багато загального з концепцією відкритих систем (Скотт, 1987).

З погляду Ліпатова С.А., в даний час в літературі з організаційної культури домінують три основні теоретичні підходи до її вивчення [Вілперт, 1993]: символічний; когнітивний; систематичний (або цілісний).

Символічний підхід ґрунтується на дослідженнях «організаційного символізму», або «символічного менеджменту», що з'явилися в кінці 70-х рр. До основних принципів даного підходу можна віднести наступні: 1) сенс або інтерпретації що відбувається в організації важливіше за те, що відбувається насправді; 2) нестабільність і невизначеність, широко поширені в більшості організацій, перешкоджають раціональному вирішенню проблем і ухваленню рішень; 3) люди використовують символи для зменшення невизначеності і встановлення орієнтирів поведінки при зіткненні з нестабільністю. Як символи можуть виступати емблеми, прапори, міфи, анекдоти, клички, звички, звичаї і тому подібне

Керівники за допомогою символів можуть підтримувати ідеологію організації і орієнтувати співробітників на складному світі. Символи мають сенс і приносять користь тільки тоді, коли члени організації розуміють їх значення однаково, що визначається в першу чергу, існуючими культурними цінностями.

Формування **когнітивного підходу**, як наголошується в літературі (Занковський, 1996; Ілген, Кліїн, 1988), пов'язане з

дослідженням когнітивних і символічних аспектів діяльності організації, що розглядаються при цьому як колективні форми свідомості, що є надзвичайно важливим при аналізі сучасних організаційних культур (Смірнич, 1983). «По своїй суті організації є продуктом думки і дії своїх членів», затверджують редактори книги «Думаюча організація» [Симс, Джайойа, 1986]. Проте в контексті когнітивного підходу основний акцент робиться на таких аспектах культури, як колективна свідомість, когнітивні схеми або загальна система знань, вірувань і правил, що визначають відповідні форми поведінки (Ліпатов).

Організаційна культура, що розуміється таким чином, є придбаними смисловими системами, передаваними за допомогою природної мови і інших символічних засобів, що виконують репрезентативні, директивні і афектні функції і здатних створювати культуральний простір і особливе відчуття реальності.

Систематичний підхід в розумінні організаційної культури з'явився як інтеграція двох основних точок зору до визначення, а саме, її розуміння як: 1) спостережувані зразки поведінки членів співтовариства, мова і способи використання матеріальних об'єктів; 2) колективна свідомість, когнітивні схеми або загальна система знань, вірувань і правил, цінностей і ідей, об'єднуючі людей. Природно, що з'являються концепції, в яких культура розуміється як складна «природно-штучна» система з двома основними підсистемами: «нормативно-семіотичною» і «матеріально-денотативною» (Розін, 1994).

Більш детально інтерпретація сутнісного розуміння організаційної культури різними авторами та сформульовані ними на цій основі визначення даного феномену наведені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Визначення організаційної культури

Автор	Сутнісне розуміння
Л. Елрідж, А. Кромбі Eldridge J., Crombie A. A Sociology of organizations. — London: Allen & Unwin, 1974. - P. 89	Під культурою організації слідє розуміти унікальну сукупність норм, цінностей, переконань, зразків поведінки і тому подібне, які визначають спосіб об'єднання груп і окремих осіб в організацію для досягнення поставлених перед нею цілей.
Х. Шварц, С. Девіс Schawrtz H., Davis S. Matching Corporate Culture and Business Strategy// Organizational Dynamics. Summer, 1981. - P. 33	Культура організації є комплексом переконань і очікувань, що розділяються членами організації. Ці переконання і очікування формують норми, які в значній мірі визначають поведінку в організації окремих осіб і груп.
У. Оучи Ouchi W. Theory «Z»: How American Bussiness can meet the Japanese challange. — Reading, MA.: Addison-Wesly, 1981. - P. 45	Організаційна культура — це символи, церемонії і міфи, які повідомляють членів організації важливі уявлення про цінності і переконання.
Л. Смірсич Smircich L. Concepts of culture and organizational analysis //Administrative Science Quarterly. 1983. Vol. 28. - P. 339-358	Організаційна культура є придбаними смисловими системами, передаваними за допомогою природної мови і інших символічних засобів, які виконують репрезентативні, директивні і афектні функції і

	здатні створювати культурний простір і особливе відчуття реальності.
B. Cate Sathe V. Culture and Related Corporate Realities. — Richard D. Irvin, Inc., 1985. - P. 10	Культура є набором важливих установок (часто не формульованих), що розділяються членами того або іншого суспільства. Ці найважливіші поняття складаються з норм, цінностей, підходів, переконань.
Е. Шейн Schein E.H. Organizational Culture and Leadership. — San Francisco: Jossey Bass, 1985. - P. 9	Культура — це сукупність колективних базових правил, винайдених, відкритих або вироблених певною групою людей у міру того, як вона вчилася вирішувати проблеми, пов'язані з адаптацією до зовнішнього середовища і внутрішньою інтеграцією, і розроблених досить добре для того, щоб вважатися цінними. Отже, нових членів групи слід навчати цим правилам як єдино правильному способу досягати що-небудь, думати і відчувати в ситуаціях, пов'язаних з вирішенням подібних проблем.
Г. Морган Morgan G. Images of Organization. — Beverly Hills, Calif.: Sage, 1986. - P. 135	Культура в метафоричному сенсі — це один із способів здійснення організаційної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій і інших засобів передачі основних цінностей, переконань, ідеології, які

	направляють діяльність підприємства в потрібне русло
К. Шольц Scholz C. Corporate Culture and Strategy — the Problem of Strategic Fit. Long Range Planning, 1987. 20(4). - P. 80	Корпоративна культура є неявною, невидимою і неформальною свідомістю організації, яка управляє поведінкою людей і, у свою чергу, само формується під впливом їх поведінки.
Г. Хофстеде Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind, London: McGraw-Hill, 1991. - P. 57—61	У широкому сенсі організаційна культура — колективне програмування думок, яке відрізняє членів однієї організації від іншої
А. Мак-лін, Ж. Маршалл McLean A., Marshall J. Intervening in cultures, working paper. — University of Bath, 1993. - P. 25	Організаційна культура є сукупність традицій, цінностей, установок, переконань і відносин, які створюють всеосяжний контекст для всього, що ми робимо або про що думаємо, виконуючи роботу в організації.
Б. Карлофф Карлофф Б. Ділова стратегія /Пер. з англ. — М.: Економіка, 1998.- С. 229	Культура корпорації — певні позиції, точки зору, манери поведінки, в яких утілюються основні цінності, вираз цих цінностей втілений в організаційній структурі і в кадровій політиці.
Д. Мацумото Мацумото Д. Психологія і	Організаційна культура — динамічна система правил, що розділяються членами організації. Такі правила

культура. — Спб.: Прайм - Єврознак, 2002. - С. 364	включають різноманітні психологічні конструкты, наприклад відносини, цінності, переконання, норми і поведінка. Це щось більше, ніж просто поведінкові практики, які ми спостерігаємо в повсякденній виробничій діяльності. Вона має відношення до глибоко вкорінених цінностей і переконань, які вважають важливими для себе не тільки окремі працівники, але і вся організація в цілому.
Р.Л. Крічевський Крічевський Р.Л.. Якщо Ви керівник... Елементи психології менеджменту в повсякденній роботі. — М.: Справа, 1998. - С. 147	Корпоративна культура охоплює велику частину явищ духовному і матеріальному життю колективу: домінуючі в ній моральні норми і цінності, прийнятий кодекс поведінки і укорінені ритуали, манера персоналу одягатися і встановлені стандарти якості, продукту, що випускається, і так далі

Представлене в даному огляді розмаїття підходів до визначення організаційної культури обґрунтовує необхідність пошуку загальної площини культурних проявів життєдіяльності організацій. Ці пошуки доцільно спрямувати у сферу «культурної парадигми» організації.

4.3. Культурна парадигма та складові організаційної культури

 Своєрідне бачення системи складових організаційної культури пропонує Е.Шейн. На його думку, зміст базових представлень організаційної культури відображає основні проблеми, з якими стикається будь-яка група і організація, а саме, проблеми, обумовлені зовнішніми чинниками і проблеми внутрішньої інтеграції

Сукупність цих (базових) уявлень утворює так звану «культурну парадигму» організації. Вони структуруються, створюючи більшою чи меншою мірою цілісний образ. Цей процес, засвоєння і структуризації в свідомості певних уявлень, по Шейну, викликаний прагненням індивіда уникнути невпевненості, досягти визначеності в повсякденному житті. «Культурна парадигма», через свою значущість (в рамках даної організації) допомагає уникнути цієї невизначеності і визначає відношення індивіда до навколишнього світу, уявлення про природу, людину, сенс його діяльності. У основі її лежать наступні колективні уявлення:

1) Про відносини з навколишнім середовищем, адаптації до неї і виживання.

До цієї групи входять колективні уявлення

- про місію, стратегію, головні завдання організації;
- про цілі, визначувані місією організації;
- про засоби досягнення поставлених цілей;
- про критерії оцінки результатів роботи;
- про стратегії корекції при відхиленнях від мети.

Можливі три варіанти відношення з середовищем, визначуваних культурною парадигмою:

1. прагнення використовувати можливості середовища, по можливості безоплатно використовуючи з нього ресурси, – відношення, характерне для більшості західних країн;

2. прагнення добитися гармонії з середовищем, підхід характерний для східної культури;

3. прагнення захиститися від загрозливого, небезпечного впливу середовища, підхід характерний для суспільств з нерозвиненою економікою, традиційних суспільств.

2) Уявлення, що забезпечують внутрішню інтеграцію організації і що є віддзеркаленням її основних внутрішніх проблем:

- вироблення мови і концептуальних понять групи ;
- визначення групових меж і критеріїв для включення і виключення нових членів;
- розподіл владних і службових повноважень;
- розробка норм довірчих і дружніх відносин і любові;
- визначення і розподіл заохочень і покарань;
- пояснення нез'ясовного.

3) Уявлення про реальність, істину, час і простір задають відношення до фактів фізичного і соціального життя, природу істини, базову концепцію часу і простору, розподілу і призначення його.

4) Уявлення про природу людини і людської діяльності пов'язані з відповіддю на питання про те, що є людина, як він відноситься до своєї праці і своїх обов'язків, який підхід доцільно до нього застосувати (наприклад, теорію Х або У), як повинен поводитися індивід в організації: чи винен він проявляти активність або ініціативу, або перевагу виявляється виконавському стилю поведінки, чи винен він постійно проявляти прагнення до самовдосконалення.

5) Уявлення про людські взаємини, задаючи правила відносин один з одним, перевага, що віддається в організації колективізму або індивідуалізму, ступінь конкурентності між членами організації, уявлення про характер владних відносин і про переважну їх форму: чи винні вони бути традиційними, легітимними, харизматичними, або заснованими на моральному консенсусі, який ступінь ієрархізації в організації.

Ці базові уявлення в достатньо повній мірі вичерпують, за Шейном, зміст культурної парадигми. Система цих

уявленнь задає своєрідну систему координат, в якій може розглядатися будь-яка культура, проте потрібно враховувати, що в будь-якій організації відносна значущість подібних вимірювань може варіюватися в достатньо широких межах.

4.4 Основні характеристики організаційної культури

📖 П. Харріс і Р. Моран (1991), в концепції яких цілісний підхід знаходить достатньо популярне сучасне втілення, включають в зміст ОК наступні десять характеристик:

1. усвідомлення себе і свого місця в організації (одні культури цінують заховання працівником своїх внутрішніх настроїв, інші заохочують їх зовнішній прояв; у одних випадках незалежність і творчість виражаються через співпрацю, а в інших — через індивідуалізм);

2. комунікаційна система і мова спілкування (використання усної, письмової, невербальної комунікації і відвертість комунікації різняться від групи до групи, від організації до організації; жаргон, використовувані аббревіатури, жестикуляції варіюються залежно від галузевої, функціональної і територіальної приналежності організацій);

3. зовнішній вигляд, одяг і уявлення себе на роботі (різноманітність уніформ і спецодягу, ступінь охайності, застосування косметики, зачіски і тому подібне відображають наявність безлічі мікрокультур);

4. що і як їдять люди, звички і традиції в цій області (організація живлення працівників, включаючи наявність або відсутність таких місць на підприємстві; люди приносять з собою їду або відвідують кафетерій усередині або поза організацією; наявність дотації на живлення; періодичність і тривалість живлення; чи їдять працівники різних рівнів разом або окремо і т. п.);

5. усвідомлення часу, відношення до нього і його використання (ступінь точності і відносності часу у

працівників: дотримання тимчасового розпорядку і заохочення за це; спосіб використання часу);

6. взаємини між людьми (характер відносин за віком і підлозі, статусу і владі, мудрості і інтелекту, досвіду і знанням, рангу і протоколу, релігії і громадянству і т. п.; ступінь формалізації відносин, отримуваної підтримки, шляху вирішення конфліктів);

7. цінності (як набір орієнтирів в тому, що таке добре і що таке погано) і норми (як набір припущень і очікувань відносно певного типу поведінки) — що люди цінують в своєму організаційному житті (своє положення, титули або саму роботу і т. п.) і як ці цінності зберігаються;

8. віра в щось і відношення до чогось (віра в керівництво, успіх, в свої сили, у взаємодопомогу, в етичну поведінку, в справедливість і т. п.; відношення до колег, до клієнтів і конкурентів і т. п.; вплив релігії і моралі);

9. процес розвитку працівника і навчення (бездумне або усвідомлене виконання роботи; покладаються на інтелект або силу; процедури інформування працівників; підходи до пояснення причин і т. п.);

10. трудова етика і мотивування (відношення до роботи і відповідальність по роботі; розділення і заміщення роботи; чистота робочого місця; оцінка роботи і винагорода; просування по роботі і так далі).

Як ми бачимо, підхід П. Харріс і Р. Моран детально представляє зміст організаційної культури, і в той же час, чітко відображає проблему відсутності єдиної підстави для виділення її характеристик.

? Питання для самоконтролю:

1. Які існують проблеми зовнішньої адаптації і пристосування організації до постійно змінного зовнішнього оточення?

2. Відомі вам закономірності, пов'язані з проблемами

внутрішньої інтеграції, що впливають на формування культури організацій.

3. Які вам відомі умови формування культури організацій?

4. Які існують внутрішні чинники впливу на організаційну культуру?

5. Відомі вам чинники зовнішнього впливу на процес формування організаційної культури?

6. Від чого залежить імунітет організації до прихованих "вірусів" інших культур?

7. Назвіть чинники макро-, мезо- та мікрорівня, від яких залежить процес формування організаційної культури.

Індивідуальні завдання для самостійної роботи

1. Проаналізуйте тип і особливості організаційної культури вашої організації, на інструменту діагностики OCAI.

2. Побудуйте профілі існуючої і бажаної організаційної культури, порівняйте їх, визначте основні напрямки розвитку культури вашої організації на основі даного діагностичного інструменту.

5. Психологічні аспекти управління процесами взаємодії, формування та впливу в організації

5.1 Закономірності формування організаційної культури

 Зовнішнє середовище має значний вплив на організацію, що, природно, позначається на її культурі. Проте, як свідчить практика, дві організації, що функціонують в одному і тому ж оточенні, можуть мати дуже різні культури. Це відбувається тому, що через свій сумісний досвід члени організації по-різному вирішують дві дуже важливі проблеми. Перша — це *зовнішня адаптація*: що повинне бути зроблене організацією для того, щоб вижити в умовах жорсткої зовнішньої конкуренції. Друга — це *внутрішня інтеграція*: як внутрішньо-організаційні процеси і відносини сприяють її зовнішній адаптації.

Процес зовнішньої адаптації і виживання пов'язаний з пошуком і знаходженням організацією своєї ніші на ринку і її пристосуванням до постійно змінного зовнішнього оточення. Це процес досягнення організацією своїх цілей і взаємодії з представниками зовнішнього середовища. До **проблем зовнішньої адаптації** і виживання відносяться наступні:

1. *Місія і стратегія* (визначення місії організації і її головних завдань; вибір стратегії виконання цієї місії).

2. *Цілі* (встановлення специфічних цілей і внутрішнє ухвалення їх працівниками).

3. *Засоби* (ресурси, використовувані для досягнення цілей; консолідація зусиль в досягненні вибраної мети; адаптація організаційної структури, оптимізація систем стимулювання і звітності).

4. *Контроль* (встановлення індивідуальних і групових критеріїв ефективної діяльності; створення інформаційної інфраструктури).

5. *Коректування поведінки* (створення системи заохочення і покарання, пов'язаної з виконанням або невиконанням поставлених завдань).

Члени організації повинні знати *реальну* місію своєї організації, бо, що нерідко декларується з високих трибун для акціонерів і громадськості. Це допоможе їм сформувати розуміння власного внеску у виконання організацією своєї місії.

Наступна група питань відноситься до встановлення *цілей* і вибирання *засобів* їх досягнення. У одних організаціях працівники беруть участь у встановленні цілей і, таким чином, приймають на себе відповідальність за їх досягнення. У інших — працівники беруть участь тільки у виборі методів і засобів досягнення цілей, а в третіх — може не бути ні того, ні іншого або бути і те, і інше.

У будь-якій організації працівники повинні брати участь в наступних процесах: 1) виділяти із зовнішнього оточення важливе і неважливе для організації; 2) розробляти шляхи і способи вимірювання досягнутих результатів; 3) знаходити пояснення успіху і невдачі в досягненні цілей.

Процес зовнішньої адаптації нерозривно пов'язаний з внутрішньою інтеграцією, тобто встановленням і підтримкою ефективних відносин по роботі між членами організації. Це процес пошуку найбільш ефективних способів спільної роботи в організації. Серед проблем ***внутрішньої інтеграції*** відзначимо наступні:

1. *Спільна мова і концептуальні категорії* (вибір методів комунікації; визначення значення використовуваної мови і концепцій).

2. *Межі організації і критерії входження і виходу з неї* (встановлення критеріїв членства в організації і її групах).

3. *Влада і статус* (встановлення правил з придбання, підтримки і втрати влади; визначення і розподіл статусів в організації).

4. *Особові відносини* (встановлення формальних і неформальних правил про характер організаційних відносин

між працівниками, враховуючи їх вік, пів, освіта, досвід і т.п.; визначення допустимого рівня відвертості на роботі).

5. *Нагородження і покарання* (визначення базових критеріїв бажаного і небажано поведінки і відповідних ним наслідків).

6. *Ідеологія і релігія* (визначення значення і ролі вказаних феноменів в організаційному житті).

На формування організаційної культури, її змісту і окремих параметрів впливає ряд чинників зовнішнього і внутрішнього оточення, але на всіх стадіях розвитку організації особиста культура її керівника (його особиста віра, цінності і стиль поведінки) багато в чому визначають культуру організації. Особливо сильним такий вплив буває в тому випадку, якщо організація знаходиться у стадії становлення, а її керівник володіє видатними особистісними і професійними здібностями.

Формування в організації певної культури пов'язане із специфікою галузі, в якій вона діє, із швидкістю технологічних і інших змін, з особливостями ринку, споживачів і тому подібне. Відомо, що компаніям галузей "високої технології" властива наявність культури, що містить "інноваційні" цінності і віру "в зміни". Проте ця межа може по-різному виявлятися в компаніях однієї і тієї ж галузі залежно від національної культури, в рамках якої організація функціонує.

Організація росте за рахунок залучення нових членів, що приходять з організацій з іншою культурою. Нові члени організації, хочуть вони цього чи ні, приносять з собою вантаж минулого досвіду, в якому нерідко приховані "віруси" інших культури. Імунітет організації від подібних "інфекцій" залежить від сили її культури, яка визначається трьома моментами:

- 1) глибиною;
- 2) тим ступенем, в якому її розділяють члени організації;
- 3) ясністю пріоритетів.

"Глибина" організаційної культури визначається кількістю і стійкістю найважливіших переконань, що розділяються працівниками. Культури з багатьма рівнями переконань і цінностей мають сильний вплив на поведінку в організації. У деяких культурах переконання, що розділяються, вірування і цінності чітко ранжовані. Їх відносна важливість і взаємозв'язок не зменшують ролі кожної з них. У інших культурах відносні пріоритети і зв'язки між цінностями, що розділяються, носять розмитий характер. Чітка пріоритетність переконань має більший ефект впливу на поведінку людей, оскільки вони твердо знають, яка цінність повинна переважати у разі ціннісного конфлікту.

Таким чином, сильна культура має глибше коріння в свідомості людей, вона розділяється великим числом працівників і в ній чіткіше визначені пріоритети. Відповідно, така культура має більш глибокий вплив на поведінку працівників в організації.

Сильна культура не тільки створює переваги для організації, але може також виступати серйозною перешкодою на шляху проведення організаційних змін. "Нове" в культурі спочатку завжди слабкіше. Тому оптимальною для реорганізації, мабуть є помірно сильна організаційна культура.

5.2. Умови формування культури організації

 Багато авторів (Казміренко; Никіфоров; Маничев, ін.) відзначають, що головною умовою, системостворюючим чинником в утворенні та розвитку організації виступає розвиток людської діяльності. Наочна діяльність людини заснована на пізнанні законів природи і використанні цих законів для перетворення природи в своїх цілях. Це сфера науки, техніки, практики, господарської діяльності, економіки, тобто сфера доцільної діяльності, в якій ніщо не приймається на віру:

істинність знання вимагає доказу або експериментальної перевірки, технічний проект оцінюється з погляду здійсненності і при цьому знову-таки вимагає обґрунтування або практичної перевірки, господарська діяльність оцінюється з погляду корисності її результатів.

Саме через вдосконалення форм і видів людської діяльності поняття "організація" предстає в тому вигляді, коли кожна сфера знання або соціального досвіду, що його використовує, повинна дати йому своє визначення. З цієї точки зору, аналізуючи організацію на макрорівні як полі сфер діяльності, загальних для людського суспільства в цілому, не тільки для окремої організації, її можна розглядати в трьох планах:

- ◆ як систему спільної наочної діяльності;
- ◆ як соціальний інститут;
- ◆ як співтовариство (колектив) людей і систему інтерперсональних (міжособових) відносин.

Вид діяльності людини виявляється безпосередньо пов'язаним з його статусом в суспільстві і реалізує певне відношення між людьми як носіями статусу, і саме в цьому сенсі — як реалізоване відношення — діяльність знаходить своє значення, цілі і спрямованість. Людина завжди є одночасно і суб'єктом наочної діяльності, і суб'єктом і об'єктом соціальних відносин, взаємодії між людьми, соціальної поведінки.

Як суб'єкт і об'єкт соціальних відносин людина включається в соціальний світ. Це світ політики, права, етики, соціальних відносин, конвенцій, угод, домовленостей, в якому прийняті норми і цінності закріплюються в різних соціальних інститутах (община, організація, сім'я, держава, церква, право, системи статусів і ролей і т. д.). На соціальному світі розгортається процес інституалізації як типізації і закріплення в соціальних інститутах легітимних і неписаних норм і цінностей. Будь-яка організація в цьому відношенні - тільки частина соціального порядку суспільства. Недаремно так сильно відрізняються японська, американська і європейська моделі менеджменту.

Але коли в організацію як соціальний інститут приходять новий співробітник, для нього може бути зовсім не очевидний і не дуже зрозумілий створений іншими соціальний порядок, який повинен бути цій людині пояснений, виправданий для нього, тобто повинен стати для нього законним, «легітимним». Саме так виникає організаційна культура — як словесно оформлена, така, що раціоналізована, прийнята співробітниками і керівництвом і передана від людини до людини усна традиція.

Організаційна культура — це свого роду «характер» організації, те, чим вона відрізняється від інших навіть при схожій організаційній структурі і технології діяльності. На різних етапах розвитку організації шар за шаром формуються елементи організаційної культури. Тому вивчення організаційної культури нагадує археологію: як у археології при розкопках датують культурні шари, так і у вивченні організаційної культури можна зрозуміти сенс її окремих елементів тільки встановивши хронологію їх проходження, пов'язавши з певним етапом розвитку організації.

Часто в організації посадові інструкції співробітників або написані поверхнево і неповно, або зовсім відсутні. Проте всі співробітники якимсь дивом добре знають, чим їм треба займатися. Поясненням цьому служить саме те, що в організації, окрім більш менш формалізованого соціального порядку, існує організаційна культура як система неформалізованих переконань, норм, традицій, ідей та цінностей.

Чинники впливу на процес формування організаційної культури.

Особливості культури організацій, її цілісної структури та окремих елементів утворюються як реакція на проблеми, що виникають, і несуть на собі функціональне навантаження по дозволу або нівелюванню негативних наслідків даних проблем. Формування різних культурних особливостей, явищ культури, що вже склалася, було викликано певними обставинами, умовами або чинниками, що мали вплив на

дану організацію у минулому і, можливо, що продовжують діяти зараз. Тому, перш ніж робити спроби змінити культуру у якому-небудь напрямі, варто проаналізувати, чим було викликано появу даних особливостей, чи змінилися умови, і яку роль відігравали і мають зараз дані явища.

Дослідники феномену організаційної культури відзначають, що серед **чинників, які впливають на її розвиток**, слід виокремлювати чинники **макро-, мезо- та мікрорівня**. **Макрорівню** при цьому відповідають процеси, що мають місце на рівні держав, національних культур: економічні, соціальні та й інші процеси цього рівня не можуть не позначитися на організаціях, що функціонують в рамках цієї держави. **Мезорівень** – це чинники рівня самої організації в цілому, а **мікрорівень** охоплює особистісні прояви особливостей, культури та міжособистісної взаємодії членів, робітників, її. Для формування культури організації слід звертатися до кожного з «шарів» самої організаційної культури й найбільшу увагу приділяти найглибшому – організаційним цінностям. М. Армстронг [10] називає такі сфери, в яких можуть відбиватися організаційні цінності: особливості роботи в команді, обслуговування замовників, конкурентоспроможність, а також інновації.

Зовнішні чинники, що впливають на формування організаційної культури.

На формування організації і її організаційної культури, безумовно, впливають зовнішні умови. До їх числа можна віднести, наприклад, сприятливу кон'юнктуру ринку, ринкову нішу, асоціативний пропуск в певній групі продуктів або просто присутність в «правильному місці в правильний час». П.К.Власов наводить результати експериментальних досліджень, в процесі яких були вивчені 92 організації в п'яти різних країнах, що дозволила виявити п'ять типів зовнішніх чинників, які мають суттєвий вплив на формування і функціонування організації.

1. Соціально-економічні умови — ступінь стабільності,

характер конкуренції, наявність необхідної сировини і робочої сили.

2. Освітні умови — наявність устаткування і навчання, а також рівень освіти і рівень економічної культури суспільства, який визначає спрямованість устремлінь працівників.

3. Політичні умови — ступінь стабільності, відношення урядових кругів а) до бізнесу (доброзичливе або вороже); б) до контролю за обґрунтованістю ціноутворення; у) до положення на ринку праці і стану робочої сили.

4. Культурні умови — відношення до людських цінностей і роботи, управління, соціальний статус, розшарування суспільства і т. д.; характер профспілок і їх взаємин з підприємцями.

5. Конкретні умови, в яких вирішуються ті або інші завдання, різні для кожного підприємства за типом, характером і значенням.

Проте, зважаючи на зовнішні умови, не можна не враховувати провідної *ролі суб'єктивного компоненту*, що ініціює створення організації. Отже, ідея підприємства, і його концепція визначають суть, природу організації, а лише потім — організаційну філософію, цінності і їх архітектоніку, образ продукту, а також організаційну культуру і форми поведінки в навколишньому соціально-економічному просторі. Перерахуємо *параметри концепції* підприємства, які відіграють роль *внутрішніх чинників*, що дозволяють пояснювати організаційну поведінку, культуру і визначати відмінності між ними. До них Г.С.Нікіфоров і П.К.Власов відносять ієрархію *концепції* організації, яка визначає

- можливість включення в процес виробництва різних соціальних груп і окремих людей;
- привабливість для них організації;
- спрямованість, яка *характеризує* величину соціальної групи, на яку розповсюджується корисність її продукту;
- новизну - ступінь, в якому організація відтворює нову корисність, новий продукт або істотно модифікує старий;

- адекватність, що характеризує доцільність в умовах, що склалися (Нікіф.).

На відміну від цього підходу, при розгляді організації як окремої одиниці соціуму, що взаємодіє з навколишнім середовищем (на мезорівні), Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф., розуміють її як цілеспрямовану систему, головною характеристикою якої є система цілей: від організації в цілому до цілей підрозділів і кожного окремого співробітника фірми. З цієї точки зору можна виділити три рівні і, відповідно, три підсистеми організації: систему цілей, власне організацію і систему контролю.

Аналізу психологічних детермінант розвитку компонентів організаційної культури присвячене дослідження, проведене під керівництвом Л.М.Карамушки в Інституті психології НАПН України ім. Г.С. Костюка . В межах цього дослідження всі умови розвитку організаційної культури було розглянуто в сукупності зовнішніх та внутрішніх **психологічних детермінант розвитку** компонентів організаційної культури.

До **зовнішніх психологічних детермінант**

- на *мікрорівні* було віднесено організаційно - професійні та соціально - демографічні характеристики персоналу;

- на *мезорівні* аналізувалися такі показники, як «час існування організації», «кількість осіб в організації», «тип навчального закладу» та «місце розташування організації».

До **внутрішніх психологічних детермінант** розвитку організаційної культури було віднесено такі показники, як

- самоефективність менеджерів організації;
- ставлення персоналу до змін;
- рівень розвитку толерантності персоналу;
- підприємницька активність персоналу.

Можна назвати ще багато різноманітних чинників, які впливають на процес формування, функціонування та розвитку культури організацій з позицій різних авторів, виокремлених за різними критеріями:

Особистісні – прояв різних особистісних характеристик людей, що входять в склад організації, в контексті особливостей організаційної культури. .

Соціальні – умови навколишнього суспільства, починаючи від рівня життя населення і соціальної інфраструктури і закінчуючи суспільними настроями, відношенням до даного підприємства з боку співтовариства і керівних органів.

Технічні – рівень розвитку техніки і технології в основному визначає якість людських ресурсів, яка використовується на підприємстві: рівень освіти, ступінь і характер взаємодії працівників один з одним. Необхідні форми організації праці організаційна структура, технологічні особливості.

Економічні – фінансовий стан організації визначає, наскільки адекватну зарплату може запропонувати підприємство своїм співробітникам, що впливає на відношення до праці, рівень плинності кадрів.

Професійні – особливості професії накладають відбиток на характер взаємин людей, ціннісні орієнтації, вимагають певних моральних якостей (професійні кодекси, клятва Гіппократа, наприклад). Галузева приналежність і характер праці обумовлюють орієнтацію на такі цінності, які сприяють виживанню організації, додають сенс її існуванню.

Національні – вплив національної культури на культуру організації. Це можуть бути і властиві кожній нації особливості поведінки, особливий менталітет, традиції, обумовлені історичним розвитком, особливостями клімату, географічного положення, простору.

Об'єктивні – що виникають і діють незалежно від нашої воля і розуміння ситуації.

Суб'єктивні – такі, що безпосередньо залежать від сприйняття ситуації і уявлень про ідеальний з боку кожного учасника процесу формування організаційної культури.

Особливо це стосується керівників, що володіють всією повнотою влади.

Керовані – цілеспрямовані дії можуть підсилити або ослабити їх вплив іноді простим викладом фактів або своєї позиції, відносини, можлива зміна зміст чинника (наприклад, організаційна структура, основні принципи корпоративної кадрової політики, лобіювання якого-небудь законопроекту).

Некеровані – може бути некерованість чинників наслідком незнання про їх існуванні, тоді проблема вирішується простим діагностичним дослідженням, проте дія чинника може бути частиною глобальнішого процесу, на який ми не можемо впливати і контролювати його вплив, він продовжує діяти, незважаючи на наші зусилля.

Прямі – безпосередньо формуючі параметри і зміст елементів організаційної культури. Такими чинниками будуть статут організації, стиль керівництва, організаційна структура, стандарти якості, прийняті в організації, система стимулювання і тому подібне.

Непрямі – їх вплив на формування організаційної культури, зміст її елементів опосередковано, наприклад, діяльність служби PR, реклама, вимоги до дотримання стандартів, поведінка керівників

Тривалої дії – незалежно від частоти або тривалості дії чинника вплив його зберігається на тривалий термін (наприклад, мотивація).

Короткострокові – вплив чинника продовжується недовго або припиняється відразу після безпосередньої дії на об'єкт (наприклад, стимули).

Постійні – чинники діють постійно, можуть обумовлюватися особливостями самого підприємства (умови праці – постійний шум або вібрація, планування і ізолюваність робочих місць) або носити глобальніший характер, як, наприклад закони.

Короточасні – дія може бути як разовою, так і може іноді

виникати знов, але очікування його появи може істотно вплинути на діяльність принципів, цінностей, норм і навіть структуру організації. Наприклад, криза.

Закономірні – що відображають і узгоджуються із загальними закономірностями розвитку соціальних процесів і явищ чинники, що знаходяться у ряді подібних, прогнозованих чинників.

Випадкові – не пов'язані з відомими закономірностями і явищами, неочікувані, без видимих для керівників передумов появи.

Природні – виниклі в ході природного розвитку суспільства, організації. Наприклад, демографічна ситуація в країні, стереотипи, що склалися в суспільстві.

Штучні – спеціально створені з якою-небудь метою. Наприклад, чорний PR певний напрям кадрової політики (використовувати працівника по максимуму, а потім – викинути або сімейна ідилія).

Перераховані чинники можуть бути доповнені іншими, залежно від позиції дослідника. Чинники впливають на організаційну культуру в комплексі.

Дослідження їх впливу можна провести за допомогою регресійних моделей, факторного аналізу і інших статистичних методів. Результати комплексного аналізу чинників дозволяють грамотно і ефективно управляти розвитком організаційної культури. На практиці можна виділити цілий ряд чинників, що здійснюють найбільший вплив на формування організаційної культури.

Основним чинником формування вважається дія лідерів, що заснували компанію. Ці люди здійснили найбільш сильний вплив на формування культури організації, становлення організаційного клімату.

5.3. Дослідження соціально – психологічних аспектів організацій

 Найбільш популярним систематичним (цілісним) підходом є концепція Едгара Шейна, представлена в 1985 в

книзі «Організаційна культура і лідерство», яка стала першою серйозною теоретичною роботою в цій області.

Е.Шейн, аналізуючи області можливих значень терміну, визначив наступні *соціально - психологічні особливості організації* в контексті організаційно – культурного підходу, які досліджувались в психолого – управлінській практиці:

1. Спостережувані поведінкові стереотипи при взаємодії людей: мова, використовувана ними, звичаї і традиції, яких вони дотримуються, ритуали, що здійснюються ними в певних ситуаціях.

2. Групові норми: властиві робочим групам стандарти і цінності.

3. Проголошувані цінності: принципи, що артикулюють, оголошувані привселюдно, і цінності, до реалізації яких прагне група, такі як «якість продукції» або «лідерство в цінах».

4. Формальна філософія: найбільш загальні політичні і ідеологічні принципи, якими визначаються дії групи по відношенню до акціонерів, службовців, клієнтів або посередників, такі як широко розрекламований «HP Way» *Hewlett-packard*.

5. Правила гри: правила поведінки при роботі в організації; «обмеження», які слід засвоїти новачкові для того, щоб стати повноцінним членом організації; «заведений порядок».

6. Клімат: відчуття, визначуване фізичним складом групи і характерною манерою взаємодії членів організації один з одним, клієнтами або іншими сторонніми особами.

7. Існуючий практичний досвід: методи і технічні прийоми, використовувані членами групи для досягнення певної мети, здатність здійснювати певні дії, передавана з покоління в покоління і що не вимагає обов'язкової письмової фіксації.

8. Склад мислення, ментальні моделі і/або лінгвістичні парадигми: прийняті когнітивні (пов'язані з пізнанням) системи, що визначають сприйняття, мислення і мову, використовувані членами групи і передана новим її членам на етапі первинної соціалізації.

9.Прийняті значення: миттєве взаєморозуміння, що виникає при взаємодії представників групи один з одним .

10. «Базові метафори», або інтеграційні символи: ідеї, відчуття і образи, вироблені групою для самовизначення, які не завжди оцінюються на свідомому рівні, але знаходять втілення в будівлях, офісній структурі і інших матеріальних аспектах існування групи. Цей рівень культури відображає не когнітивні, або оцінні, а емоційні і естетичні реакції членів групи.

На думку Шейна, перераховані підходи так чи інакше обґрунтовують доцільність введення поняття організаційна культура, приводячи дослідника до виводу про існування у культури організації двох важливих додаткових елементів, що відрізняють її від звичайної концепції якоїсь спільності уявлень або цінностей. А саме, культура припускає наявність, по-перше, у групи якогось рівня структурної стабільності, по-друге, елементу, сприяючого стабільності, - структуризації, або інтеграції інших елементів.

Виходячи з цього, Едгар Шейн визначає організаційну культуру як: «патерн колективних базових переконань - сформованих самостійно, таких, що знаходяться групою при дозволі проблем адаптації до змін зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, ефективність якого виявляється достатньою для того, щоб вважати його цінними і передавати новим членам групи як правильна система сприйняття і розгляду названих проблем».

5.4. Організаційна ідентичність і лояльність персоналу

 В соціально – психологічних дослідженнях було доведено зв'язок особливостей культури організацій, насамперед, їх загальних типологічних характеристик з низкою важливих соціально – психологічних параметрів організаційного життя: таких, як гендерна специфіка

поведінки і уявлень співробітників, соціальна ідентичність (Спіцина Л.В., 2007, 2013) і професійна ідентичність співробітників (Іщук О.В., 2013), професійна відповідальність (Сафіулліна Ю.О., 2014), інноваційна готовність персоналу (Лукомська Ю.О., 2016) тощо.

На основі проведених досліджень сьогодні ми обґрунтовано можемо розглядати організаційну культуру як найважливіший чинник формування, підтримки та розвитку соціальної та професійної ідентичності співробітників.

Так, з позицій соціально – конструктивістського підходу в дослідженні організацій (Герген К, Ліпатов С.), висувається положення щодо того, що члени організації, знаходячись в різних відносинах з іншими людьми та взаємодіючи з ними, створюють відносини, які характеризуються різними соціальними конструкціями реальності, що надають значення всьому, що відбувається в організації.

В контексті соціально-конструктивістського підходу, організаційна ідентичність набуває особливого значення в процесі визначення особливостей організаційної культури. Ідентичність є, з одного боку, динамічним компонентом психіки, що чуйно реагує на зміни в навколишньому соціальному середовищі; з іншого боку – виступає потужним механізмом регуляції системи відносин, цілей, цінностей людини, особливостей його поведінки і діяльності.

5.5. Вплив організаційної культури на поведінку і роботу персоналу та організаційну ефективність

 У вітчизняних роботах ми зустрічаємо інший принцип створення структурної моделі організаційної культури, що припускає виділення декількох блоків, або елементів культури (В.А. Співак). На основі підходу А.А. Погорадзе (1990), автор пропонує розглядати організаційну культуру як систему, що включає наступні елементи:

- культуру умов праці - сукупність об'єктивних умов і суб'єктивних чинників, що визначають поведінку людини в процесі виробничої діяльності. Ця частина культури виробництва включає характеристики і показники санітарно-гігієнічних, психологічних, соціально-психологічних і естетичних умов;

- культуру засобів праці і трудового процесу характеризують такі елементи, як впровадження новітніх досягнень науки і техніки у виробництво, рівень механізації і автоматизації, якість устаткування і інструментів, ритмічність і планомірність роботи підприємства, рівень матеріально-технічного забезпечення, якість продукції, що випускається, використання передових методів праці, методи оцінки результатів праці, забезпечення дисципліни;

- культуру міжособових відносин (комунікацій) в трудовому колективі визначають соціально-психологічний клімат, наявність відчуття колективізму, взаємодопомога, наявність і розділення всіма працівниками цінностей і переконань компанії. Окрім внутрішніх комунікацій корпорація активно здійснює комунікації з суб'єктами зовнішнього середовища, тому культура зовнішніх комунікацій також є елементом корпоративної культури, важливим чинником іміджу і ефективності;

- культуру управління визначають методи управління, стиль керівництва, гуманізм, індивідуальний підхід, сприйняття персоналу як надбання фірми, професіоналізм управлінців, включаючи комунікативну компетентність, методи стимулювання, що приймаються, підвищення рівня задоволеності працею і т.д.;

- культуру працівника В.А. Співак представляє у вигляді сукупності етичної культури і культури праці. Етична культура розглядається як що має зовнішню складову, яка виявляється в поведінці людини, знанні ним етикету, правил поведінки, хороших манер. Внутрішню культуру складають моральність його мислення, ціннісні орієнтації, переконання і культура відчуттів, уміння емпатично

сприймати стани інших людей, співпереживати. Культуру праці визначають виходячи з рівня освіти і кваліфікації працівника, його відношення до праці, дисциплінованості (включаючи технологічну і трудову дисципліну), старанності, творчості на робочому місці.

При цьому зміст організаційної культури визначається не простій сумою її елементів, а тим, як вони взаємозв'язані між собою і як формують певні зразки поведінки, а також ступенем значущості тих, що формують її базових елементів.

М.Магура в дослідженні впливу організаційної культури на поведінку і роботу членів організації, виходить з наступної моделі елементів культури. Ядром організаційної культури є цінності, установки, пріоритети працівників, що пов'язані з їх роботою в даній організації, більшою чи меншою мірою розділяються всіма співробітниками. Цінності можуть бути як позитивними, орієнтуючими людей на такі зразки поведінки, які підтримують досягнення організаційних цілей, так і негативними, які негативно впливають на організаційну ефективність.

Далі до основних елементів автор відносить систему відносин, лежачу в основі організаційної культури, - ті найважливіші відносини, які визначають сприйняття співробітниками своєї роботи і організації, формують і визначають поведінкові норми і робочу поведінку членів організації. Це такі відносини, як відношення керівництва до працівників, відношення працівників до керівництва, відношення персоналу до роботи, відношення працівників до клієнтів і тому подібне

Поведінкові норми - це ті вимоги (як зафіксовані в документах, так і негласні) до поведінки працівників, які сприймаються ними як якесь зведення правило, що визначають, якою повинна бути "правильна", "належна" поведінка членів організації в тих або інших стандартних ситуаціях. Наприклад, швидке і якісне обслуговування

клієнтів, беззастережного виконання наказів і розпоряджень керівництва, допомоги і співпраці в командній роботі і тому подібне

Як наступний елемент М.І.Магурой виділяються дії і поведінка працівників, направлені на досягнення конкретних результатів або виконання доручених завдань. Це спостережувані прояви організаційної культури, її зовнішня сторона, але саме по діях і поведінці працівників ми можемо судити про те, як в цілому стан організаційної культури, чи сприяє вона ефективній роботі організації, успішному проведенню змін, чи підтримує вироблену стратегію розвитку чи ні (17).

Організаційна культура управління описується системою ознак, визначених за декількома критеріями:

- позитивна корпоративна культура фіксує цінність професійно-трудової діяльності як способу реалізації цінності, її саморозвитку, а також цінність підприємства як умови реалізації такого способу;

- негативна – відображає ситуацію, коли становище на конкретному підприємстві в цілому є позитивним, однак для окремого співробітника з погляду його саморозвитку та самореалізації – невідповідним.

Культура організації виявляється прийнятною на певний період часу й за певних умов. Зміна державного регулювання, стрімкі економічні зміни та нові технології вимагають змін корпоративної культури організації, що гальмують підвищення її ефективності. Для створення нової культури організації потрібно багато часу, оскільки стара корпоративна культура укорінюється у свідомості людей, що зберігають прихильність до неї. Ця робота містить у собі формування нової місії, цілей підприємства та її ідеології, моделі ефективного управління, використання досвіду попередньої діяльності, традицій і процедур, що укорінилися, оцінку ефективності організації, її формальної структури, проектування приміщень і будинків тощо [8].

На можливість зміни культури впливають фактори:

- організаційна криза – ставить під сумнів практику та відкриває можливості для прийняття нових цінностей. Прикладами кризи можуть бути погіршення ефективності праці, ріст плинності кадрів, втрата довіри громадян;

- зміна керівництва. Оскільки вище керівництво є головним фактором у формуванні культури організації, заміна її головних керівників сприяє введенню нових цінностей. Але нове керівництво не є гарантією того, що службовці приймуть нові цінності. Нові лідери повинні мати чітке альтернативне бачення того, якими мають бути організація та її авторитет;

- етап розвитку організації. Змінити культуру організації легше в перехідні періоди від її створення до росту та від зрілості до ліквідації або реорганізації. Коли організація вступає в стадію зростання, основні зміни організаційної культури будуть необхідні. Культура організації ще не встановлена, і працівники приймуть її зміни, якщо:

- попередній успіх установи не відповідає сучасним умовам;

- працівники незадоволені загальним станом справ в організації;

- репутація керівника організації під сумнівом.

Інша можливість зміни культури з'являється, коли організація переходить до стадії спаду. На цій стадії зазвичай необхідне скорочення службовців, зниження витрат і вжиття інших заходів, що свідчать про кризову ситуацію організації:

- вік організації – чим меншим він буде, тим менш сталими будуть його цінності. Зміна культури більш ймовірна в молодій організації;

- розмір організації. Змінити культуру легше в невеликій організації, оскільки в ній спілкування керівників

із працівниками більш тісне, що збільшує можливості поширення нових цінностей;

- рівень культури. Чим більше поширена культура в організації і вища згуртованість колективу, що розділяє загальні цінності, тим складніше змінити культуру. Слабка культура більше ніж сильна піддається змінам.

Чим менше схожості помічає новий співробітник в новому оточенні порівняно зі своїм попереднім місцем роботи, чим більше для нього ступінь новизни і чим менше його досвід в зміні виробничих ролей, тим частіше він використовуватиме методи спостереження і рідше – прямі питання в процесі акультурації.

Нові співробітники з вищою самооцінкою удаватимуться до методу прямого питання частіше, ніж ті, у яких самооцінка низька. Чим більше новизна контексту, тим значніше стають завдання акультурації [4].

На всіх етапах історичного розвитку України суттєвий вплив на її економічне середовище та економічну культуру мали ті чи інші особливості національного буття, національного характеру суспільної свідомості та психології українства. Особливо важливе значення в зазначеному контексті має національний характер. Досліджуючи вплив національного характеру українців на формування корпоративної культури, слід враховувати ту обставину, що для української культури є характерним надання пріоритету не формальному розуму, а нормам морального життя суспільства, творчості. Ці норми базуються на принципах індивідуальності та людяності, гармонії з природою [11].

Високоякісний та конкурентоспроможний персонал є гарантом успішної та ефективної діяльності організації, тому в інтересах високоякісного розвитку трудового потенціалу вітчизняних підприємств україн необхідним є формування позитивної корпоративної культури.

? Питання для самоконтролю:

1. Які існують проблеми зовнішньої адаптації і пристосування організації до постійно змінного зовнішнього оточення?

2. Відомі вам закономірності, пов'язані з проблемами внутрішньої інтеграції, що впливають на формування культури організацій.

3. Які вам відомі умови формування культури організації?

4. Які існують внутрішні чинники впливу на організаційну культуру?

5. Від чого залежить імунітет організації до прихованих "вірусів" інших культур?

6. Назвіть соціально – психологічні аспекти (характеристики) організаційної культури.

7. Які підходи існують в дослідженні організаційної культури?

8. На яких критеріях побудована типологія організаційної культури Г. Хофстеде?

9. Назвіть чинники макро-, мезо- та мікрорівня, від яких залежить процес формування організаційної культури.

Індивідуальні завдання для самостійної роботи

1. Проаналізуйте зовнішні і внутрішні чинники, що визначають процес формування організаційної культури вашої організації.

2. Побудуйте профілі існуючої і бажаної організаційної культури, порівняйте їх, визначте основні напрямки розвитку культури вашої організації на основі методики К. Камерона і Р. Куїнна.

6. Регуляція впровадження інновацій в організації

6.1 Культура організації як чинник впровадження інновацій.

 В останніх дослідженнях організацій було виявлено зв'язок особливостей культури організацій, насамперед, їх загальних типологічних характеристик і низки важливих соціально – психологічних параметрів організаційного життя: таких, як соціальна і професійна ідентичність співробітників, інноваційна готовність, гендерна специфіка особливостей поведінки і уявлень співробітників тощо.

Однією з найбільш цікавих для всієї системи життєдіяльності організації та найбільш значущою з огляду на ефективність її діяльності виявилася така характеристика, як готовність персоналу до впровадження інновацій у свою діяльність.

Інноваційна готовність персоналу освітнього закладу передбачає здатність і бажання до саморозвитку, знання про інноваційні методики та техніки й про власний потенціал щодо їх використання, реалізації на практиці, впровадження в педагогічну діяльність

В контексті вивчення питання щодо впровадження інновацій в діяльність організацій, особливостей впливу на цей процес організаційної культури й специфіки даних феноменів в освітньому закладі, було досліджено питання щодо:

- формування організаційної культури як одного з шляхів управління креативністю та інноваційністю в організації;
- інноваційної організаційної культури та її структури;
- зворотнього впливу організаційної культури на рівень інноваційності;
- інноваційної готовності персоналу освітнього закладу.

Інноваційна готовність персоналу вивчалася на основі соціально – психологічних досліджень щодо сутності організаційної культури (К. Камерон, Р. Куїнн, С.А. Ліпатов, В.О. Співак, Е. Шейн, Г. Ховстед, ін.), особливостей організаційної культури навчального закладу (Л.М. Карамушка, Ж.В. Серкіс, Л.В. Спіцина), осмислення специфіки функціонування освітніх закладів різних типів в роботах.

Основою для розуміння інноваційності в організаційному контексті є наукові розробки таких науковців, як Е.В. Галажинский, В.Є. Клочко, Р.Л. Кричевський, С.Р. Яголковський. Значну роль для визначення змісту та структури інноваційної готовності персоналу освітнього закладу відіграли праці Е.В. Бондаревської, А.П. Вірковського, В.В. Краєвського, Л.С. Подимової, В.О. Сластьоніна, та ін.

Однією з ключових умов життєспроможності успішної життєдіяльності сучасних організацій є її здатність до сприйняття нових ідей та тенденцій, що виявляється в можливостях управління творчим потенціалом співробітників та процесами впровадження і розробки інновацій. Цілеспрямоване формування організаційної культури є одним з основних шляхів, за допомогою якого можливо регулювати процес засвоєння організацією інновацій, та **процес творчої діяльності в організації в цілому.**

Зв'язок креативності та культури є очевидним, адже навіть культуру суспільства формують та змінюють нові досягнення людства, вироблені цінності. Н.С. Злобін визначає культуру як «творчу діяльність людини – як минулу, зафіксовану і опредмечену в культурних цінностях, так й насамперед справжню, засновану на розпредмечуванні цих цінностей». При цьому, ставлення в організації до творчості, інноваційність у веденні справ може відрізнитися.

В дослідженні можливостей впливу на цей процес цілеспрямованого інноваційного розвитку організації, вчені,

найчастіше, починають з визначення умов, які складають основу успішного впровадження інновацій.

О.М. Асаул пропонує враховувати шість чинників формування організаційної культури, які, безпосередньо можуть впливати на особливості прояву креативності в конкретній організаційній культурі:

- історія організації та власність (нові організації більш адаптивні і в них частіше стимулюють прояви креативності, ніж у великих бюрократичних підприємствах);

- розмір (невеликі організації є більш гнучкими); технологія виробництва (чим більш дорога і складна – тим більше в організації буде застосовуватися контроль);

- стратегічні цілі організації як чинник, що впливає на постановку особистих робочих цілей кожного співробітника, розуміння кінцевого завдання діяльності (мета «забезпечення якості продукції найлегше контролюється в рольових культурах, а цілі росту краще реалізуються при наявності культури влади...»);

- оточення (нестабільний характер зовнішнього середовища вимагає культури, яка була б чутливою, легко пристосовувалася та швидко реагувала на зміни);

- персонал організації (консервативний або, навпаки, готовий до змін).

Т. Амабайл також робить спробу визначити елементи середовища, що сприяють підвищенню творчої активності. На думку автора, це:

- постановка завдань, що відповідають компетенції й творчим здібностям підлеглого та викликають бажання швидше розпочати його виконання;

- свобода дій, свобода вибору засобів для досягнення мети;

- ресурси (час і гроші): нездійсненні терміни гублять креативність;

- склад робочої групи (має демонструвати одночасно і готовність до взаємодії, і неоднорідність знань і поглядів);

- потреба людей відчувати важливість своєї роботи;

- організаційна підтримка.

С.Р. Яголковській звертає увагу на той факт, що організації, в яких підтримується творча ініціатива, а також додаються певні зусилля з реалізації запропонованих ідей – підтримують загальний рівень креативності та інноваційності дуже високим, а «співробітники значно частіше замислюються про оригінальні і нові способи підвищення ефективності своєї роботи, про поліпшення ергономічних параметрів їх професійної діяльності». Відповідно до особливостей впровадження інновацій в організації, Ларичева Є.А. пропонує виділяти консервативну та інноваційну організаційну культури. На її думку, **інноваційна організаційна культура складається з таких елементів:** інноваційна культура працівників та керівників (характеристики освітнього та кваліфікаційного рівня й досвіду, особистісні особливості, творчий та інтелектуальний потенціал, цінності та мотивація, особливості робочого місця й взаємовідносин з безпосереднім керівником або підлеглими); інноваційна історія підприємства (негативна історія змін породжує більш сильний опір змінам); інноваційний потенціал підприємства (особливості менеджменту, організації виробництва та кожного з відділів й структур підприємства); інноваційні можливості підприємства (можливості реалізації інноваційного потенціалу підприємства в конкретних сформованих умовах зовнішнього середовища).

На думку С.Р. Яголковського існує 4 чинники, що впливають, на рівень інноваційності організаційної культури: колегіальність у прийнятті рішень (характеризує ступінь відкритості та залученості співробітників у процес прийняття рішень); розподіл влади (ступінь розподіленості інформації, ресурсів і впливу між різними рівнями і підструктурами організації); рівень співпраці в організації, що безпосередньо пов'язаний зі ступенем взаємної підтримки у колективі та свідчить про можливість спільної командної творчої роботи; чинник кар'єрного росту

(характеризує «спосіб» професійного росту співробітників: через «передачу досвіду, за допомогою участі в освітніх програмах тощо).

На думку А.В. Баришевої, К.В. Балдіна, С.Н. Галдицької, в організації з інноваційною організаційною культурою має бути створене таке навколишнє середовище, в якому людина відчуває себе вільною, повністю мотивованою до творчої роботи. Така культура «характеризує сприйнятливість людей до нових ідей, їх готовність і здатність підтримувати і реалізовувати нововведення у всіх сферах життя».

6.2. Зворотній вплив організаційної культури на рівень інноваційності.

☞ Багато дослідників підкреслюють також зворотній процес: з одного боку, при формуванні сильної культури – у педагогів поступово відбувається сприйняття цінностей нової організаційної культури, в результаті активізується творче життя колективу, включаючи проведення робіт інноваційного характеру, з іншого – факт наявності великої кількості нововведень характеризує середовище організації як інноваційне і вказує на творчу, активну позицію персоналу, що говорить про сильну та ефективну культуру.

Наразі Р. Херлі зазначає, що існують два шляхи впливу організаційної культури на рівень інноваційності:

- 1) мотивація і орієнтація співробітників на інноваційну активність, високо оцінювана всією групою чи організацією;
- 2) встановлення, фіксація і розвиток всередині організації цінностей, пов'язаних з продукуванням і використанням нових ідей, що може призводити до активізації інноваційної активності її членів.

Згідно кроскультурних досліджень, до більшої інноваційності схильні «представники індивідуалістичних

культур з низькою дистанцією влади і розвиненою системою комунікацій», тому що психологічні особливості творчої та інноваційної діяльності вимагають певного середовища – «рівності у відносинах, однакових можливостей для всіх, заохочення індивідуального розвитку, наявності деякої міри свободи, ефективних комунікацій, зокрема можливості вільно висловлювати свої думки і почуття».

Отже, формування організаційної культури є довгим, багаторівневим процесом, а створення інноваційної організаційної культури потребує роботи на найглибшому рівні – рівні цінностей. Наприклад, в рамках освітнього закладу проблема інноваційності набуває соціального виміру, адже саме в освітньому середовищі починається активне формування особистості як майбутнього діяча і професіонала. Організаційна культура освітнього закладу – це система норм та правил поведінки педагогічних працівників, особливостей їх діяльності, системи відношень та, найважливіше, – особливих гуманістичних цінностей і традицій, що об'єднують весь колектив та орієнтують його на досягнення цілей навчального закладу і визначають шляхи їх досягнення.

Серед цілей сучасних освітніх закладів важливим є прагнення до постійного розвитку, що відповідає потребам сучасного суспільства. Креативна педагогічна діяльність, а в ідеалі такою має бути вона вся, пов'язана з відмовою від існуючих норм та штампів та спрямована на освоєння нових педагогічних розробок, методик, технологій на більш високому рівні та на розробку таких технологій, тож вона має бути інноваційною. Діяльність педагога ми розуміємо як таку, що потребує від особистості педагога реалізації творчого потенціалу «креативності як особистісної якості», невміння та нездатність реалізувати себе на творчому рівні в сфері професійної діяльності негативно впливає на рівень самооцінки, особистісну сферу життя, здоров'я людини. Досягнення високого рівня професіоналізму неможливе без формування особистості професіонала, спрямованого на

творчу самореалізацію свого потенціалу, особистісний і професійний розвиток.

При наявності значної кількості публікацій та досліджень «педагогічної творчості», єдиного розуміння терміну та його рамок на сьогоднішній день не вироблено. У більш широкому сенсі творча діяльність розглядається як «діяльність, спрямована на усвідомлення і вирішення проблем, що постійно виникають у педагогічному процесі». Серед особливостей педагогічної творчості виділяють такі: тимчасова спресованість загальної структури творчого процесу педагога; тривалість виявлення результатів роботи; необхідність поєднання творчого процесу педагога з творчим процесом учня і усього педагогічного колективу; необхідність керувати своїм психічним станом. Слід підкреслити, що «творчі здібності мають однакову природу як для природничих, так і для гуманітарних напрямів.

У більш вузькому тлумаченні з «педагогічною творчістю» пов'язують «створення нових оригінальних систем, процеси педагогічних інновацій». З точки зору формування інноваційної організаційної культури освітнього закладу, важливо, щоб весь персонал сучасного освітнього закладу був готовим до інновацій та мотивованим для їх впровадження.

6.3 Психологічні аспекти діагностики організаційної культури.

 Питаннями діагностики організаційної культури займається ціла низка зарубіжних (Е. Шейн, Д. Денісон, Ч. Хенді, Ховстеде, Т. Соломанідіна) та вітчизняних (Г. Захарчин, А. Воронкова, Г. Хаєт) вчених. Крім того, набула поширення практика оцінки організаційної культури як важливої складової інтелектуального капіталу (І. Мойсеєнко, С. Шкарлет), фактору управління персоналом (Н. Гавкалова, А. Доронін).

Стратегії, за допомогою яких здійснюється вивчення організаційної культури, умовно поділяють на три групи:1)

холістична, яка передбачає глибоке занурення дослідника у культуру організації, дослідник при цьому діє як причетний спостерігач, намагається відчувати себе в якості працівника досліджуваної компанії; 2) мовна (або метафорична), яка передбачає вивчення організаційної культури на основі контент-аналізу документації, звітності, а також вивчення особливостей мови і, так званого, організаційного фольклору; 3) кількісна, в рамках якої використовуються різноманітні методи економічних та соціологічних досліджень (К. Камерон, Р. Куїнн).

Найбільш широко відомим серед вітчизняних науковців і практиків є методика ОСАІ, авторами якої є К. Камерон та Р. Куїнн. Проте відкритим залишається питання, наскільки ця методика є відповідною до умов вітчизняних підприємств. Наприклад, вважається, що для цілей економічного дослідження використання холістичної стратегії є недостатньо, хоча окремі фахівці наголошують на ній як на єдиному важливому способі вивчення організаційної культури (Е. Шейн, О.В. Харчишина). Найбільш оптимальним варіантом найчастіше вважається використання кількісного підходу у поєднанні із мовним з метою одержання більш цілісного уявлення про особливості організаційної культури досліджуваної компанії.

У наукових і практичних дослідженнях організаційної культури використовується ціла низка як вітчизняних, так і зарубіжних методик: методика Е. Шейна, методика ОСАІ К. Камерона та Р. Куїнна, методика Д. Денісона, методика Г. Захарчин, методика Г. Хаєта та ін.

Е. Шейн вважає кількісні методи діагностики недостатньо достовірними і адекватними щодо такого об'єкта дослідження як організаційна культура. Зокрема, він зазначає, що для оцінки організаційної культури найбільш прийнятним і ефективним є метод клінічного дослідження, який передбачає максимальний рівень залучення, заглиблення дослідника у соціально-культурні процеси підприємства.

Модель OSAI є найбільш поширеною і достатньо простою у використанні. Згідно цієї моделі типологія здійснюється на основі визначення напрямку орієнтації компанії (внутрішній фокус та інтеграція – зовнішній фокус та диференціація), а також способу вирішення проблем (стабільність і контроль – гнучкість та дискретність).

Методика OSAI має більше можливостей у порівнянні із методикою клінічного дослідження Е. Шейна, має низку вагомих переваг, проте також не позбавлена недоліків. Іншими словами, методика OSAI дає відповідь на питання: чим культура даного підприємства відрізняється від інших? Якими є найважливіші характеристики діяльності даної організації, тощо. На ці запитання можна спробувати відповісти, застосовуючи в дослідженні культури організації інші методи, зокрема, для визначення її типу.

Концепція Хола. Основна ідея концепції, запропонованої американським дослідником Холлом в 1976 році, – контекст культури. Для одних культур характерна наявність безлічі атрибутів при відправленні інформації, для інших важливий сам текст повідомлення. В результаті, інтерпретація сенсу повідомлення залежить від контексту ситуації передачі повідомлення. Відповідно можна говорити про високе або низьке значення контексту повідомлення для комунікаторів залежно від культурного середовища.

Представники високо-контекстних культур сильно залежать від зовнішнього оточення, ситуації, невербальної поведінки в створенні і інтерпретації повідомлень. Члени культурної групи з народження вчать знаходити ключі до кодів, прихованих в контексті комунікації, оскільки багато сенсу передається в повідомленні непрямым шляхом. До висококонтекстних культур автор відносить Японію, Корею, Китай, В'єтнам, країни Середиземномор'я і Середнього Сходу.

У низько-контекстних культурах оточення менш важливе, невербальна поведінка часто ігнорується, таким чином, відправники повідомлення повинні забезпечувати

максимум ясної вербальної інформації. Цінується прямий стиль мови, подвійність заважає комунікаціям. До низькоконтекстних культур автор відносить США, Німеччину, країни Скандинавії.

Характеристики високо-контекстних культур (ВКК):

- взаємини зазвичай тривалі; кожен залучається до них достатньо глибоко;

- оскільки більшість спілкується, використовуючи загальні коди, комунікації швидкі, економічні, ефективні в типових ситуаціях;

- люди, що володіють владою, особисто відповідальні за дії підлеглих;

- угоди швидше промовляються, чим записуються. Підписання контракту – швидше знак пошани. Підписаний контракт може змінюватися;

- “свої” і “чужі” чітко відрізняються. До “чужих” відносяться не-члени сім’ї, не-члени клану, організації, і так далі, нарешті, іноземці.

- культурні патерни поволі змінюються.

Характеристики низько-контекстних культур (НКК):

- взаємини відносно короткострокові і у меншій мірі залучають людей;

- повідомлення повинні бути ясні, і відправник менше залежить від того, наскільки одержувач здатний вичленяти повідомлення з контексту. Низько контекстні англомовні культури цінують структурований говір як кращий спосіб презентації ідей;

- влада розпорошена по бюрократичній системі;

- угоди записуються. Письмовий контракт – остаточний і офіційний закріплений документ;

- “свої” і “чужі” у меншій мірі розділені. Іноземцям легко увійти до такої культури;

- культурні патерни швидко міняються.

Обмеження даної моделі: інтуїтивний характер, різнорівневі контексти в рамках однієї національної культури. Культуру конкретної країни неможливо описати,

користуючись лише одним полюсом шкали. Всі країни показують наявність як високо, так і низькоконтекстної поведінки в різних сферах життя.

Типологія Кричевського Р. Практично подібною до типології Ч.Хенді є типологія соціального психолога Кричевського Р.Л., побудована на виділенні пріоритетів в організаційній культурі, розподілі влади і пов'язаних з нею ціннісних орієнтаціях особистості. Кричевський Р.Л. також виділяє чотири типи організаційної культури, а саме

«Культура влади» - в даній культурі організації особливу роль грає лідер, його особисті якості і здібності. Як джерело влади помітне місце належить ресурсам, що знаходяться у розпорядженні того або іншого керівника. Організації з такого роду культурою, як правило, мають жорстку ієрархічну структуру. Набір персоналу і просування по ступенях ієрархічних сходів здійснюється достатньо часто по критеріях особистої відданості. Даний тип культури дозволяє організації швидко реагувати на зміну ситуації, швидко ухвалювати рішення і організовувати їх виконання.

«Рольова культура» - характеризується строгим функціональним розподілом ролей і спеціалізацією ділянок. Цей тип організацій функціонує на основі системи правил, процедур і стандартів діяльності, дотримання яких повинне гарантувати її ефективність. Основним джерелом влади є не особисті якості, а положення, займане в ієрархічній структурі. Така організація здатна успішно працювати в стабільному навколишньому середовищі.

«Культура завдання» - даний вид культури зорієнтований, в першу чергу, на вирішення завдань, на реалізацію проектів. Ефективність діяльності організацій з такою культурою багато в чому визначається високим професіоналізмом співробітників і кооперативним груповим ефектом. Великими владними повноваженнями в таких організаціях володіють ті, хто в даний момент є експертом в провідній області діяльності і хто володіє максимальною кількістю інформації. Ця культура ефективна в тих

випадках, коли ситуативні вимоги ринку є визначальний в діяльності організації.

«Культура особи» - організація з даним типом культури об'єднує людей не для вирішення якихось завдань, а для того, щоб вони могли добиватися власних цілей. Влада ґрунтується на близькості до ресурсів, професіоналізмі і здатності домовлятися. Влада і контроль носять координуючий характер.

Ми бачимо, що схожість два вищеназваних типологій безперечно як по підставі класифікації, так і по основних рисах і істотних ознаках, що характеризують кожен з чотирьох видів культури.

Черних Е.А. вважає доцільною систематизацію типологій організаційних культур на підставі методологічних принципів, закладених в них. Все типології автор цього підходу розбиває на чотири групи, залежно від того, на підставі якого узагальненого критерію здійснюється типологія. Як такі критерії вибрані етнометричні (кросс-культурні) відмінності; цінності, відносини, особистісні якості і особливості поведінки; система розподілу влади, повноважень і відповідальності; організаційно-функціональні параметри і особливості взаємодії із зовнішнім середовищем.

До групи типології, побудованих на кросс-культурних відмінностях, Черних Е.А. відносить системи Р. Хофстеде; Р. Мінцберг; Ф. Тромпенаарс і Ч. Хемпден-тернер; Ф. Клухон і Ф.Л. Штротбек, Р. Лейн, Дж. Дістефано і Н. Адлер; Ш. Шварц.

На підставі узагальнених критеріїв цінностей, відносин, особових якостей і особливостей поведінки створені типології Манфреда Ф.Р., Ке де Бреши и Д. Міллер; С. Медок и Д. Паркин; Р. Р. Блейк и Д. С. Моутон; Ц.Р. Абрамова, І.А. Костенчук.

Узагальнений критерій системи розподілу влади, повноважень і відповідальності покладений в основу

концепцій типології організаційних культур Ч. Ханді; Р. Акоффа; Д. Коула; Т.Ю. Базарова; Я. Хармс.

І, нарешті, організаційно-функціональні параметри і особливості взаємодії із зовнішнім середовищем стали основою концепцій М. Бурці; Т. Діл і А. Кенеді; К. Камерон і Р. Куїнн; Д. Зоненфельд; Л. Костянтин; Р. Гоффі и Г. Джонс; Л. Нельсон і Ф. Бернс; Л.І. Уманський.

На думку автора розглянутого підходу, систематизація типології організаційних культур дає можливість порівняти аналітичні і прикладні можливості існуючих підходів, визначити сферу їх застосування.

6.4 Модель інноваційної готовності персоналу організацій

 **Інноваційна готовність персоналу** передбачає здатність і бажання до саморозвитку, знання про інноваційні методики та техніки й про власний потенціал щодо їх використання, реалізації на практиці, впровадження в педагогічну діяльність. Діагностична модель дослідження передбачає вивчення інноваційної готовності персоналу освітнього закладу у сукупності структурних компонентів: мотиваційного, когнітивного, креативного та діяльнісного. Проаналізуємо загальну схему моделі інноваційної готовності персоналу освітнього закладу (рис 1.2):

Мотиваційний компонент інноваційної готовності персоналу освітнього закладу – це той аспект діяльності, що стимулює педагога до творчого, інноваційного пошуку; це внутрішнє ставлення педагогів до інновацій, те, за допомогою чого у педагогів виникає бажання до професійного самовдосконалення, педагогічної творчості. Серед мотивуючих аспектів слід виокремити наступні: готовність йти за лідером, готовність до інновацій за умови матеріальної винагороди, за умови можливості взяти на себе відповідальність за інновацію, за умови особистісної та

професійної самореалізації, за умови відсутності серйозних змін, готовність до інновацій на підставі минулого досвіду, на основі позитивного емоційного сприйняття всього нового.

В рамках даного компоненту інноваційної готовності важливим є прояв педагогами інтересу до нововведень та його позитивна динаміка. Значущим є позитивне ставлення до нововведення та можливостей його впровадження, бажання займатися ними, прагнення оцінювати свій професійний і особистісний досвід з позицій інноваційності. При цьому педагог має усвідомлювати свої реальні можливості, необхідність роботи над собою та існуючі проблеми й відповідально ставитися до їх вирішення.

Когнітивний компонент інноваційної готовності персоналу освітнього закладу – це його знання щодо існуючих на сьогоднішній день інноваційних методик та технік, можливостей та особливостей їх використання, а також знання щодо власного потенціалу у використанні та розробці інновацій та стиль мислення. Стиль мислення кожної людини, її підхід до вирішення проблем, прийняття рішень та творчості взагалі є індивідуальним та саме від нього буде залежитиме, чи схильна людина використовувати нове, або для неї є більш характерним використовувати традиційні техніки викладання. Тобто, даний компонент складається з двох частин: з одного боку, людина має бути зацікавлена у новому, бажати самовдосконалення – тоді педагог буде у постійному пошуку нової інформації щодо інноваційних розробок та у процесі впровадження й апробації їх, з іншого – він має усвідомлювати власний потенціал щодо зміни, вдосконалення вже існуючого та

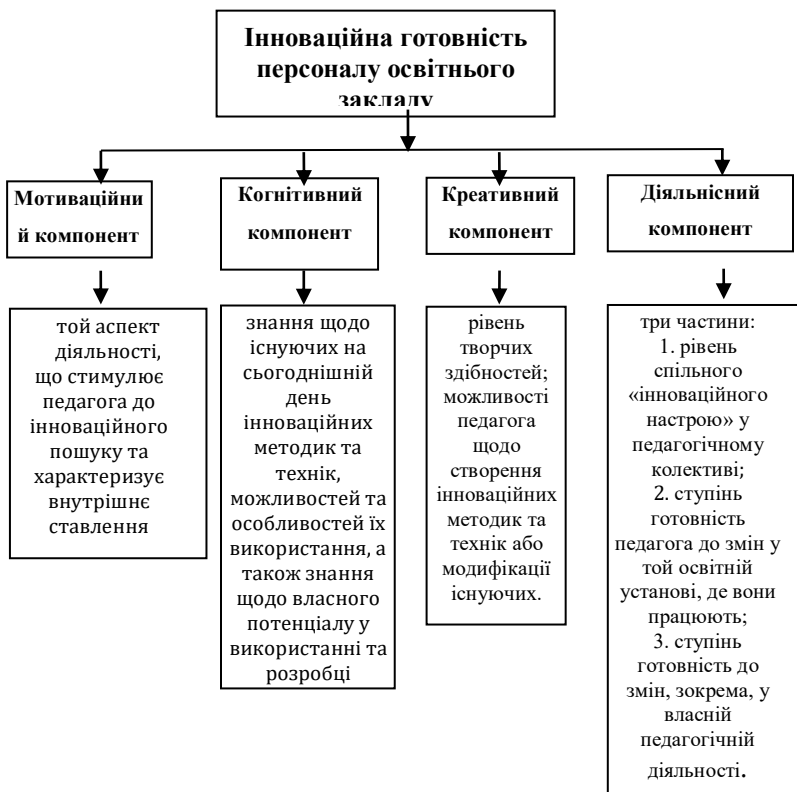


Рис. 2.2. Модель інноваційної готовності персоналу освітнього закладу

розробки нового – тоді, чи не кожна впроваджена методика, навіть з традиційного педагогічного арсеналу, буде мати авторську модифікацію, а у більш широкому сенсі – цей педагог буде прагнути до постійної розробки нових, оригінальних способів викладання.

Креативний компонент інноваційної готовності персоналу освітнього закладу показує саме той рівень інноваційності розробок, що може бути досягнутий педагогом. Цей компонент демонструє можливості педагога

щодо створення нових методик та технік, модифікації вже існуючих, моделюванні їх при використанні на практиці. На нашу думку, ґрунтується даний компонент інноваційної готовності персоналу освітнього закладу безпосередньо на особистісній креативності особистості. Чим вищим є результати за даним компонентом, тим більш оригінальним є спосіб викладання конкретного педагога. Високий рівень даного компоненту інноваційної готовності персоналу освітнього закладу має означати високорозвинуту уяву, креативність, допитливість, схильність до творчості та ризику, бажання експериментувати.

Діяльнісний компонент інноваційної готовності персоналу освітнього закладу демонструє безпосередню готовність педагогів до змін, що складається з трьох частин: по-перше, спільний «інноваційний настрій» у педагогічному колективі, загальне бажання всього колективу використовувати інновації у своїй роботі, адже те, яким чином до інновацій ставляться колеги, безумовно, буде впливати на власне ставлення; по-друге, готовність педагогів до змін у тій освітній установі, де вони працюють та, по-третє, зокрема, у власній педагогічній діяльності. Високі показники за діяльнісним компонентом інноваційної готовності персоналу освітнього закладу висвітлюють систему якісної взаємопідтримки у педагогічному колективі та загальне позитивне ставлення до інновацій, що автоматично стимулює кожного члену колективу (або нових членів) до подібного відношення. Крім того, високі показники демонструють готовність педагогів як до впровадження зміни у власної діяльності, так і можливість бачення й прогнозування результату, ефекту впливу, що відображається на системі організаційної культури в цілому.

Отже, на нашу думку, впровадження інновацій в освітньому закладі є особливим процесом, що потребує врахування впливу комплексу чинників, найбільш важливими з яких є соціально – психологічні особливості колективу, а саме, особистісні особливості педагогів, їх

креативність, творчий потенціал, бажання до змін, а також специфічна інноваційна організаційна культура, й та творча атмосфера, що створена в освітньому закладі та спонукає до інноваційності. Нашим переконанням є те, що лише креативний педагог, творчо працюючий і готовий до подальшого сприйняття інновацій, здатний навчати та розвивати креативного учня.

На нашу думку, для управління креативністю педагога існує декілька шляхів. Найбільш ефективним способом підвищення інноваційної готовності співробітників є формування такої організаційної культури, при якій креативність та використання інновацій є цінністю для персоналу. В дослідженні Лукомської Ю., що було виконано за вказаною науково – дослідною темою, була розроблена модель інноваційної готовності персоналу освітнього закладу, кожен з компонентів якої має бути врахований при формуванні інноваційної організаційної культури.

В результаті проведеного емпіричного дослідження, було доказано існування зв'язку типу організаційної культури освітнього закладу та рівню інноваційної готовності його співробітників, а саме, було виявлено зв'язок інноваційної готовності персоналу з рівнем формалізації (і відповідним типом) організаційної культури.

Для діагностики типу організаційної культури та її особливостей в дослідженні використовувався опитувальник OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) Камерон К., Куїнн Р. Ця методика призначена для оцінки типу існуючої та бажаної організаційної культури на основі уявлення про чотири типи культури організацій, а саме: кланова, ринкова, адхократична та бюрократична культури, - що розрізняються на основі «рамкової конструкції конкуруючих цінностей».

За результатами нашого дослідження, виявлено, що домінуючим типом існуючої організаційної культури у всіх досліджених освітніх організаціях є «Клан» (45,7% загальної вибірки). При цьому, кожен з 4 типів

організаційної культури може домінувати при певних умовах в будь - якому з освітніх закладів. Однією з найважливіших умов наявності рівномірно високих показників інноваційної готовності педагогів (кожного з її компонентів), є аспект узгодженості параметрів організаційної культури. Неузгодженій організаційній культурі відповідають амбівалентні прояви структурних компонентів інноваційної готовності персоналу освітнього закладу. Це підтверджується наявністю кореляційних зв'язків типів організаційної культури з компонентами інноваційної готовності персоналу освітнього закладу.

Для освітніх закладів виявлено домінування типів готовності співробітників до інновацій «на основі позитивного емоційного сприйняття всього нового» (33,3%) та «за умови особистісної та професійної самореалізації» (30,4%).

Зв'язки типів організаційної культури з різними рівнями прояву компонентів інноваційної готовності підтверджують припущення щодо важливості існуючих цінностей даного типу організаційної культури для формування потрібних якостей та характеристик інноваційної готовності персоналу освітнього закладу.

Саме тому основою для формування інноваційної готовності педагогів має бути побудова такої узгодженої організаційної культури, ядром якої є цінності гуманізму та любов до дітей, в основі якої лежать взаємодопомога у колективі, увага та повага до творчої та інноваційної діяльності, бажання до розвитку та вивчення, освоєння і впровадження інновацій.

Отже, цінності інноваційності організаційної культури забезпечують розвиток креативності співробітників, що в свою чергу призводить до підвищення їх готовності до інновацій.

Також доведено, що одним з найбільш ефективних засобів підвищення інноваційної готовності персоналу організації є психологічний тренінг. Тренінгова програма з

підвищення інноваційної готовності персоналу освітнього закладу на основі формування інноваційних цінностей і норм організаційної культури забезпечує а) встановлення довіри у комунікації та створення сприятливих умов спілкування співробітників між собою; б) розуміння ними важливості активної, дієвої позиції щодо інновацій та значущості взаєморозуміння та взаємної підтримки колег у цьому напрямку; в) виявлення власного потенціалу до використання інновацій, усвідомлення нових можливостей інноваційних технологій, взаємонавчання та орієнтацію співробітників на творчу діяльність на базі інноваційних процесів; г) роботу з індивідуальними та організаційними цінностями, підвищення значущості цінностей іншого, як результат створення єдиного ціннісного поля освітньої установи та спільного інноваційного «настрою» у колективі, стимулювання ініціативної поведінки щодо впровадження інновацій в діяльність та допомоги колегам.

Розробки та результати, отримані у нашому дослідженні, мають широкий спектр можливостей практичного використання, і, насамперед, розроблена модель інноваційної готовності персоналу може бути використана для діагностики та корекції як в цілому, так і для кожного окремо взятого компоненту. Розроблена технологія підвищення інноваційної готовності персоналу освітнього закладу на основі формування інноваційних цінностей і норм організаційної культури запропонована для впровадження у діяльність психологічних служб освітніх закладів різних типів.

? Питання для самоконтролю:

1.З яких елементів складається інноваційна організаційна культура?

2.Що таке інноваційна готовність персоналу?

3.З яких компонентів складається інноваційна готовність персоналу?

4. Назвіть наукові джерела терміну «інновація» і психологічні школи, що існують у дослідженнях.

5. Що являє собою інноваційна організаційна культура та яка її структура.

6. В чому виявляється зворотній вплив організаційної культури на рівень інноваційності?

Індивідуальні завдання для самостійної роботи

1. Проаналізуйте рівень і покомпонентну структуру інноваційної готовності персоналу організації на основі методіки діагностики інноваційної готовності Загашева.

2. Наведіть приклади опору співробітників впровадженню інновацій в організаціях і поясніть їх, використовуючи результати діагностики за методикою інноваційної готовності. Проведіть аналіз можливих шляхів подолання визначених на основі попередньої діагностики проблем.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Блохіна І.О. Основні концептуальні підходи до визначення структурно-змістовних компонентів організаційної культури / І.О. Блохіна // Науковий часопис НПУ ім. М.П. Драгоманова. Серія №12. Психологічні науки: 36. наукових праць. – К.: НПУ імені М.П. Драгоманова, 2006. – № 11 (35). – С.54-59

2. Большой психологический словарь / [сост. и общ. ред. Б. Мещеряков, В. Зинченко]. – СПб.: Прайм-Еврознак, 2003. – 672 с. (Проект «Психологическая энциклопедия»).

3. Веретенев В.И. Менеджмент корпоративной культуры [Электронный ресурс]/ В.И. Веретенев. – Режим доступа: <http://www.emsi.ru/books.html>

4. Вертакова Ю. В. Управление инновациями: теория и практика : учеб. пособие / Ю. В. Вертакова, Е. С. Симоненко. – М.: Эксмо, 2008. - 432 с.

5. Власова О.І. Соціальна психологія організацій та управління. Підручник/ Власова О.І., Никоненко Ю.В. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 398 с.

6. Занковский А. Н. Организационная психология : Учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология» / А. Н. Занковский. – М. : Флинта: МПСИ, 2004. – 648 с.

7. Казмиренко В.П. Социальная психология организаций / В.П. Казмиренко. – Киев, 1993. – 191с.

8. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн; пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.

9. Липатов С.А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики / С.А. Липатов // Вестник Московского университета. – 1997. – №4. – С. 55–65. – (Серия 14. Психология).

10. Лозниця В. С. Психологія менеджменту : навч. посібник / Лозниця В. С. – К. : КНЕУ, 1997. — 248 с.

11. Лукомська Ю.О. Інноваційність організаційної культури освітнього закладу як умова оптимізації процесу соціалізації / Ю.О. Лукомська // Актуальні проблеми психології: Збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. – Кіровоград: Імек-ЛТД, 2013. – Том XI. – Соціальна психологія. – Вип. 6. – Книга II. – С. 60-68.

12. Орбан-Лембрик Л. Е. Основи психології управління : монографія / Орбан-Лембрик Л. Е. – Івано-Франківськ : Плай, 2002. – 426 с.

13. Почебут Л. Г. Организационная социальная психология: Учебное пособие. / Л. Г. Почебут, В. А. Чикер - СПб.: Изд-во «Речь», 2002. – 298 с.

14. Серкіс Ж. В. Про організаційну культуру закладу освіти / Ж. В. Серкіс // Практична психологія та соціальна робота. – К.: НАПН України, 2002. – № 9-10. – С. 4 - 9.

15. Снетков В.М. Психология коммуникации в организациях / Снетков В.М. –М.: Институт общегуманитарных исследований, 2002. – 192 с.

16.Спивак В.А. Организационная культура/ В.А. Спивак. – СПб.: Нева, 2004. – 224 с.

17. Спіцина Л.В., Лукомська Ю.О. Тип організаційної культури як чинник інноваційної готовності персоналу освітнього закладу // Актуальні проблеми психології: зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / [ред. кол.: С.Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. – Т. І: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К.: Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2015. – Вип. 42. – С. 29-36.

18.Спіцина Л.В. Проблема організаційної ідентичності в системі організаційної культури ВНЗ/ Л.В. Спіцина// Актуальні проблеми психології. – Київ, 2007. – Том X. Частина 1. – С.259-264.

19.Спіцина Л.В. Соціально-психологічна модель організаційної культури вищого навчального закладу

(акмеологічний підхід)/ Л.В. Спіцина// Наукові студії із соціальної та політичної психології. Випуск 28 (31). – Київ: ІСПП, 2011. – С.135 – 145.

20. Спіцина Л.В., Лукомська Ю.О. Соціальна психологія організаційної культури/ Л.В. Спіцина. – Запоріжжя: А+, 2016. – 139 с.

21. Сучасні тенденції психологічних досліджень організаційної культури вищих навчальних закладів/ Л.В. Спіцина// Вісник Харківського університету. Серія психологія. – Харків, 2012. – №1032 – С. 164-169.

22. Стеклова О. Е. Организационная культура: учебное пособие/ О.Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 127 с.

23. Технологія психологічної підготовки персоналу організацій до роботи в умовах соціально-економічних змін (на матеріалі освітніх організацій): навч. посіб. / [Карамушка Л. М., Федосова Г. Л., Філь О. А. та ін.] ; за наук. ред. Л. М. Карамушки. – К. : Наук. світ, 2008. – 230 с.

24. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: учебное пособие для студентов вузов/ О. Г. Тихомирова. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 151 с.

25. Третьяченко В. В. Колективні суб'єкти управління: формування, розвиток та психологічна підготовка / Третьяченко В. В. – К. : Стилос, 1997. – 585 с.

26. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Э. Х. Шейн; пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. – СПб: Питер, 2002. – 336 с.

27. Элвессон Мэтс. Организационная культура / М. Элвессон; ер. с англ. — Х. : Изд-во Гуманитарный Центр. 2005, — 460 с.

Термінологічний словник

Авторитарний (стиль керівництва) – базується на жорсткому способі управління, недопущенні ініціативи, тотальному контролі.

Авторитет (authority) – загальновизнаний вплив окремої людини або колективу, організації у різних сферах суспільного життя, що ґрунтується на знаннях, високих моральних якостях, досвіді.

Адаптація (adaptation) – процес активного пристосування особистості або соціальної групи до соціального середовища.

Вербальна комунікація (verbal communication) – комунікація за допомогою усної і письмової мови.

Групова згуртованість (group solidarity) – процес групової динаміки, який характеризує міру (ступінь) прихильності до групи належних до неї осіб.

Груповий конфлікт (group conflict) – стан дезорганізації, порушення рівноваги в групі.

Делегування (delegation) – призначення робочих завдань, повноважень та обов'язків співробітникам організації.

Демократичний стиль керівництва (democratic style of management) – стиль базується на колегіальності прийняття рішень, врахуванні думок і, якщо можливо, побажань підлеглих, передавання частини повноважень підлеглим; стиль заохочення, ініціативи.

Ділове спілкування (business communication) – спілкування, метою якого є організація і оптимізація виробничої, наукової, комерційної чи іншої діяльності, де на першому місці стоять інтереси справи, а не конкретних співрозмовників.

Емпатія (empration) – вміння проникнутись переживанням іншої людини, вміння співпереживати, співчувати.

Етика бізнесу (business ethics) – правила, норми, що регулюють відносини суб'єктів бізнесу.

Етика ділових відносин (ethics of the business relations) – система знань про моральні аспекти ділових відносин.

Здібності (skills) – індивідуально-психологічні особливості особистості, що є передумовою успішного виконання нею певної діяльності.

Імідж (image) – враження, яке особистість або організація справляють на людей і яке фіксується в їх свідомості у формі певних емоційно забарвлених стереотипних уявлень.

Керівник (leader; manager; chief) – особа, на яку офіційно покладено функції управління організацією, колективом.

Керівництво (management, administration) – 1) мистецтво впливати на інших для досягнення певної мети; 2) керівник, керівний склад якої-небудь організації

Лідер (leader) – особистість, що користується визнанням та авторитетом групи і за якою група визнає право приймати рішення про дії у важливих ситуаціях, бути організатором діяльності групи і регулювати відносини у групі.

Лідерство (leadership) – відносини домінування і підкорення (влади) в системі міжособистісних відносин у групі на основі авторитету.

Менеджер (manager) – суб'єкт, що виконує управлінські функції; спеціаліст, який здійснює управлінську діяльність в економічних і виробничих структурах.

Стиль управління (керівництва) (style of management) – стійка сукупність особистісних та соціально-психологічних характеристик керівника, за допомогою яких здійснюється ефективна управлінська діяльність та досягнення поставлених цілей.

Управління (management) – 1) галузь наукового знання, яка вивчає об'єктивні закономірності процесу управління; 2) свідомий і цілеспрямований процес впливу на свідомість та поведінку окремих індивідів або членів групи, колективу, організації з метою підвищення організованості та ефективності їх спільної діяльності.

«Уровень организационной культуры» (ОК)*

	Суждения	Баллы									
	На нашем предприятии вновь нанятым работникам предоставляется возможность овладеть специальностью										0
	У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников										0
	Наша деятельность четко и детально организована										0
	Система заработной платы у нас не вызывает нареканий работников										0
	Все, кто желает, у нас могут приобрести новые специальности										0
	На нашем предприятии налажена система коммуникаций										0

*Машков В.Н. Практика психологического обеспечения руководства, управления, менеджмента.

	У нас принимаются своевременные и эффективные решения									0
	Рвение и инициатива у нас поощряются									0
	В наших подразделениях налажена разумная система выдвижения на новые должности									0
0	У нас культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций (деловые контакты, собrania, информационные распечатки и др.)									0
1	Наши работники участвуют в принятии решений									0
2	Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом									0
3	Рабочие места у нас обустроены									0

	кооперация и взаимоуважение между работниками												
8	Наше предприятие постоянно нацелено на нововведения											0	
9	Наши работники испытывают гордость за свою организацию											0	

Подсчет баллов

1. Подсчитайте общий балл. Для этого надо сложить показатели всех ответов.
2. Посчитайте средний балл по секциям:
 Работа - 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25.
 Коммуникации - 2, 6, 10, 14, 18, 22.
 Управление - 3, 7, 11, 15, 19, 23, 26, 28.
 Мотивация и мораль – 4, 8, 12, 16, 20, 24, 27, 29.

Интерпретация

Индекс «ОК» определяется по общей сумме по общей сумме полученных баллов. Наибольшее количество баллов – 290, наименьшее - 0. Показатели свидетельствуют о следующем уровне «ОК».

261 – 290 - очень высокий

175 – 260 - высокий

115 – 174 - средний

ниже 115 – имеющий тенденцию к деградации

Узкие места «ОК» определяются по средним величинам секций. Показатели в баллах по секциям свидетельствуют о следующем состоянии в коллективе:

9-10 - великолепное

6-8 - мажорное

4-5 - заметное уныние

1-3 - упадочное

Выводы:

1. Предлагаемые выше 29 суждений собраны в процессе опроса руководителей среднего и высшего звена управления. Все суждения значимы. Поэтому показатель ниже 4 баллов по какому-то пункту свидетельствует о неблагоприятном положении дел на этом направлении трудовой деятельности и в межличностном общении работников. Своевременно принятые меры могут воспрепятствовать сползанию предприятия в кризисное состояние. Таким образом, работу по оздоровлению предприятия следует начинать с анализа дел, отраженных в конкретных суждениях.

2. Второй шаг деятельности по принятию оздоровительных мер – это анализ и соответствующее реагирование на показатели четырех секций: работа, коммуникации, управление, мотивация и мораль. Целеустремленная деятельность в направлениях повышения балльных показателей по секциям может способствовать поднятию индекса «ОК» в целом.

3. Степень влияния культуры на деятельность организации оценивается по трем факторам: по направленности, широте охвата и силе влияния на персонал.

Данные тестирования дают возможность оценить первый фактор в прямом виде: общий показатель свыше 175 баллов свидетельствует о положительной направленности организационной культуры; два других фактора можно оценить на основе показателей по секциям.

Опросник готовности к инновациям

(авт. Загашев И.О. , 2002)).

Данный опросник состоит из 56 утверждений, которые нужно оценить по 4-х бальной шкале:

балл - не подходит ко мне, 2 балла - в общем и целом не подходит, 3 балла - иногда можно так сказать, 4 балла - подходит ко мне.

В дальнейшем количественные показатели переводятся в проценты, показывающие степень выраженности какого-либо аспекта готовности к нововведениям, а именно:

*готовность последовать за лидером - сотрудник поддерживает организационное новшество при условии, что есть лидер, который будет объяснять, брать на себя ответственность, контролировать

*готовность при условии материального вознаграждения

*готовность при условии возможности взять на себя ответственность за инновацию

*готовность при условии личностной и профессиональной самореализации

*готовность на основании прошлого опыта.

*готовность на основе позитивного эмоционального восприятия всего нового

*готовность при условии отсутствия серьезных изменений.

Общее количество исследуемых в работе показателей - 19.

*Загашев И.О., Психологическая готовность к инновациям как условие эффективности внедрения системы управления качеством // Известия Самарского научного центров Российской академии наук, т.12, №5 (2), 2010.

Пожалуйста, выразите свое отношение к приведенным ниже высказываниям. Оцените, насколько они подходят к Вам, по следующей шкале.

- не подходит ко мне.
- в общем и целом, не подходит.
- иногда можно так сказать.
- подходит ко мне.

1. Я могу взяться за организацию внедрения каких-либо новых методов работы.

2. Мне нравится начинать какое-либо дело "с нуля".

3. В школе (училище, вузе) мне нравились творческие задания, необычные проекты.

4. Я положительно отношусь ко всем новшествам, которые происходят у нас на работе.

5. Я лучше внедряю что-то новое на работе, когда мной кто-то руководит.

6. Я думаю, что для большинства новшеств подходит пословица "Лучшее - враг хорошего".

7. Для меня что-то новое на работе - это возможность проявить себя, чему-то научиться.

8. Я с охотой берусь только за те новшества на работе, которые обещают быстрое материальное вознаграждение.

9. У меня есть чутье на все новое, перспективное.

10. Если изменения в моей организации затрагивают мой обычный распорядок дня, стиль работы, то я воспринимаю их критически.

11. Когда я принимаю решение об участии в каком-то новом деле, самым важным фактором для меня является возможность чему-то научиться, реализовать себя.

12. Мне нравится все новое.

13. Обычно я не стараюсь понять смысл того, что меня просят сделать на работе, а просто выполняю распоряжение.

14. Если нужно "освежить" рабочий процесс, сделать его более эффективным, то обращаются, прежде всего, ко мне.

15. Если никто не хочет менять ситуацию, то мне хочется все взять в свои руки и что-то поменять.

16. Я считаю, что без финансовой поддержки даже удачная идея не будет реализована.

17. Мне нравятся изменения, происходящие у меня на работе, потому что они помогают мне реализовать себя.

18. Мне в жизни нравится пробовать что-то новое, внедрять новые методы работы и т. п.

19. Если начальство предлагает вводить какие-либо новые методы, то я предлагаю взять на себя ответственность за какой-либо участок работы.

20. Большинство моих коллег примут любые инновации, если они сулят немедленное материальное вознаграждение.

21. Я из тех, кто, скорее, сам все придумает, чем будет все делать по чужому, пусть и идеальному плану.

22. Если в нашей организации что-то меняется, то моих обязанностей это мало касается.

23. Обсуждение распоряжений начальства - лишняя трата времени.

24. В детстве мне нравилось придумывать что-то новое.

25. Мне нравятся новые проекты тогда, когда я могу нести личную ответственность за результат.

26. В отношении инноваций подходит пословица: "Не смажешь - не поедешь".

27. Если в каком-то новом деле я не увижу возможности для развития своей личности, то мне неинтересно этим заниматься.

28. Если начальство примет решение о каких-либо изменениях в организации, то я буду их поддерживать.

29. Я поддерживаю те изменения, которые не меняют мою повседневную жизнь.

30. Если на работе нужной внедрить какой-то проект, новый метод работы, то всегда обращаются ко мне.

31. Я предпочитаю пережить изменения, чтобы они не мешали работать.

32. Новшества, как правило, интересуют руководителей, а простых людей интересует только заработная плата.

33. Я хорошо отношусь к изменениям, даже если они сулят дополнительные усилия, затраты.

34. Если нужно внедрять новые методы работы, то часто обращаются ко мне.

35. Для меня в новом деле важна не столько материальная сторона, сколько возможность для профессионального самосовершенствования.

36. Если есть лидер, способный повести за собой людей и взять ответственность за результат на себя, то я - готов (готова) действовать.

37. Я считаю, что не очень разумно нести ответственность за дело, которое является новым.

38. Для меня на работе важно, прежде всего, сохранение устойчивости и постоянства.

39. Я люблю придумывать какие-то новые проекты, дела, размышлять над ними.

40. Свое свободное время я трачу, в основном, на самообразование, так или иначе связанное с моей профессией.

41. Если нет возможности для материального вознаграждения, то какие-то новшества в нашей организации можно и не внедрять.

42. Про меня окружающие могут сказать, что я люблю внедрять что-то новое.

43. Я чувствую готовность заниматься внедрением инноваций, если благодаря ним я вырасту в личностном и профессиональном плане.

44. Я считаю, что в моей работе серьезные инновации не нужны.

45. Когда я занимаюсь чем-то новым для себя, это доставляет мне удовольствие.

46. Всегда есть кто-то, кто понимает больше остальных, - и необходимо доверять этому человеку.

47. Любая серьезная инновация невозможна без существенной финансовой поддержки.

48. У меня есть опыт организации людей для внедрения каких-либо проектов.

49. У меня получается мотивировать людей на реализацию каких-либо проектов.

50. Я люблю читать обо всем, что касается моей работы.

51. Я из тех, кому нужен руководитель, чтобы осуществить какие-либо новшества в организации.

52. Я могу внедрять новые методы работы, новые идеи, даже если это связано с риском.

53. Я не понимаю, почему люди боятся брать на себя ответственность за какое-либо дело только потому, что оно является новым.

54. Меня никогда не привлекали "проекты", направленные на длительную перспективу.

55. Я из тех, кто не любит частых изменений в жизни и на работе.

56. Мне всегда нравилось проявлять себя в чем-то новом.

I. 5, 13, 21, 23, 28, 36, 46, 51.

II. 8, 16, 20, 26, 32, 41, 47, 54..1, 15, 19, 25, 34, 37, 49, 53..
7, 11, 17, 27, 35, 40, 43, 56..6, 10, 22, 29, 31, 38, 44, 55..3, 9,
14, 24, 30, 42, 48, 52.

VII. 2, 4, 12, 18, 33, 39, 45, 50.

Готовность к инновациям может проявлять себя различным образом и, в зависимости от того, какой аспект преобладает, руководитель может уточнить стратегию внедрения инновационных проектов.

I. Готовность последовать за лидером. Если преобладает данный аспект готовности к инновациям, то работник поддерживает организационное новшество при условии, что есть лидер, который будет объяснять, брать на себя ответственность, контролировать.

II. Готовность при условии материального вознаграждения. Данный работник будет активно поддерживать инновацию и прикладывать усилия, если она, в его представлении сулит материальную выгоду. Для таких работников, даже если реальная выгода не гарантирована, необходимо создать ощущение, что вознаграждение возможно. Готовность при условии возможности взять на себя ответственность за инновацию. Есть работники с ярко выраженными лидерскими наклонностями, которые поддержат новшество, если оно помогает реализовать им себя как руководителя, взять на себя ответственность за дело. Готовность при условии личностной и профессиональной самореализации. Работник готов поддержать новшество, инновацию, если она, в его представлении, связана с личностной и профессиональной самореализацией, поможет ему почувствовать себя профессионально выше. Готовность при условии отсутствия серьезных изменений. Работник готов поддержать инновацию, если она в его представлении не несет ощутимых изменений в привычной деятельности. Готовность на основании прошлого опыта. Работник поддерживает инновации, поскольку они связаны с успехом участия в инновациях в прошлом. Готовность на основе позитивного эмоционального восприятия всего нового. Данный работник в принципе хорошо воспринимает все новое и на первых стадиях внедрения инновации он будет ее поддерживать, но если чувство новизны "сойдет на нет", он может "переключиться" на что-то другое.

Навчальне видання
(українською мовою)

Спіцина Лариса Валеріївна

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

Навчальний посібник
для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра
спеціальності «Психологія»
освітньо-професійної програми «Психологія»

Рецензент О.А. Губа

Коректор Л.В. Спіцина

Надруковано з готових оригінал-макетів замовника.
Формат 60x84/16. Тираж 200 примірників.