

ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЗ «ЛУГАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА»**

ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА

Навчальний посібник

Старобільськ 2016

УДК 65.012.32 (075.8)
ББК 65.291.21я73
О 64

Рецензенти:

Драчук Ю.З. – доктор економічних наук, професор кафедри бізнес-адміністрування та корпоративної безпеки Міжнародного гуманітарного університету.

Колосов А.М. – доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту ДЗ „Луганського національного університету імені Тараса Шевченка”.

Шильнікова З.М. – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту ДЗ „Луганського національного університету імені Тараса Шевченка”.

О – 64 Організаційна поведінка. Навчальний посібник для студентів денної та заочної форм навчання спеціальності „Менеджмент організацій” / Укладач: М. В. Матушкіна, – Старобільськ, 2016. – 200 с.

В сучасних умовах мистецтво управління людьми стає вирішальною умовою для забезпечення конкурентоздатність підприємств та стабільність їх підприємницького успіху. Саме тому в даному навчальному посібнику проблеми особистості, групи та організації розглядаються в тісній взаємодії одна з одною та з питаннями підвищення ефективності виробництва, зміцнення дисципліни та скорочення плинності кадрів. Центральне місце в даному виданні займають такі важливі практичні питання, як здібності та особисті якості працівника, їх задоволеність і відношення до праці, мотивація, взаємодія та групове прийняття рішень, лідерство і влада, конфлікти, стреси, управління змінами та розвитком організації.

Цей навчальний посібник рекомендується для студентів денної та заочної форм навчання спеціальності „Менеджмент і адміністрування”.

УДК 65.012.32 (075.8)
ББК 65.291.21я73

*Рекомендовано до друку навчально-методичною радою
ДЗ „Луганського національного університету
імені Тараса Шевченка”
(протокол № від року)*

ПЕРЕДМОВА

Навчальний посібник призначений для вивчення дисципліни «Організаційна поведінка» у процесі підготовки фахівців з менеджменту, ділового адміністрування, економіки, керівників різних рівнів управління та інш.

Організаційна поведінка є важливою дисципліною, без знання якої неможливе ефективне управління організацією і персоналом якій в ній працює. Взаємодія людей у сучасних організаціях передбачає необхідність планування, організації, мотивації, контролю та координації спільної діяльності, таким чином менеджери стикаються з проблемою впливу індивідів, груп, організаційних структур на ефективності та результативності роботи. Саме для того, щоб розвинути у студентів практичні навички продуктивної з людьми, уміння координувати та планувати їх спільну діяльність, в навчальному плані підготовці фахівців передбачено курс «Організаційна поведінка».

Основна мета курсу «Організаційна поведінка» формування у майбутніх менеджерів знань про індивідуально-психологічні характеристики особистості, її мотивацію та ставлення до різних складових трудового процесу, вертикальних та горизонтальних комунікацій, міжособистісних стосунків, тенденції організаційного розвитку та реакції на зміни, що відбуваються. Це дасть можливість ідентифікувати, розуміти і прогнозувати людську поведінку в певних ситуаціях.

Завдання курсу полягають у наступному: співпраця з менеджерами підприємства і сприяння організаційним змінам; забезпечення підготовки управлінського персоналу до роботи з неформальними групами; персоніфікація цілей

організації; облік потреб працівників при плануванні і цілеспрямованій діяльності, стимулюючий їх більшою мірою розділяти цілі компанії та досягати їх як власні цілі; забезпечення процесу реалізації управлінських рішень за допомогою управління мотиваційною динамікою.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен знати: основні етапи еволюції біхевіористського підходу в менеджменті; теоретичні основи поведінки особистості в організації і бути готовим до їх адаптації в процесі особистого і професійного вдосконалення; вміти: використовувати основні теорії мотивації, лідерства і влади для вирішення управлінських завдань; ефективно організувати групову роботу на основі знання процесів групової динаміки і принципів формування команди; аналізувати і проектувати міжособистісні, групові і організаційні комунікації.

У навчальному посібнику дається уявлення про концептуальні засади організаційної поведінки, місце людини в організації; містяться рекомендації щодо організаційної роботи та мотивації поведінки працівників; розглядаються питання природи та типів груп в організаціях; визначається сутність міжгрупової та групової динаміки, управління груповими процесами; з'ясовуються особливості формування комунікаційних мереж; роз'яснюються способи та методи профілактики і боротьби з конфліктами, стресами; висвітлюються проблеми формування структурних елементів організаційної культури й управління організаційним розвитком.

Структура посібника така, що дає змогу швидко та ефективно орієнтуватися в курсі «Організаційна поведінка». Навчальні цілі, які сформульовані на початку кожного розділу, сприяють більш усвідомленому сприйняттю матеріалу. Питання для самоконтролю, подані в кінці кожного розділу, допоможуть студентам перевірити свої знання з тієї чи іншої проблеми й підготуватися до

іспиту. Список літератури в кінці посібника дає можливість самостійно вивчати проблеми організаційної поведінки і працювати за індивідуальним планом.

СТРУКТУРА КУРСУ ЗА РОЗДІЛАМИ

Модуль 1.

Управління поведінкою окремих працівників, групами та організаціями

Розділ 1. Основи організаційної поведінки

1. Суть і напрям розвитку ОП
2. Історія становлення ОП
3. Особливості поняття «організація» в контексті ОП
4. Ефективність діяльності організації
5. Дослідницькі методи в ОП

Розділ 2. Взаємозв'язок особистості та організації

1. Основні теорії поведінки особистості
2. Взаємозв'язок особистості і роботи
3. Зміна установок менеджером
4. Характерні риси особистості, пов'язані з її поведінкою в організації

Розділ 3. Сприйняття та теорія атрибуції

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

Розділ 4. Мотивація на робочому місці

1. Суть і зміст мотивації
2. Процес мотивації
3. Системи стимулювання
4. Механізм і результативність мотивації
5. Управління через цілі
6. Управління через мотивацію

7. Система винагороди

Розділ 5. Групова поведінка і поведінка в команді

1. Види груп і їх характеристика
2. Причини створення груп і стадії їх розвитку
3. Основні характеристики групи
4. Робоча група і команда: схожість і відмінність
5. Класифікація команд у сучасному менеджменті
6. Ухвалення рішень в групі
7. Методи поліпшення ухвалення групових рішень

Розділ 6. Культура організації з високим рівнем виконання

1. Концепція організаційної культури
2. Види структур організаційної культури
3. Типи організаційної культури
4. Основні завдання організаційної культури

Модуль 2.

Управління процесами в організації

Розділ 7. Стреси на роботі

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

Розділ 8. Конфлікти в організації та їх подолання

1. Динаміка виникнення і розвитку конфлікту
2. Види конфліктів
3. Міжгрупові конфлікти
4. Управління конфліктними ситуаціями в умовах сучасної діяльності

Розділ 9. Влада та політична поведінка

1. Підходи до аналізу влади
2. Влада, її форми і джерела

3. Організаційна політика, її види, зв'язок з владою

Розділ 10. Високоєфективне лідерство

1. Основні управлінські культури: характерні риси і особливості
2. Лідери-романтики, харизматичні лідери, трансакційні і трансформаційні лідери

Розділ 11. Комунікативна поведінка в організації

1. Процес комунікацій
2. Види комунікацій в організації. Класифікація комунікацій
3. Невербальні комунікації
4. Бар'єри на шляху ефективних комунікацій
5. Активне слухання як засіб ефективного спілкування

Модуль 1.

Управління поведінкою окремих працівників, групами та організаціями

Розділ 1. Основи організаційної поведінки

ПЛАН

1. Суть і напрям розвитку ОП
2. Історія становлення ОП
3. Особливості поняття «організація» в контексті ОП
4. Ефективність діяльності організації
5. Дослідницькі методи в ОП

Ключові слова: організаційна поведінка, ефективність, критерії ОП, організаційна ефективність, індивідуальна ефективність, групова ефективність, методи досліджень

Мета вивчення розділу: закладання фундаментальних основ для розуміння основних положень дисципліни; ознайомити з історією розвитку організаційної поведінки; розкрити суть методів пізнання організаційної поведінки.

1. Суть і напрям розвитку ОП

Організаційна поведінка як наукова дисципліна є складною областю знань, що досліджує різні явища і процеси, що охоплюють великий об'єм специфічних термінів і понять, пов'язаних з багатьма суспільними і природничо-науковими дисциплінами. Для їх вивчення потрібна певна система, що полегшує процес освоєння дисципліни. Поведінка індивідів істотно визначається метою і завданнями, які ставить перед собою організація, тими обмеженнями, які вона накладає на особу.

Поведінка в організації – це наука про те, як люди поведуться в організації і яким чином їх поведінка впливає на результати її роботи. «Поведінка в організації» включає

наступні основні компоненти:

- індивіда;
- групу;
- організацію [11, с. 5].

Організаційна поведінка – це галузь соціальних наук, яка прагне будувати теорії, що можуть бути використані для передбачення, розуміння і контролінгу поведінки в організації.

За визначенням Доблаєва В.Л. організаційна поведінка – це дисципліна, що вивчає поведінку людини в організаціях з метою знаходження найбільш ефективних методів управління та запобігання організаційним дисфункціям, пов'язаних з людським фактором [7, с. 15].

Організаційне поведінка – набір інструментів, що дозволяють:

Співробітникам – розуміти, аналізувати і описувати поведінку людей в організації.

Менеджерам – поліпшувати, розширювати чи змінювати типи поведінки співробітників таким чином, щоб окремі люди, групи і організації в цілому могли досягати своїх цілей.

Усвідомлення того, що люди – цінний ресурс організації, приводить до зміни поведінкових парадигм, до гуманістичної орієнтації ОП, її соціальної спрямованості. Поведінка організації стає все більш направленою у бік соціальної справедливості відносно працівників, дотримання балансу інтересів працівників і компанії, соціальної чуйності.

Суть ОП полягає в систематичному, науковому аналізі поведінки індивідів, груп, організацій з метою зрозуміти, передбачити і удосконалити індивідуальне виконання і функціонування організації з урахуванням дії зовнішнього середовища.

ОП припускає вивчення і формування поведінки індивіда, груп для досягнення організацією поставлених цілей і підвищення ефективності її діяльності. ОП являє

собою мультидисципліну, оскільки використовує методи, принципи, запозичені з інших дисциплін: теорії організацій, психології, соціальної психології, менеджменту, управління персоналом.

Центральне місце при вивченні справжньої дисципліни займають такі питання, як здібності і особові якості працівників, їх задоволеність і відношення до праці, мотивація, взаємодія і групове ухвалення рішень, лідерство і влада, конфлікти і переговори, стрес, управління змінами в організації і її розвитком.

«ОП» тісно взаємозв'язана з такими дисциплінами, як психологія (яка вивчає основи поведінки особи), соціологія (предметом якої є соціальна система, в якій індивід здійснює свою соціальну роль), соціальна психологія (яка вивчає безпосередній вплив людей один на одного), економіка, історія і філософія.

Ґрунтуючись на вивченні вже перерахованих дисциплін, «ОП» представляє основу для вивчення цілого комплексу управлінських дисциплін і в першу чергу для ухвалення управлінських рішень в області управління персоналом. Відмінною особливістю даного предмету є міждисциплінарний підхід до його вивчення.

Важлива особливість даної дисципліни полягає також в тому, що всі проблемні питання розглядаються в безпосередній кореляції з питаннями управління і показниками соціально-економічної ефективності роботи організації:

- продуктивністю;
- дисципліною;
- плинністю кадрів;
- задоволеністю роботою.

Внесок соціальних наук в ОП.

1. Психологія – мотивація, особа, пізнання, лідерська ефективність, задоволеність роботою, формування поведінки, оцінка виконання, навчання.

2. Соціологія – групова динаміка, норми, ролі, комунікації, статус, влада, конфлікти, організаційні зміни.

3. Соціальна психологія – зміна поведінки і відносин, групові процеси, комунікації.

4. Політологія – конфлікти, організаційна політика, влада.

ОП як нова дисципліна почала розвиватися в 50-ті роки ХХ ст. Термін «ОП» виник, коли відбулося об'єднання декількох напрямів наукових дисциплін, що займаються вивченням процесів, які відбуваються в організації, між організаціями, між внутрішнім і зовнішнім середовищем.

Предметом ОП виступає взаємозв'язок системи управління на всіх рівнях з орієнтацією на розробку результативних методів управління в умовах конкурентного середовища.

Цілі організаційного поведінки:

- вироблення техніки аналітичного та емпіричного дослідження поведінки людей в організації;
- аналіз причин і чинків (індивідуальних і групових) людей в певних умовах;
- вироблення методів пояснення і способів передбачення поведінки людей в організації;
- прогнозування і коригування поведінки людини в організації;
- формування навичок управління поведінкою підлеглих і своїх власних;
- створення організації, що працює на принципах співробітництва і поєднання загальних, групових та індивідуальних інтересів;
- формування організаційної культури компанії [24, с. 3].

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

2. Історія становлення ОП

ОП є комбінацією принаймні двох традиційних наук в школах бізнесу: «управління» («менеджменту») і «людських відносин».

Науковий менеджмент (класична школа) – представники: Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Форд і інші.

Науковий менеджмент зосереджений на продуктивності праці окремого робочого. В міру того, як суспільство XIX ст. ставало все більш індустріальним, підвищувати свою продуктивність фірмам ставало все важче. *Фредерік У. Тейлор* (1856-1915) американський інженер-механік, припустив, що проблема перш за все пов'язана з недоліком практики управління. Предмет його досліджень – положення робочих в системі машинного виробництва. Тейлор писав, що «принциповим об'єктом менеджменту повинна бути максимальна гарантія процвітання працедавця (розвиток кожної галузі) в поєднанні з максимальним процвітанням кожного найманого робочого.

Адміністративний менеджмент зосереджений на керівниках і функціях, які вони виконують. Цей підхід до управління якнайповніше розкрив Анрі Файоль (1841-1925), французький гірський інженер. Файоль став відомим, коли він наново пожвавив гірську компанію, що знаходилась на межі краху, і перетворив її діяльність на фінансовий успіх. Файоль першим визнав, що процвітаючі менеджери повинні знати основні функції управління. Він визначив ці функції як планування, організацію, командування, координацію і контроль.

Бюрократичний менеджмент зосереджений на організаційній системі в цілому і ґрунтується на наступних положеннях: правилах фірми, її політиці і процедурах; встановленій ієрархії; чіткому розподілі праці.

Макс Вебер (1864-1920), німецький соціолог і історик. Вебер відзначив, що управління в багатьох

організаціях мало особову основу, працівники часто проявляли більше лояльності по відношенню до окремих керівників, чим до місії організації. Ресурси часто використовувалися за бажанням окремих керівників, а не відповідно до цілей організації. Щоб запобігти негативним наслідкам таких дій, Вебер запропонував систему управління, яка б ґрунтувалася на знеособленій і раціональній поведінці.

«Школа людських відносин» – школа, що висуває в центр уваги особистість і груповий чинник; виникла в 1920-1930 рр. в США в результаті досліджень і експериментів на підприємстві в м. Хоторне, а потім з'явилася і в інших країнах. У США її представники – Е. Мейо, Ф. Ретлісбергер, У. Мур, у Франції – Ж. Фрідман та інші.

У рамках існуючих підходів і шкіл наукової думки виділяють чотири ключові етапи розвитку теорії організаційної поведінки.

Перший етап – «класичний» – отримав найбільший розвиток у 20-30-ті рр. у США і Європі, пов'язаний з іменами засновників «наукового менеджменту» Фр. У. Тейлора, подружжя Фр. і Л. Гілберт, А. Файоля, Х. Емерсона та ін. Поведінкова сторона їх досліджень пов'язана з раціоналізацією праці робітників і керівників, яка повинна сприяти зростанню продуктивності праці.

Другий етап – формування «менеджменту людських відносин» на основі результатів «хоторнського експерименту». Ці експерименти проводилися в Хоторне, поблизу Чикаго, на заводі протягом 12 років (включаючи обробку та аналіз даних) з 1927 по 1939 рр. Спочатку метою досліджень було визначення впливу матеріальних факторів (умов праці, робочого часу, оплати праці та інш.) на зростання продуктивності праці. Але кореляція між цими параметрами і продуктивністю праці виявилася невисокою, а її зростання (в середньому на 40%) виявилася наслідком неформальних відносин між працівниками і

формуванням неформальних малих груп. Установлено вирішальний вплив соціально-групових норм поведінки і неформальних відносин на продуктивність праці, які в ряді випадків блокували економічні стимули.

Третій етап пов'язаний з відходом від жорсткого раціоналізму в організаційній поведінці, переходом до менеджменту людських відносин, посиленого гуманістичним підходом і розвитком теорій мотивації (А. Маслоу, Д. Макгрегор, Ф. Герцберг та інші.). Основа такого підходу — врахування психології особистості, її потреб і мотивів. Це період формування структури і основного змісту організаційної поведінки як наукової і навчальної дисципліни.

Четвертий етап – 70-ті роки ХХ ст. отримав назву «культурологічний». У цей період у США звернули увагу на особливо успішні компанії, на унікальність їх корпоративної культури, в якій організаційна поведінка займає особливе місце. Корпоративній культурі і організаційній поведінці присвячені роботи Е. Шайна, А. Петтігрю, У. Оучі, Р. Хофштеде та інші.

Дисципліна організаційна поведінка бере свій початок із звіту американських фахівців з управління *Р. Гордона і Д. Хауелома*, які в 1959 р. опублікували результати своїх досліджень, що включають анкетування студентів і викладачів. Їх висновки свідчили про те, що викладання таких дисциплін, як управління, психологія бізнесу не повною мірою відображають потреби керівників.

У США в 1973 р. з'явився перший підручник з ОП, автором якого був *Фред Лютенс*. У 1999 р. в Росії було перекладено російською мовою сьоме видання його підручника, яке стало першим академічним підручником з організаційної поведінки на російській мові. Ф. Лютенс визначає ОП як науку про описання, пояснення, прогноз і управління людською поведінкою в організації.

Новим в розвитку ОП є напрям з вивчення поведінки індивіда у віртуальних організаціях, відбувається об'єднання понять «поведінка» і «організація» у віртуальному просторі, що припускає проведення подальших досліджень.

3. Особливості поняття «організація» в контексті ОП

Дослідження ОП слід вести в рамках уявлень про організацію як місці роботи. Згідно формальному визначенню, **організація** – це група людей, що працюють спільно в якій-небудь галузі для досягнення загальної мети. Під це визначення потрапляє величезна кількість різних організацій, відкриття в області ОП можна застосувати для того, щоб допомогти всім цим організаціям ефективно функціонувати як суспільні інститути.

Організація характеризується наступними основними ознаками:

- організаційна культура – цінності та поведінкові норми, що розділяються співробітниками, а також система заборон;
- організаційна структура – принципи взаємодії всередині організації, сукупність стійких зв'язків, виражених в конкретних організаційних формах, способи розподілу повноважень і відповідальності між підрозділами або фахівцями;
- взаємодія із зовнішнім середовищем – отримання ресурсів із зовнішнього середовища і, після їх переробки, випуск готової продукції або послуги; облік запитів покупців, клієнтів (елементів зовнішнього середовища), вимог законів, політичної ситуації, економічних, технологічних змін (якщо взаємодія із середовищем здійснюється успішно, організація продовжує існувати на ринку, якщо немає – її існування на ринку припиняється);

- використання ресурсів – матеріальних, фінансових, кадрових;

- наявність меж існування – в часі (життєвий цикл організації), у просторі (територіальні межі), за формою власності (право володіти, користуватися і розпоряджатися майном організації).

Виходячи з мети і місії організації застосовують відповідні стратегії. Численне злиття, поглинання, придбання, реструктурування і відділення є прикладами стратегій корпорацій, направлених на отримання і збереження переваг в умовах конкурентного середовища. У даному контексті для того, щоб дана організація досягла успіху, стратегії необхідно чітко формулювати і твердо проводити. Просто хорошого плану явно недостатньо для того, щоб вирішити ширше стратегічне завдання: визначити конкурентів і утримати позиції. Саме тут, на рівні дії, ОП набуває особливої важливості. Знання ОП необхідно для реалізації ефективної стратегії. Все, що відбувається в організації, пов'язано із зусиллям людини, саме тому, як люди працюють і здійснюють спільну діяльність, і присвячено дисципліну „Організаційна поведінка”

Досягнення поставлених перед організацією цілей передбачає створення, поширення і впровадження системи організаційної поведінки. Такі системи ОП існують у кожній організації, але в різних формах. Серед найбільш ефективними зарекомендували себе свідомо створені; регулярно контролюються та удосконалювані системи. Основне завдання систем ОП полягає в ідентифікації найважливіших людських і організаційних факторів, які впливають на досягнення організацією поставлених цілей, і створення умов для ефективного управління ними [8, с. 20].

4. Ефективність діяльності організації

Щоб вижити в умовах постійної конкуренції, поведінка організації повинна бути ефективною. У контексті ОП ефективність визначається як оптимальне співвідношення продуктивності праці, задоволеності працівників, конкурентоспроможності організації та розвитку, визначається рядом критеріїв: короткостроковими, середньостроковими і довгостроковими.

Короткострокові критерії ефективності – критерії, що оцінюють положення справ в організації за короткий проміжок часу. До них відносяться: продуктивність, якість, гнучкість, задоволеність.

Продуктивність – здатність організації забезпечити необхідну кількість і якість продукції відповідно до вимог зовнішнього середовища.

Якість як критерій ефективності означає задоволення запитів покупців і клієнтів в частині функціонування виробу і надання послуг, показники оцінки виходять від самих покупців (наприклад, кількість повернень продукції, скарг клієнтів).

Гнучкість – здатність організації перерозподіляти ресурси з одного виду діяльності на іншій для випуску нових продуктів. Це означає здатність реагувати на зміни із сторони організаційної поведінки покупців, конкурентів, законодавства. Уміти адаптувати методи і засоби в частині планування, керівництва і контролю з урахуванням таких змін (наприклад, враховувати міжгалузеву конкуренцію).

Задоволеність – відчуття задоволення у працівників від виконаної роботи, усвідомлення своєї ролі в організації, свого місця в організації як комфортного і такого, що задовольняє його запити.

Всі критерії взаємозв'язані: можна авторитарними методами підвищити продуктивність праці, але показник задоволеності знизиться, що приведе в цілому до зниження

загальної ефективності управлінської діяльності організації.

Середньострокові критерії відображають триваліший часовий горизонт в порівнянні з короткостроковими. До них відносяться конкурентоспроможність і розвиток.

Конкурентоспроможність – положення організації в галузі, займана частка ринку по продукції, що випускається, відносини конкурентів в боротьбі за покупців.

Розвиток – інвестування організацією засобів так, щоб укріпити майбутній попит зовнішнього середовища як заставу її виживання.

Довгострокові – здатність організації зберегти своє положення усередині середовища, тобто її виживання [15, с. 27].

Критерії оцінюються набором показників, які можна виміряти. Кожен вид ефективності має свої джерела (рис. 1.1).

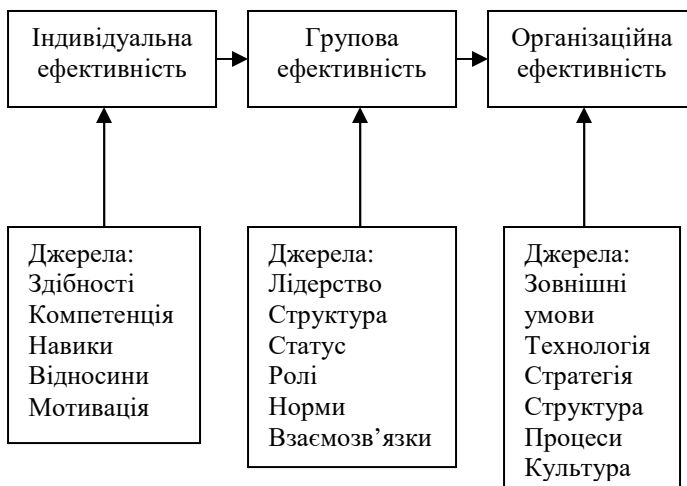


Рис. 1.1. Джерела ефективності діяльності організації

Джерела **організаційної ефективності** є складною взаємодією індивідуальної і групової ефективності з урахуванням синергетичного ефекту. Крім того, на організаційну ефективність впливають зовнішні умови існування організації (стан економіки, кон'юнктура ринку, відносини з партнерами і т.і.); використовувані технології і рівень технічного оснащення.

Індивідуальна ефективність - результат виконання працівником поставлених завдань з урахуванням витрат на їх реалізацію. На індивідуальну ефективність впливають: кваліфікація фахівця, його здатності, уміння, навички самоорганізованості, ступінь його зацікавленості в роботі (рівень умотивованості); відносини, які існують в організації, стресові навантаження, що виникають при виконанні завдань.

Групова ефективність – є результатом спільної діяльності по досягненню поставленої мети. При правильній організації спільної діяльності можливо досягти значного перевищення простого складання можливостей окремих учасників колективного процесу – ефекту синергії.

5. Дослідницькі методи в ОП

Методи дослідження ОП:

опитування – бувають усні (інтерв'ювання) і письмові (анкетування, тестування) – полягає в зборі первинної інформації шляхом прямого запитання щодо рівня знань, відносин до продукту, переваг і купівельної поведінки;

збір фіксованої інформації – вивчення документів, що існують в організації і регламентуючих діяльність працівників і груп (статут організації, корпоративний кодекс поведінки, контракти, посадові інструкції, положення про підрозділи);

спостереження – вивчення обстановки, стану робочого місця, зовнішнього вигляду співробітників

відповідно до вимог організаційної культури;

Переваги: дозволяє безпосередньо охопити і зафіксувати акти поведінки; одночасно охопити поведінку ряду осіб по відношенню один до одного або до певним завданням, предметів; провести дослідження незалежно від готовності спостережуваних суб'єктів; досягти багатомірності охоплення, тобто фіксації відразу за кількома параметрами — наприклад, вербальної і невербальної поведінки; оперативність отримання інформації; відносна дешевизна методу. Недоліки: відходження від мети спостереження (отримання фактів, які не відповідають цілям дослідження); минулий досвід дослідження впливає на наступні факти спостереження (суб'єктивізм спостерігача).

експерименти – проведення лабораторних або природних експериментів;

Переваги: можливість вивчити причинно-наслідкові зв'язки між подіями; висока об'єктивність, оскільки результати експерименту — це події, які фактично відбулися; можливість перевірити ефективність прийнятих рішень; можливість контролювати навколишню обстановку. Недоліки: невпевненість в застосовності результатів експерименту для інших умов середовища; наявність часового лагу (періоду) між завершенням експерименту та прийняттям рішень; високі часові та фінансові витрати.

використання Інтернету. Переваги: економія ресурсів при проведенні обстеження: часу, засобів і ін. ресурсів; можливість забезпечити велику точність за рахунок залучення більшого числа випробовуваних; легкість зміни методичного інструментарію на етапі розробки і апробації; зниження впливу експериментатора; використання додаткового програмного контролю при виконанні завдань. Недоліки: повна анонімність користувача, що може привести до зниження контролю за поведінкою людини, яка приймає участь в дослідженні; навмисне

спотворенні інформації.

Питання для самоконтролю

1. Що таке організаційна поведінка як академічна наука?
2. Що є предметом організаційної поведінки?
3. Які науки зробили свій внесок в організаційну поведінку?
4. Які методи використовуються для вивчення поведінки в організації?
5. Які є джерела ефективності діяльності організації?
6. Які проблеми сучасного менеджменту може вирішити дисципліна «Організаційна поведінка»?
7. Що є обертом вивчення організаційної поведінки?
8. Назвіть всі рівні організаційної поведінки та дайте їх характеристику.
9. Що таке «організація» і яке місце в ній займають менеджери?
10. Які особливості поведінки персоналу в організаціях?

Розділ 2. Взаємозв'язок особистості та організації

ПЛАН

1. Основні теорії поведінки особистості
2. Взаємозв'язок особистості і роботи
 - а) демографічні характеристики
 - б) компетентність
 - в) цінності, установки
3. Зміна установок менеджером
4. Характерні риси особистості, пов'язані з її поведінкою в організації

Ключові слова: авторитаризм, особистість, теорії особистості, демографічні характеристики, компетентність, схильності, здібності, психологічні особливості, система цінностей, відношення до роботи, характер, установки.

Мета вивчення розділу: розглянути основні концепції поведінки індивіда та чинники, які впливають на вибір поведінкової тактики та стратегії поведінки, визначення характерних рис особистості, що пов'язані з організаційною поведінкою.

1. Основні теорії поведінки особистості

У основі взаємодії особистості і організації знаходяться психологічні і економічні контакти, які визначають умови психологічного і економічного залучення співробітника в спільну діяльність.

Особистість – це різноманітне утворення, ті чи інші риси які суттєво впливають на поведінку людини. На вибір поведінки впливають: навички, знання, характер, особливості особистості, ситуація під час якої приймається управлінське рішення. Теорії особистості розкривають причини поведінки особистості. Сили які визначають особистість: спадковість (фізичні характеристики, стать),

особисті чинники, навколишнє середовище, культурні, соціальні (сімейне життя, релігія, формальні та неформальні групи) та ситуаційні фактори.

Особистість – поняття, що відображає загальні і унікальні характеристики (внутрішні і зовнішні) людини, які відповідають за узгоджені прояви її відчуттів, мислення і поведінки і можуть бути використані для самопізнання, порівняння, зіставлення, дії, розуміння окремих людей в їх взаємодії з ситуацією. Проте серед учених немає єдності в розумінні і описі цього поняття. Багатозначність поняття «особистість» повніше характеризують не визначення цього поняття, а те різноманіття ролей, яке відповідає цим поняттям в безлічі різних теорій особи. Найпростішою процедурою буде представлення декількох з найбільш впливових теорій і описання того, як кожна з них характеризує цей термін.

1. Теорії типів. Найстаріша з них – теорія Гіппократа, який висунув гіпотезу про чотири основні темпераменти: холерик, сангвінік, меланхолік і флегматик. Тут використовувалося положення, як і у всіх подальших теоріях типів, що кожен індивід є певним балансом цих основних елементів. Найбільш повнішою типологічною теорією була теорія В. Р. Шелдона, який стверджував (правда, не дуже переконливо), що «типи тіла тісно пов'язані з розвитком особи». Підхід Д. Юнга, хоч і належить до психоаналітичних теорій, іноді класифікується як теорія типів із-за акценту на класифікацію індивідів за типами, наприклад, інтроверт-екстраверт.

2. Теорії рис. Всі теорії цього виду виходять з припущення, що особа людини є системою рис або характерних способів поведінки, мислення, відчуття, реагування і т.д. Сучасні підходи використовували метод факторного аналізу в спробі виділити основні вимірювання особи. Можливо, найбільш впливовою теорією тут є теорія Р. Би. Кеттелла, що ґрунтується на наборі глибинних рис,

яких, як вважалося, у кожного індивіда є досить багато і які роблять «реальний структурний вплив, що визначає особу». Згідно Кеттелу, мета теорії особи полягає в тому, щоб скласти індивідуальну матрицю рис, за допомогою якої можна робити прогнози щодо поведінки. Зверніть увагу, що підходи з погляду типів і рис доповнюють один одного, і дійсно можна стверджувати, що це дві сторони однієї медалі. Теорії типів, перш за все, мають справу з тим, що є загальним для індивідів, теорії рис зосереджуються на тому, що їх розрізняє. Проте вони приводять до різного розуміння базового терміну особистість.

3. Психодинамічні і психоаналітичні теорії.

Містять класичні теорії Фрейда і Юнга, соціальні психологічні теорії Адлера, Фромма, Саллівана і Хорні, сучасніші підходи Леінга і Перлза. Між ними є безліч відмінностей, але всі вони містять важливу загальну основну ідею: особа в них характеризується через поняття *інтеграції*. Сильний акцент звичайно робиться на чинниках розвитку, з припущенням, що доросла особа розвивається поступово з часом, залежно від того, як відбувається інтеграція різних чинників. Крім того, велике значення приділяється поняттям мотивації, і тому жоден розгляд проблем особистості не вважається теоретично корисним без оцінки основних мотиваційних синдромів.

4. Біхевіоризм. Основою цього напрямку було розповсюдження дослідження особистості на основі *теорії навчання*. Хоча немає якої-небудь впливової чисто біхевіористської теорії особистості, цей напрям стимулював інших теоретиків до уважного розгляду інтегральної проблеми: що із стійкої поведінки, що демонструється більшістю людей, є слідством основних *типів*, або *рис*, або *динаміки* особи, а що слідством постійності навколишнього середовища і послідовності випадково виникаючих підкріплень. Недивно, що вчені на яких в тому або іншому ступені зробив вплив біхевіоризм,

у пошуках відповіді на ці питання не бачать самої особи, і в деякій мірі вони ставлять під питання необхідність самого терміну *особа*.

5. Гуманізм. Цей напрям виник як реакція на те, що було сприйняте як домінування психоаналізу і біхевіоризму в психології. Такі мислителі, як А. Маслоу, Д. Роджерс, Р. Мей і В. Франкл, зосередили свою увагу на *феноменології*, де першорядним вважався суб'єктивний психічний досвід, оснований на *холізмі*, що протистояв редукціонізму біхевіоризма, і на важливості прагнення до *самоактуалізації*. Основні проблеми гуманізму стосуються трудності наукової перевірки багатьох з його теоретичних понять. Проте він залишається важливим підходом до вивчення особи і дав початок руху *людського потенціалу*.

6. Теорії соціального навчання. Поняття особи розглядається тут як ті аспекти поведінки, які придбані в соціумі. Провідний теоретик Альберт Бандура основує свою позицію на положенні, що, хоча навчання і робить вирішальний вплив, для пояснення розвитку складних соціальних моделей поведінки (таких, як *ролі*), по суті складових особи людини, необхідні чинники, відмінні від простих зв'язків реакції – стимулу і випадкових підкріплень. Зокрема, важливі такі когнітивні, пізнавальні чинники, як пам'ять, процеси збереження інформації в пам'яті і процеси саморегуляції, і багато досліджень зосереджувалися на моделюванні і спостереженні навчання як механізму, який може дати теоретично задовільний опис поведінки людини в суспільстві.

7. Ситуаціонізм. Цей напрям, основоположником якого був Вальтер Мішель, є похідним від біхевіоризму і теорії соціального навчання. Його прихильники вважають, що будь-яка спостережувана стійка модель поведінки в значній мірі визначається швидше характеристиками *ситуації*, чим якими-небудь внутрішніми типами або рисами особи. Дійсно, саме поняття рис особи, з цієї точки зору, є нічим іншим, як психологічною конструкцією

спостерігача, що намагається додати деякий сенс поведінці інших, що існує тільки в свідомості спостерігача. Постійність поведінки приписується швидше схожості ситуацій, в яких людина має тенденцію виявлятися, чим внутрішній постійності.

8. Інтеграціонізм. Ця позиція еkleктична, часто поєднує несумісне. Вона припускає, що певна частка істини є у всіх вищезгаданих, більш вузькоспрямованих теоріях. У ній затверджується, що особа виникає з взаємодії певних якостей і схильностей і способу, яким навколишнє середовище впливає на те, яким чином ці якості і поведінкові тенденції виявляються. Зовсім не очевидно, що згідно цій точці зору, особа існує як окрема «річ». Швидше це стає свого роду загальним терміном для позначення складних елементів взаємодії. Цікаво відзначити, що вищезазначені теоретичні підходи можуть розглядатися як ті, що представляють два різні узагальнення щодо самого терміну особа, *оскільки* позиції 1-3 представляють обґрунтований теоретичний конструкт, гіпотетичну внутрішню «суть» з причинною роллю в поведінці. Позиції 4-8 розглядаються як вторинний чинник, виведений на основі постійності поведінки, тоді як інші операції і процеси грають важливу причинну роль у визначенні поведінки, і отже як поняття воно не підкріплене сильними аргументами.

2. Взаємозв'язок особистості і роботи

Індивідуальні відмінності, що відносяться до вивчення ОП можна розділити на три групи:

1. демографічні характеристики (вік, стать);
2. компетентність (схильності і здібності);
3. психологічні особливості (система цінностей, відношення до роботи, характер, установки)

а) демографічні характеристики:

Демографічні характеристики – це основні змінні (вік, стать), які допомагають сформувати те, чим з часом стає людина.

Різноманітність робочої сили, пов'язана з тим, що існують індивідуальні особливості людей, що роблять їх відмінними один від одного, і полягають в основних *демографічних відмінностях*: стать, расова і етнічна приналежність, вік, фізичні можливості.

Завдання полягає в управлінні різноманітною робочою силою так, щоб, поважаючи унікальні можливості і внесок індивіда, одночасно прищепити йому відчуття загальної приналежності до організації з її особливостями і світоглядом.

Різноманітність робочої сили – це відмінності відносно статі, расової і етнічної приналежності, віку і фізичних можливостей.

В міру того як робоча сила стає все більш різноманітною, підвищується вірогідність формування стереотипів та дискримінації, тому все більшу важливість набуває управління цією різноманітністю.

Формування стереотипів – відбувається в тому випадку, якщо людину починають сприймати як представника тієї групи або категорії, приписуючи їй характеристики, звичайно властиві цим людям.

! Наприклад, твердження «Літні люди не відрізняються творчим підходом». Стереотипи, що виникають на базі демографічних характеристик, приховують індивідуальні відмінності, заважають людям сприймати інших індивідів і гідно оцінити їх робочий потенціал.

Дискримінація людей певного типу є не тільки порушенням законів України, але і не відповідає інтересам виробництва, оскільки люди, що піддаються, дискримінації, не можуть внести повний внесок в роботу організації. Все більше число фірм усвідомлює, що різноманітність робочої сили, що відображає відмінності в

суспільстві, допомагає їм наблизитися до своїх споживачів.

Стать. Дослідження працюючих жінок свідчить про те, що загалом існують лише дуже незначні відмінності між жінками і чоловіками, які впливають на виконання роботи.

!!! Як необхідно поводитися з чоловіками-менеджерами і жінками-менеджерами

1. Не виходьте з припущень про те, що чоловіки-менеджери і жінки-менеджери розрізняються за своїми особистими якостями.

2. Впевненість в тому, що політика, практика і програми зводять до мінімуму гендерні відмінності в роботі менеджерів.

3. Не виходьте з припущень про те, що успіхи в менеджменті більш властиві представникам якої-небудь однієї статі.

4. Усвідомте той факт, що і серед чоловіків і серед жінок зустрічаються блискучі, хороші і погані менеджери.

5. Зрозумійте, що успіх вимагає найкращого використання людського таланту незалежно від статі.

Таким чином, чоловіки і жінки не демонструють яких-небудь пов'язаних з статтю відмінностей відносно здібностей вирішувати проблеми, аналітичних навиків, мотивації, здатності до навчання. Проте жінки більш комфортні і у них слабкіше, ніж у чоловіків виражено очікування успіху. Що стосується оплати праці, то заробітна платня жінок поступово зросла з 59% від зарплати чоловіків в 1975 р. до 76% останнім часом.

Вік. Результати досліджень щодо віку демонструють старіння робочої сили. За прогнозами з 1990 по 2005 рр. люди старше 50 років і більше складають 85% всієї робочої сили. Відносно працівників старшого віку існують стереотипи: вважається, що вони позбавлені гнучкості і не бажані з багатьох причин.

В деяких випадках навіть працівників у віці 40 років називають вже дуже «старими» і висловлюють співчуття у зв'язку з тим, що їх досвід і навички більше не цінуються. З іншого боку, в малому бізнесі існує тенденція особливо цінувати працівників саме старшого віку – за досвід, стабільність і низьку плинність кадрів. В значній мірі вік пов'язаний з досвідом і тривалістю перебування на посаді, тобто існує позитивна залежність між віком і виконанням роботи. Для досвідчених працівників характерні більш низькі показники прогулів і плинність кадрів.

Фізичні можливості. Останні дослідження говорять про те, що робочі-інваліди виконують свою роботу так саме добре, як і повноцінні робочі, а іноді навіть краще. Приблизно три чверті людей з важкою інвалідністю є безробітними. Приблизно 80% інвалідів хочуть працювати

б) компетентність:

Компетентність складається з: схильності і здібностей.

Схильності – це здібність до навчання. Схильності можуть переростати в здібності. **Здібності** – природжені або придбані в процесі навчання властивості. Загальні здібності: інтелект, навчання, креативність, рефлексивність, активність, саморегуляція.

Розглядаючи на організаційному рівні, можна сказати, що здібності і зусилля, які застосовує в процесі роботи людина, є ключовими чинниками, що визначають її поведінку і показники роботи.

Компетентність є важливим чинником для працедавців, починаючи з моменту, коли менеджер тільки набирає на роботу. Коли людина з відповідними характеристиками вже відібрана, різні програми навчання, тренінги і семінари використовуються для того, що б поліпшити і розвинути необхідні навички

в) цінності, установки:

Цінності – стійка перевага відносно відповідного ходу подій або їх результатів.

1. це те, що є особливо важливим для людини, те, що готова оберігати і захищати від посягань;

2. психолог М. Рокіч визначив цінності – як глибокі переконання, які визначають дії і думки в різних ситуаціях.

Впливають на цінності:

1. батьки
2. друзі
3. вчителі
4. зовнішні референтні групи.

Класифікація людських цінностей

1. Г.Олпорт 1930 р. з колегами визначили наступні види цінностей.

а) теоретичні – зацікавленість у пошуках істини шляхом міркування і систематичного мислення;

б) економічні – зацікавленість в корисності і практичності, зокрема накопиченні багатства;

в) естетичні – зацікавленість в красі, формі і художній гармонії;

г) соціальні – зацікавленість в людях і любові;

д) політичні – зацікавленість в придбанні влади і впливу на тих, що оточують;

е) релігійні – зацікавленість в єдності і розумінні цілісності Всесвіту.

2. Класифікація життєвих цінностей А. Адлера представлена в таблиця 2.1.

Розглянуті системи класифікацій цінностей зробили величезний вплив на роботи, присвячені цінностям, але вони не цілком придатні для використання на робочому місці. Для цього підходить схема **Магліно із співавторами**. Вони виділили наступні цінності:

А) Досягнення – отримання результатів в житті ціною наполегливої праці.

Б) Допомога оточуючим і турбота – інтерес до інших людей і надання їм допомоги.

В) Чесність – здатність говорити правду.

Г) Справедливість – здатність не вставати не на чюю сторону і робити те, що буде справедливим відносно всіх зацікавлених осіб.

Ці 4 види цінностей грають важливу роль на робочому місці, таким чином, ця схема має відношення для досліджень цінностей в рамках ОП.

Таблиця 2.1.
Система цінностей людини за Альфредом Адлером

Фізичні цінності	Емоційні цінності	Інтелектуальні цінності
Ремісничча діяльність	Відповідальність	Навчання
Комфорт	Емоційна постійність	Творчість
Заняття спортом	Престиж	Мудрість
Багатство	Допомога	Складність
Зовнішній вигляд	Релігія	Ухвалення
Здоров'я	Безпека	Уміння
Відпустка	Довіра	Незалежність
Умови роботи	Інтимні відносини	Вдосконалення
Сила	Любов	Плановість
Прояв активності	Дружелюбність	Читання
Подорожі	Пристрасть	Спілкування
Привабливість	Відвертість	Розум
Фінансова безпека	Віддача	Точність

Установки – знаходяться під впливом цінностей і мають теж джерела. Установки допомагають передбачити поведінку людини на робочому місці, а працівнику допомагають адаптуватися до виробничого оточення, тому

вони грають велику роль при створенні організаційної моделі поведінки.

Установка – це постійна готовність особи відчувати і поводитися певним чином по відношенню до чого-небудь.

Компоненти установок:

1. афективний компонент – (відчуття, емоції: любов і ненависть, симпатія і антипатія) формує відношення у об'єкту, упередження (негативні відчуття), привабливості і нейтральні емоції. Це основний компонент, емоційний стан передує організації когнітивного компоненту;

2. когнітивний (інформаційний, стереотипний) компонент – (сприйняття, знання, переконання, думка про об'єкт) формує певний стереотип, модель. Його можуть відобразити, наприклад, чинники сили, активності;

3. конативний компонент (дієвий, поведінковий, такий, що вимагає вольових зусиль) визначає спосіб включення поведінки в процес діяльності. До цього компоненту відносяться мотиви і цілі поведінки, схильність до певних підсистем. Когнітивний компонент – це намір поводитися певним чином, на підставі специфічних відчуттів і установок.

Властивості установок

Набуття. Більша частина установок особи не є природженою. Вони формуються (сім'єю, однолітками, суспільством, роботою, культурою, мовою, вдачами, ЗМІ) і отримуються особою на основі власного досвіду (сімейного, службового і т. інш.).

Відносна стійкість. Установки існують до тих пір, поки не буде зроблено що-небудь для їх зміни.

Варіативність. Установки можуть варіюватися від дуже сприятливих до несприятливих.

Спрямованість. Установки направлені на конкретний об'єкт, до якого людина може переживати деякі почуття, емоції або мати певні переконання.

Поведінковий компонент – це намір поводитися певним чином у відповідь на відчуття, результат установки, схильність до характерних дій.

Установка є змінною, яка знаходиться між попередніми очікуваннями, цінностями і наміром поводитися певним чином. Важливо розуміти, що послідовного зв'язку між установками і поведінкою може не бути. Установка приводить до наміру повестися яким-небудь чином. Цей намір може бути виконаний або не виконаний за даних обставин. Хоча установка не завжди однозначно визначає поведінку, зв'язок між установкою і наміром поводитися яким-небудь чином дуже важливий для менеджера. Подумайте про свій досвід роботи або про розмову з іншими людьми про їх роботу. Нерідко можна почути скарги про чись «погане відношення». Ці скарги висловлюються унаслідок незадоволеності поведінкою, з якою асоціюється погане відношення. Несприятливе відношення у формі незадоволеності роботою приводить до плінності робочої сили (що дорого обходиться), прогулів, запізнь, низької продуктивності і навіть до погіршення фізичного або розумового здоров'я. Тому один з обов'язків менеджера – розпізнавати відносини, а також і попередні умови (очікування і цінності) і спрогнозувати можливий результат.

Функції установок

Які наслідки того, що люди мають установки? На це питання відповідають функціональні теорії установки, сформульовані такими дослідниками, як В. Кац (1967 р.), В. Мак-Гуайр (1969 р.), М. Сміт, Дж. Брунер. Цими дослідниками були сформульовані *чотири функції установок особистості*.

1. *Его-захистна функція* через захисні механізми раціоналізації або проекції дозволяє суб'єкту: а) справитися з своїм внутрішнім конфліктом і захистити свій Я-образ, свою Я-концепцію; б) протистояти негативній інформації про себе або значущих для нього об'єктах

(наприклад, групі меншин); в) підтримувати високу (низьку) самооцінку; г) захищатися від критики (або використовувати її проти критика). Ці установки походять з внутрішніх потреб особистості, і об'єкт, на який вони направлені, може бути випадковим. Такі установки недоступні змінам за допомогою стандартних підходів, таких як забезпечення особистості додатковою інформацією про об'єкт, на який направлена установка.

2. *Ціннісно-експресивна функція і функція самореалізації* включає емоційне задоволення і самоствердження і пов'язана з найбільш комфортною для індивіда ідентичністю, будучи також засобом суб'єктивної самореалізації. Ця функція дозволяє людині визначити: а) свої ціннісні орієнтації; б) до якого типа особи вона відноситься; в) що вона з себе представляє; г) до чого відчуває приязнь і до чого неприязнь; д) її відношення до інших людей; е) відношення до соціальних явищ. Цей вид прояву установки направлений головним чином на затвердження справедливості саморозуміння і менш орієнтований на чужі думки. Особистість приймає установки для того, щоб *підтримувати або виправдовувати свою поведінку*. Дослідники когнітивного дисонансу вважають, що людина сама формує установки, щоб виправдати свою поведінку.

3. *Інструментальна, адаптивна або утилітарна функція* допомагає людині: а) досягати бажаних цілей (наприклад, нагороди) і уникати небажаних результатів (наприклад, покарання); б) на основі попереднього досвіду виробити уявлення про співвідношення цілей і способи їх досягнення; в) пристосуватися до оточення, що є підставою для її поведінки на роботі в майбутньому. Люди виражають позитивні установки по відношенню до тих об'єктів, які задовольняють їх бажанням, а негативні установки – по відношенню до тих об'єктів, які асоціюються з фрустрацією або негативним підкріпленням.

4. *Функція систематизації і організації знання (пізнання) або економії* допомагає людині знайти ті норми і точки відліку, відповідно до яких вона спрощує, організовує, намагається зрозуміти і структурувати свої суб'єктивні уявлення про навколишній хаотичний світ, тобто конструює свою власну картину (образ, своє бачення) того, що оточує.

Управління розподілом інформації представляється основною функцією майже всіх установок людини і полягає у *формуванні спрощеного погляду* і ясного практичного керівництва щодо поведінки по відношенню до тих або іншим об'єктам. У житті дуже багато складних і не цілком ясних феноменів, неможливо враховувати всі їх особливості.

Установки надають індивіду велику послугу в доцільному виконанні наміченої поведінки, в задоволенні його потреб. Установка створює психологічну основу пристосування людини до навколишнього середовища і перетворення її залежно від конкретних потреб.

3. Зміна установок менеджером

Установки співробітників іноді можна намагатися змінити, якщо менеджер дуже зацікавлений в таких змінах. Необхідно враховувати перешкоди на цьому шляху. *Бар'єри на шляху зміни установки:* 1) ескалація прихильності, наявність стійкої переваги певного образу дії без прагнення що-небудь міняти. Це відноситься, зокрема, і до помилкового рішення, на якому продовжує наполягати керівник; 2) відсутність у співробітника достатньої інформації (у тому числі і зворотного зв'язку у вигляді оцінки наслідків його поведінки керівником), що може послужити підставою до зміни установки.

Яким чином менеджер може змінити установки своїх службовців? Припустимо, що службовці різко незадоволені рівнем своєї заробітної платні і, швидше за

все, необхідно змінити ці установки щоб уникнути масового звільнення службовців. Згідно одного підходу можна проінформувати працівників про те, що організація платить їм все, що тільки може, але в найближчому майбутньому сподівається підвищити заробітну платню. Інший метод – продемонструвати, що жодна інша схожа організація не платить своїм працівникам більше. І, нарешті, третій спосіб – прийняти установки, тобто безпосередньо підвищити рівень заробітної платні і таким чином усунути саму причину виникнення такої незадоволеності. Зміна установок службовців – це мета багатьох організаційних змін і методів розвитку.

На зміну установок особи впливає безліч чинників, серед яких виділяють *три групи загальних чинників*: 1) *віра в того, що повідомляє* (залежить від його престижу і розташування, пошани, довіри до нього); 2) *віра в саме повідомлення* (його переконливість і прихильність публічно вираженої позиції особи); 3) *ситуація* (відвернення і приємне оточення).

Найбільш ефективні *способами зміни установок особи є*:

надання нової інформації. В окремих випадках інформація про інші аспекти або цілі діяльності змінить переконання людини, а в результаті і її установки;

дія страхом. Страх може примусити людей змінити свої установки. Проте для остаточного результату велике значення має *середній рівень* страху, що відчувається;

усунення невідповідності між установкою і поведінкою. Теорія когнітивного дисонансу стверджує, що людина прагне активно усунути дисонанс за допомогою зміни установок або поведінки;

вплив друзів або колег. Якщо людина особисто зацікавлена в чому-небудь конкретному, вона прагнучиме не допустити крайні розбіжності між власною поведінкою і поведінкою інших людей. З іншого боку, якщо людина

схильна до впливу з боку друзів, колег, то вона легко змінить свої установки;

залучення до співпраці. Люди, незадоволені існуючим станом речей, притягуються до активної роботи по зміні ситуації;

відповідна компенсація, що відшкодовує і заглушає стан дискомфорту, що викликається когнітивним дисонансом.

Зміна установок співробітників вельми складне завдання, проте потенційні вигоди перевершують витрати.

4. Характерні риси особистості, пов'язані з її поведінкою в організації

Інтерналізм. Людина вважає, що сама контролює свої дії, керує ними; виявляє більшу зацікавленість і задоволеність роботою. У власних невдачах не звинувачує оточення і прагне самостійно контролювати ситуацію. Мотивована на досягнення.

Екстерналізм. Людина вважає, що її життя контролюється зовнішніми силами і її частка залежить від вдачі та зовнішніх обставин. Вона менш задоволена своєю роботою й більш відчужена від робочого оточення. Людина покладається на обставини й розцінює себе як таку, що не може впливати на важливу для неї ситуацію.

Авторитаризм. Це переконання, що між людьми в організації мають бути розбіжності в статусі та посадовій ієрархії. Авторитарна персона негативно сприймає роботу, виконання якої потребує чуйності до інших людей, толерантності й здатності адаптуватися до складних обставин, що змінюються. Коли успіх роботи залежить від чіткого додержання правил та інструкцій, високоавторитарна персона може виконувати роботу дуже добре.

Макіавеллізм. Людина вірить, що мета виправдовує засоби її досягнення. Така людина є прагматиком, її

поведінка не завжди збігається з етичними нормами бізнесу. Якщо очікується значна винагорода за результати роботи, особи, що їх називають «високі Маки», дуже продуктивні. Коли відсутні чіткі стандарти виконання роботи, або цілі не виправдовують засобів, то прогнозувати результативність «високого Маку» важко.

Орієнтація на досягнення. Людина постійно прагне виконувати роботу краще, самостійно долати труднощі; хоче відчувати, що успіхи чи невдачі значною мірою залежать від неї особисто. Отримує насолоду від завдань, що дуже важко виконати, які містять у собі виклик. Водночас вона уникає роботи, яка має малий шанс на успіх. Швидко реагує на зворотний зв'язок і добре контролює результати власного виконання роботи.

Схильність до ризику. Людина з високим рівнем схильності до ризику швидше приймає рішення і користується меншим обсягом інформації, щоб зробити вибір. Схильність до ризику може сприяти ефективнішому виконанню роботи в умовах необхідності швидкого прийняття рішень (менеджер, брокер), але може стати на заваді бухгалтеру, який виконує аудиторську роботу [21, с. 48].

Питання для самоконтролю

1. Які індивідуально-психологічні чинники визначають поведінку людини в організації?
2. Що таке цінності? Як система цінностей впливає на поведінку людини?
3. Що таке інтерналізм та екстерналізм? Яким чином ці риси особистості впливають на організаційну поведінку?
4. Які теорії особистості вам відомі? Як вони пояснюють поведінку людини?
5. Що є перешкодою при зміні установок менеджером і чому?

6. Чи може поведінка окремої людини впливати на розвиток організації?

7. Якими знаннями та навичками повинен володіти менеджер, щоб регулювати, корегувати та прогнозувати поведінку підлеглих?

8. Назвіть індивідуально-психологічні характеристики ефективного керівника.

9. Як ставлення працівників до організації обумовлює їх поведінку?

10. Які здібності людини дозволяють передбачити її поведінку?

Розділ 3. Сприйняття та теорія атрибуції

ПЛАН

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

Ключові слова: сприйняття, теорія атрибуції, проєкція, ефекти сприйняття, фундаментальна помилка атрибуції, аперцепція.

Мета вивчення розділу: сформувати базу знань пов'язаних з ефектами сприйняття та фундаментальними помилками атрибуції які важливі для подальшої роботи менеджера, засвоєння особливостей сприйняття та тактик управління враженнями.

1. Суть і динамічність сприйняття

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

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

Внутрішнє організаційне середовище – сукупність організаційних умов трудової спільної діяльності людей. Найбільш істотними і значущими для сприйняття є: організаційна культура, організаційна структура, системи заохочень і санкцій, організація праці, ролі працівників,

робоча група, організаційний статус, ресурси. Співробітники сучасної організації і особливо менеджери повинні володіти високою соціально-психологічною культурою, яка є невід'ємною частиною загальної культури.

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

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

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

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

Ми бачимо, як сонце сходить на сході і заходить на заході, але насправді воно ніколи не сходить і не заходить. Відомо, що очевидці часто абсолютно по-різному «бачать» сцену злочину і, відповідно, надають різні свідчення. Дані феномени сприйняття ілюструють той факт, що світ, який сприймається – не реальний світ, проте – це світ, який ми знаємо і на який ми відповідно реагуємо. Світ, який сприймається є плотське віддзеркалення реального. Це відчуття таке сильне, що ми рідко задаємося питанням, що

ми бачимо. Взагалі кажучи, коли інші люди сприймають речі не так, як це робимо ми, ми часто вважаємо, що вони або безрозсудні, або не мають рації. Світ, що сприймається – це фрагмент реального, що сприймається людиною за допомогою п'яти органів чуття: зору, слуху, смаку, дотику і нюху, які мають істотні фізичні обмеження, що оберігають від надлишку інформації і дозволяють краще сприймати необхідну інформацію.

Сенсорні процеси грають важливу роль в професійному навчанні, діяльності, а рівень їх сформованості у людей визначає важливі професійні здібності як пізнання, так і розрізнення об'єктів різноманітних модальностей, тобто ті впливають на різні аналізатори. Наприклад, досвідчений водій на слух визначає неполадки в двигуні, а досвідчений співробітник ДПС по візуальних і звукових сигналах визначає аварійну ситуацію. Тому необхідний професійний відбір людей для специфічних видів діяльності, де потрібні здібності до безпомилкового сприйняття різних сигналів (світлових, звукових і інш.), а також до створення об'єктивних умов для надійності сприйняття сигналів (наприклад, важливий облік законів контрасту характеристик зору і слуху людини) при визначенні рівня яскравості, величини, забарвлення, гучності і інших параметрів сигналів, що пред'являються людині в різних видах діяльності.

2. Властивості і ефекти сприйняття

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

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

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

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

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

Контекстність – вплив певного контексту сприйняття. Контекст – специфічні обставини (події, психічні і фізичні процеси), при яких відбувається дія або подія і яка оказує вплив на поведінку людини [30, с. 67].

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

Ефекти сприйняття

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

1. **«Ефект ореолу», «гало ефект», «ефект німба або рогу».** Суть полягає в тому, що загальне сприятливе враження про людину переноситься і на оцінку його невідомих рис, які також сприймаються як позитивні. І

навпаки, загальне негативне враження веде до негативної оцінки тих рис, які невідомі.

Посилюється при зменненні загальної інформованості про об'єкт сприйняття. Цей ефект призводить до того, що інформація накладається на той підлягаючий зберіганню в пам'яті образ, який склався наперед. Цей образ і грає роль «ореолу», що заважає бачити дійсні риси особи, що сприймається.

2. **«Ефект первинності»** полягає в тенденції до сильної переоцінки першої інформації про людину, в її фіксації і високій стійкості надалі по відношенню до іншої, що поступила пізніше, інформації. В основі лежать неусвідомлені механізми оцінювання.

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

Існує правило, згідно якому бесіду слід закінчувати ефективною фразою, оскільки саме вона краще всього відобразиться співбесідником і понад усе впливає на його думку і поведінку.

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

5. **Ефект «присутності».** Якщо людина чудово володіє навиками якої-небудь діяльності, то на очах у тих, що оточують вона справиться з нею ще краще, ніж наодинці; якщо ж її дії не вигострені до автоматизму, то присутність інших людей приведе до не таких високих результатів.

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

7. **«Ефект поблажливості».** Полягає в необгрунтовано позитивному сприйнятті керівником підлеглих і гіпертрофії їх позитивних рис при недооцінці негативних, вважаючи, що вони «ще виправляться». Його основа – прагнення забезпечити себе від можливих конфліктів, що неминуче виникають при об'єктивній оцінці негативних рис. Даний ефект частіше спостерігається у керівників демократичного і особливо – ліберального стилів.

8. **Ефект «фізіогномічної редукції»** полягає в поспішних висновках про внутрішні психологічні характеристики людини на основі її зовнішнього вигляду. Ці стереотипи іноді базуються на застарілих психофізіологічних концепціях (Кречмера і інш.) про зв'язок структури рис обличчя і тіла з рисами вдачі.

9. **«Ефект краси»** виявляється в тому, що зовні привабливіші люди розцінюються як приємніші в цілому (відвертіші, комунікабельні, успішні), менш симпатичним відводиться менш завидна роль [17, с. 34].

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

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

«Помилки» або феномени сприйняття

1. Феномен «внутрішньогрупового фаворитизму».

Він полягає в тенденції сприяння в сприйнятті і оціночних думках членам власної групи на протигагу членам деякої іншої групи (або груп). Даний феномен задає «режим найбільшого сприяння» міжособистим відносинам і сприйняттям членів усередині групи в порівнянні з міжгруповими зв'язками.

2. Феномен «презумпції взаємності» (ілюзії взаємності) полягає в стійкій тенденції людини сприймати відносини до неї з боку оточуючих її людей подібними її власним відносинам до них. Причиною феномена «презумпції взаємності» є те, що саме таке – подібне, тобто рівноправне відношення, суб'єктивно представляється як найбільш справедливе.

3. Феномен «припущення про схожість» полягає в тенденції суб'єкта вважати, що інші значущі для нього люди сприймають тих, що оточують так само, як він сам. Він переносить своє сприйняття інших людей на своїх підлеглих. Так, керівник схильний, як правило, вважати, що сприйняття підлеглих і інших людей, і його самого є саме таким же, як його власне сприйняття. Більш того, він так будує свою поведінку і відносини з підлеглими, щоб культивувати і укріплювати цю «єдність сприйняття і оцінок».

4. Феномени «дзеркального образу» і фаворитизму – мають схожий зміст і полягають в наступному. Члени двох груп (що особливо конфліктують) сприймають одні і ті ж особові риси як позитивні у членів своєї групи і як негативні – у членів іншої групи.

5. Феномен «ефект проєкції». Проектування на людей власних якостей викликає установку на очікування і відповідної поведінки. Цей ефект дуже часто виявляється в невмінні людей встати на точку зору іншої людини. Звичайно, холерик не поводитиметься як флегматик, тому і не слідче цього чекати від нього. «Ефект проєкції»

пов'язаний з рівнем розвитку механізму, рефлексії. Людині, звичайно, простіше побачити те, що їй добре знайомо і зрозуміло, тобто саму себе в іншій людині. Класичний приклад проекції – ситуація, коли менеджер вважає, що потреби його підлеглих такі ж, як і його власні.

6. Феномен ігнорування інформаційної цінності того, що не трапилось. Будь-який керівник добре знає, що частіше важливішим є не те, що людина сказала або зробила, а те, що вона не сказала і не зробила. На практиці це розуміння далеко не завжди підкріплюється діями через вказаний ефект. Причому інформація «про те, що не трапилось» не тільки недооцінюється, але взагалі часто ігнорується як те, що не має місця і тому взагалі не приймається в розрахунок, що дуже часто приводить до помилок в керівництві. Всім відомий вираз «мовчання – знак згоди» як найбільш простий випадок даного феномена. В управлінні він частіше буває досить складним і вимагає спеціального осмислення. Найважливішою межею професійної компетентності, досвідченості керівника є правильна оцінка того, що могло відбутися, але не відбулося, і чому цього не трапилось.

3. Зовнішні і внутрішні чинники

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

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

Інтенсивність. Чим більша інтенсивність зовнішнього чинника, тим більше вірогідність того, що його теж сприймуть (яскраве світло, гучний шум і т. інш.).

До того ж навіть мова написання записки начальника до підлеглого може відображати принцип інтенсивності. Записка, що свідчить: «Будь ласка, зайдіть до мене, як буде час», не покаже вам терміновість цієї справи, що було б зрозуміле із записки: «Негайно зайдіть до мене в кабінет!».

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

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

Повторюваність. Чинник, що повторюється, буде сприйнятий набагато швидше, ніж одиничний. Менеджери з маркетингу використовують цей принцип для залучення уваги покупців. Реклама повторює ключову ідею і реклама ж, сама по собі, може бути представлена багато разів для більшої ефективності.

Новизна і впізнаність. Або знайомий, або новий чинник в навколишньому середовищі може привернути увагу, і це залежить від обставин. Люди швидко помічають слона, що гуляє уздовж вулиці (і новизна, і розміри збільшують вірогідність сприйняття).

Внутрішні чинники сприйняття. Ми вже відзначали, що сприйняття залежить не тільки від характеру стимулу який сприймається, але також і від загального змісту психічного життя самого суб'єкта, оскільки сприймає конкретна жива людина з властивими їй особистими особливостями. Такими найбільш важливими внутрішніми чинниками є перцептивні очікування (установка), Я-концепція, перцептивний захист, знання,

особисті особливості, емоційний стан, потреби і мотивація діяльності, мета і завдання, життєвий і професійний досвід.

Внутрішні чинники сприйняття (особливо досвід) важливі для розвитку перцептивних здібностей і розвитку установок сприйняття.

Установка сприйняття – це перцептивне очікування, засноване на минулому досвіді з такими ж або подібними стимулами. Іншими словами, люди бачать, чують і навіть відчують те, що вони хочуть побачити і почути. Наприклад, в тютюновій галузі проводили спеціальні дослідження серед курців, лояльних одному бренду. Провели з ними сліпий тест, тобто попросили викурити сигарети, не називаючи їх марку. І що ви думаєте – всього лише два відсотки курців «пізнали» свій улюблений смак. Тобто якби в звичну пачку поклали інші сигарети, то випробовувані навіть не відмітили б підміни – так вони вірять упаковці. Тому багато що з того, що вони «бачать» навколо себе, є результатом минулого досвіду і навчання, вироблених стереотипів.

Потреби і мотивація. Наші потреби грають важливу роль в сприйнятті. Голодна людина чутливіша до їжі, ніж та, що тільки що поїла. Досвід показує, що коли зображення людей в неоднозначних соціальних умовах були показані іншим людям, вони сприймали різні речі на одних і тих же картинках. Люди з сильною потребою в досягненнях сприймали зображених на картинках людей як успішних в бізнесі або іншій професії; ті, у кого сильна потреба у владі, бачили в них людей, що мають вплив на інших; а люди, що відчують потребу в приналежності до певного суспільства, сприймають їх як людей з суспільства. Мотивація грає важливу роль у визначенні того, що людина відмітить. Наприклад, робочий фірми, що оголосила про майбутнє скорочення тисячі службовців, буде чутливіший до оголошень про найом на роботу, ніж робочий іншої фірми, яка не проводить скорочення персоналу.

Досвід. Сприйняття сильно залежить від попереднього досвіду і того, чому саме навчив цей досвід. Наприклад, представимо, як агент з продажу нерухомості, архітектор і менеджер підходять до високої будівлі. Ці три люди акцентують свою увагу на різних аспектах цієї будівлі. Агент з продажу нерухомості може в першу чергу відзначити загальні умови, в яких розташована будівля, територію, яка відноситься до неї і ті чинники, які можуть впливати на вартість будівлі і можливість її вигідно продати. Архітектор в першу чергу відзначить архітектурний стиль і матеріали, які були використані при будівництві будівлі. Менеджер може зацікавитися функціями будівлі. Кожний з них приділив увагу різним аспектам одного і того ж стимулу, оскільки вони володіли різною професійною підготовкою. Попередній досвід із завданням впливає на наше сприйняття, його складності і можливості виконання. Вдалих досвід підвищує упевненість у власних можливостях. Провал послаблює упевненість в собі.

Я-концепція. Самовизначення кожної людини, або *Я-концепція (Я-образ)*, виробляється в процесі взаємодії з людьми, які оточують. «Я» і працює як схема (Я-схема), що визначає, як ми обробляємо інформацію про навколишній світ і про себе. Світ, що сприймається групується навколо сприйняття себе. Ефект *співвідношення з самим собою припускає*, що ми обробляємо інформацію про себе краще, ніж будь-який інший вид інформації. Зосередженість на собі визначає напрям власної уваги на себе в зіставлення зовнішньому світу. Зосередженість на собі (на позитивних і негативних спогадах), настроїв, зовнішні події, очікування майбутніх успіхів і невдач є взаємозв'язаними. Я-концепція змінюється з віком і під впливом ситуативних чинників. Наприклад, якщо ми сприймаємо себе некомпетентними, то світ навколо сприйматиметься як загрозовий, тому ми навряд чи

ризикуватимемо і намагатимемося завоювати наше оточення.

Особисті особливості. Особисті особливості мають цікавий зв'язок із сприйняттям. Вони формуються частково під впливом сприйняття і, навпаки, особисті особливості впливають на те, як ми сприймаємо світ. Але найбільше їх вплив позначається на тому, як людина сприймає інших людей – на процесі міжособистого сприйняття, «сприйняття людей» або «соціального сприйняття». Особисті якості позначаються на тому, в якому світлі люди сприймають інших людей. Оптимісти бачать речі в сприятливому світлі, песимісти – в негативному.

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

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

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

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

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

Теорія атрибуції – стверджує, що в соціальних ситуаціях спостерігається наступна послідовність: людина спостерігає поведінку іншої людини, робить логічний

висновок про наміри іншої людини, ґрунтуючись на сприйнятих даних, а потім приписує їй якісь приховані мотиви, які узгоджуються з цією поведінкою.

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

Умовами виникнення фундаментальної помилки атрибуції є:

«*Помилкова згода*» – це переоцінка типовості своєї поведінки (своїх відчуттів, вірувань, переконань), що виражається в тому, що спостерігач вважає свою точку зору єдино вірною («нормальною»), яка повинна бути властива всім людям, а будь-яке відхилення від неї пов'язане з особою спостерігача.

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

«*Ігнорування інформаційної цінності того, що не трапилось*». Інформація про те, що не «трапилось» – про те, що людина «не зробила», може бути підставою для оцінки поведінки, але саме вона часто опускається, оскільки спостерігач поверхнево сприймає те, що тільки «трапилось».

«*Більша довіра до фактів, чим до думок*». Перший погляд завжди звернений до «більш випуклого» факту – до особи («фігури»), а ситуацію («фон») ще слід визначити.

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

Успіхи інших людей і свої власні невдачі люди схильні пояснювати, ситуаційною атрибуцією, а свої

успіхи і невдачі інших людей особистою атрибуцією. Менеджеру в організації необхідно враховувати той факт, що подібна залежність може певною мірою варіювати в різних культурних середовищах. Правильність розуміння менеджером ситуації, і її причин істотно впливає на ефективність його дій. Менеджер, який вважає, що його підлеглі працюють недостатньо ефективно і бачить причину в недоліку їх зусиль, швидше за все у такий спосіб намагається спонукати їх працювати краще.

Основні умови виникнення фундаментальної помилки атрибуції наведені на рис.3.1.

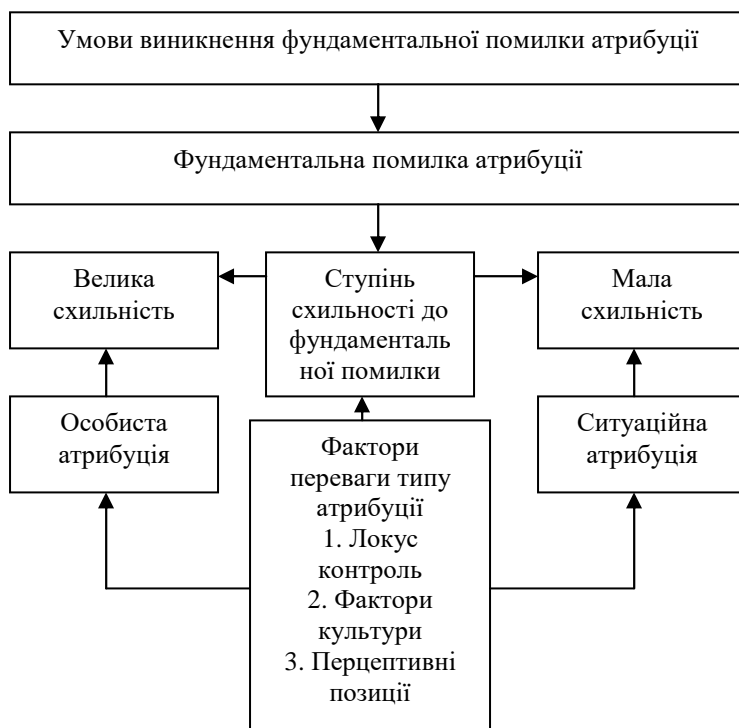


Рис. 3.1. Фундаментальна помилка атрибуції

Знання всіх атрибутивних помилок допоможе менеджеру правильно корегувати сприйняття себе і своїх співробітників.

5. Тактика управління враженнями

Управління враженнями – докладання зусилля для формування, управління і контролю враження інших людей про себе.

Дві основні категорії:

посилення власної позиції – спроби підтримати наш власний образ;

посилення позиції співбесідника – спроби зробити так, щоб людина, що цікавить нас, відчувала себе комфортно в нашій присутності, оскільки виникаючі позитивні відчуття у того, що сприймає часто грають важливу роль у формуванні привабливості і виникненні симпатії.

Специфічні типи тактики **посилення власної позиції** включають дії по поліпшенню власної зовнішності. Цього можна досягти за допомогою змін в одязі, догляду за собою (наприклад, косметика, стильна зачіска, використання парфумерії) і продуманого використання невербальних сигналів. Дослідження показують, що всі ці тактики працюють за певних умов. Наприклад, жінки, що віддають перевагу діловому стилю (діловий костюм або плаття, скромні коштовності), часто одержують сприятливішу оцінку при виборі кандидатури на посаду керівника, чим жінки, одягнені у вишуканому жіночому стилі. Було виявлено, що окуляри покращують враження про інтелект, тоді як довге волосся у жінок або борода у чоловіків звичайно погіршують таке враження. Використання парфумерії також може поліпшити перше враження за умови дотримання міри. Більшість з цих спроб поліпшити власну зовнішність не є потенційно небезпечною для тих, хто їх використовує, проте деякі можуть бути такими.

Звертаючись до **посилення позиції співбесідника**, відзначимо, що люди використовують безліч різних прийомів, щоб викликати позитивний настрій і реакцію інших людей. Можна назвати найбільш важливі з таких прийомів: компліменти і лестощі, коли ми обсипаємо людину, що цікавить нас, похвалами, навіть якщо вона їх не заслуговує; вираз згоди з думкою цієї людини; прояв високого рівня зацікавленості в ній (ловимо кожне його слово); маленькі позички особисто для нього; прохання про пораду; вираз симпатії до неї вербальним або невербальним способом. Всі ці прийоми діють лише певною мірою. Вони викликають позитивні реакції у того, на кого вони направлені, що в свою чергу може підвищити симпатію до людини, що використовує ці тактики, а отже, поліпшити враження про неї.

Питання для самоконтролю

1. Які є типові помилки атрибуції?
2. Який зв'язок між теорією атрибуції та процесом сприйняття?
3. Що відносять до внутрішніх чинників сприйняття?
4. Які вам відомі помилки сприйняття?
5. Чому різні люди одні і ті ж обставини сприймають неоднаково?
6. У чому полягає суть управління поведінкою в організації?
7. Чому особливості працівника в менеджменті розглядаються через його поведінку?
8. Які можуть бути помилки у процесі сприйняття?
Чи можуть люди помилятися у своєму сприйнятті?
9. У чому полягають особливості гало-ефекту в управлінні персоналом?

Розділ 4. Мотивація на робочому місці

ПЛАН

1. Суть і зміст мотивації
2. Процес мотивації
3. Системи стимулювання
4. Механізм і результативність мотивації
5. Управління через цілі
6. Управління через мотивацію
7. Система винагороди

Ключові слова: внутрішня винагорода, зовнішня винагорода, мотивація, потреби, мотивація досягнення, мотиви, стимули, винагороди.

Мета вивчення розділу: з'ясувати основний зміст мотивації особистості до роботи, виявити сучасні методи винагородження працівників, показати вплив заохочення та покарань на функціональну поведінку робітника.

1. Суть і зміст мотивації

Шлях до ефективного менеджменту лежить через розуміння мотивації людини. Тільки знаючи те, що рухає людиною, що спонукає її до діяльності, які мотиви лежать в основі її дій, можна спробувати розробити ефективну систему форм і методів управління людиною. Для цього необхідно знати, як виникають або викликаються ті або інші мотиви, як і якими способами мотиви можуть бути приведені в дію, як здійснюється мотивування людей.

Мотивації – психологічні стимули, які дають діям людей мету і напрям.

Мотивація – процес створення у членів організації внутрішнього спонукання до дій для досягнення організаційної мети відповідно до делегованих їм обов'язків і згідно з планом. Мотивація є однією з функцій менеджменту.

Аналіз мотивації індивіда як визначної системи і конструктивного процесу ОП починається з розкриття суті і

змісту поняття мотивації, що відображає принаймні чотири значення:

формування базової системи мотивів поведінки індивіда, що адаптується до конкретної ситуації, – виховання;

створення сприятливих умов для вдосконалення і розвитку мотивів поведінки індивіда – ініціація;

цілеспрямована дія на систему мотивів організаційної поведінки особи, що сформувалася, – активізація;

виявлення і дослідження внутрішніх спонукань індивіда, що зумовили його конкретну поведінку, – мотивування.

Мотивація грає важливу роль в досягненні мети організації, від неї залежить старанність працівників. Мотивація виникає з незадоволених потреб і прагнення задовольнити їх у разі успіху. Деякі потреби, такі як голод, ніколи не задовольняються повністю, а тільки на короткий проміжок часу. Навіть якщо в чомусь ми одержуємо задоволеність, інші потреби примушують нас діяти.

Потреби – це те, що виникає і знаходиться усередині людини, що достатньо загальне для різних людей, але в той же час має певний індивідуальний прояв у кожній людини. Нарешті, – це те, від чого людина прагне звільнитися, оскільки, поки потреба існує, вона дається взнаки і вимагає свого усунення.

Мотив – це те, що викликає певні дії людини. Мотив знаходиться «усередині» людини, має персональний характер, залежить від безлічі зовнішніх і внутрішніх по відношенню до людини чинників, а також від дії інших, що виникають паралельно з ним мотивів. Мотив не тільки спонукає людину до дії, але визначає, що треба зробити і як буде здійснена ця дія.

Мотивування – це процес дії на людину з метою спонукати її до певних дій шляхом пробудження в ній певних мотивів. Мотивування складає серцевину і основу управління людиною. Ефективність управління

в дуже великому ступені залежить від того, наскільки успішно реалізується процес мотивування.

Стимули виконують роль важелів дії або «роздратувань», що викликають дію певних мотивів. В якості стимулів можуть виступати окремі предмети, дії інших людей, обіцянки, носії зобов'язань і можливостей, можливості, що надаються, і багато що інше, що може бути запропоновано людині в компенсацію за її дії або, що вона бажала би одержати в результаті певних дій. Людина реагує на багато стимулів не обов'язково свідомо.

2. Процес мотивації

Виникнення потреби. Потреба проявляється у вигляді того, що людина починає відчувати, що їй чогось не вистачає. Виявляється вона в певний час і починає «вимагати» від людини, щоб вона знайшла можливість і зробила якісь кроки для її усунення.

Пошук шляхів усунення потреби. Потреба виникла і створює проблеми для людини, вона починає шукати можливості усунути її: задовольнити, подавити або не помічати. Виникає необхідність щось робити, щось зробити.

Визначення цілей (напрям) дії. Людина фіксує, що і якими засобами вона повинна зробити, чого добитися, що одержати для того, щоб усунути потребу. На даній стадії відбувається ув'язка чотирьох моментів:

що я повинен одержати, щоб усунути потребу;
що я повинен зробити, щоб одержати те, що бажаю;
якою мірою я можу добитися того, що бажаю;
наскільки те, що я можу одержати, може усунути потребу.

Здійснення дії. На цій стадії людина витрачає зусилля для того, щоб здійснити дії, які, кінець кінцем дозволять їй одержати щось, щоб усунути потребу. Оскільки процес роботи робить зворотний вплив на мотивацію, то в

процесі здійснення дії на цій стадії може відбуватися коректування цілей.

Отримання винагороди за здійснення дії. Виконавши певну роботу, людина або безпосередньо одержує те, що вона може використовувати для усунення потреби, або те, що вона може обміняти на бажаний для неї об'єкт. На даній стадії з'ясовується, наскільки виконання дій дало бажаний результат і залежно від цього відбувається або ослаблення, або збереження, або посилення мотивації до дії.

Усунення потреби. Залежно від ступеня зняття напруги, що викликається потребою, а також від того, чи стимулює усунення потреби ослаблення або посилення мотивації до діяльності, людина або припиняє діяльність до виникнення нової потреби, або продовжує шукати можливості і здійснювати дії по усуненню потреби.

3. Системи стимулювання

Формування і практичне застосування мотивів і стимулів тісно взаємозв'язані, що іноді допускає зміщення цих понять. Таким чином, зміст і послідовність їх виникнення, формування, становлення, розвитку, застосування і взаємодії відомі з давніх часів і представляються в чітко формалізованому вигляді в таблиці 4.1.

Таблиця 4.1.

Порівняльний аналіз мотивів і стимулів поведінки

Чинник	Мотиви	Стимули
1. Природа виникнення	внутрішні	зовнішні
2. Порядок	первинні	виробничі
3. Основи формування	індивідуальні	соціальні
4. Структура побудови	суб'єктивні	об'єктивні
5. Методи застосування	власні	загальні
6. Форма дії	опосередковані	безпосеред
7. Суть дії	спонукання	примус

Аналіз співвідношення виникнення, становлення і розвитку мотивів і стимулів ОП індивіда має особливе значення для розуміння процесу активізації особи. На відміну від дії внутрішніх важелів, що представляються в тому або іншому ступені усвідомленими мотивами поведінки індивіда, стимули у вигляді зовнішніх інструментів не опосередковано і м'яко спонукають, а безпосередньо і жорстко примушують особу до конкретних дій. Стимул як зовнішнє, безпосереднє примушення працівника до певної поведінки не тільки діє на його вже сформовані мотиви, але, разом з цим, закладає і розвиває нові спонукання. Так формуються етичні цінності, менталітет, особиста, соціальна і професійна орієнтація.

Разом з тим стимули, минувши мотиви, можуть безпосередньо примушувати індивіда до певної поведінки, всупереч його потребам і інтересам. Розробляючи місію, реалізуючи корпоративні цілі через стимулювання працівника, організація впливає на формування і розвиток його поведінки, розширюючи загальну палітру мотивації.

Стимули забезпечують безумовне дотримання певних норм, виконання конкретних правил та програми дій. Склад і зміст таких програм можуть бути різними і залежать від сформованих суспільством цілей, встановлених законів і цінностей, що визнаються, системою влади і рівнем розвитку самоврядування і культури поведінки. Виконання подібних програм конкретним працівником або групою носить, природно-суб'єктивний характер, що відображає рівень розвитку мотивації і ефективність вибору, адаптації і застосування систем матеріального і морального стимулювання.

Ця система покликана позиціонувати і вирішувати цілий комплекс найважливіших завдань формування оптимальної моделі ОП. Її побудова починається з формування *механізму навчання поведінці* як відправної умови виховання особи, що забезпечує основні принципи засвоєння правил, умов, процедур. У реальному житті він

цілеспрямовано розвиває і об'єднує дію таких соціально адаптованих важелів і механізмів, як пілотування, повчання, диригування, проходження, наслідування, об'єднання і інші.

Вироблення ефективного інструментарію стимулювання працівника забезпечує побудову, адаптацію і застосування універсальної системи заходів цілеспрямованої дії. Її склад багато в чому визначається стратегічними і тактичними цілями, системою мотивів, що склалася, ОП, реальним рівнем самоорганізації. Ефективність побудови і застосування даного інструментарію багато в чому обумовлюється забезпеченням гармонійної взаємодії процесів мотивації і стимулювання. Склад і зміст інструментарію стимулювання безперервно адаптуються і удосконалюються відповідно до складу і умов задач, що вирішуються. Все це об'єктивно потребує адекватного матеріального забезпечення діяльності працівника, що виражається в різноманітних діях зовнішнього стимулювання.

Наприклад, економічне стимулювання включає форми і методи грошової винагороди в прямому і нормативному виразі, що заохочують конкретні дії працівника або досягнуті їм результати.

Способи стимулювання працівників

Цікава робота – якщо підлеглий добре виконує свої обов'язки, зробити його роботу цікавіше можна делегувавши йому деякі повноваження менеджера або доручити зробити проект, над яким йому цікаво буде працювати.

Загальне визнання – кожна людина прагне одержати високу оцінку за гарне виконання роботи. Один з найлегших і найефективніших методів стимулювання співробітників без грошових витрат – оголосити публічну подяку за їх зусилля.

Вільний час – в сучасному дуже зайнятому діловому суспільстві вільний час від роботи став найбільшою цінністю.

Інформація – надаючи працівникам інформацію, керівник не тільки допомагає їм в ухваленні більш обґрунтованих і правильних рішень, а і демонструє працівникам, що цінує їх як людей.

Зворотний зв'язок – чим сильніше зворотний зв'язок в діяльності і чим частіше керівник його використовує, тим вище буде здатність працівників відповідати його вимогам і вимогам організації.

Залученість – залучаючи працівників до процесу ухвалення рішень, особливо тих які їх стосуються, керівник демонструє працівникам пошану їх точки зору, а також гарантує собі отримання найдостовірнішої інформації в процесі ухвалення рішень.

Незалежність – працівники високо цінують свободу у виборі способу виконання роботи.

Святкування – дні народження, роковини організації і інші приводи для святкування будуть з вдячністю оцінені працівниками.

Гнучкість – надаючи працівникам можливість проявити гнучкість у виборі їх робочого часу і робочого місця, керівник може дуже сильно стимулювати їх.

4. Механізм і результативність мотивації

Практично у всіх процесах функціонування і розвитку сучасної організації мотивація грає все більш зростаючу, вирішальну роль. Вона все частіше обумовлює цілі і дії, які можуть привести до радикальної трансформації організації. Більш того, мотивація в організації, її орієнтації і активність взаємодії з навколишнім середовищем багато в чому зумовлюють суспільний розвиток, що визначає виняткову складність обґрунтування і побудови універсальної моделі механізму мотивації.

Як ініціатор представлення, основи формування і мети застосування механізму мотивації виступає людина, причому одночасно як суб'єкт і об'єкт цілеспрямованої дії,

здійснюваної індивідуально або в рамках різних організацій. Представлена модель механізму виділяє первинність самоорганізації індивіда, його інстинктів, потреб і інтересів, що багато в чому визначає формування і становлення особи в суспільних умовах, що склалися.

Спочатку дії індивіда визначають генетично успадковані інстинкти, що виявляються у вигляді безпосередньої реакції на те, що оточує, наприклад – стан роздратування або збудження. У ряді достатньо специфічних, але далеко не окремих випадків вони виявляються спонтанно і здійснюються динамічно і безпосередньо через реалізацію простих мотивів його поведінки, наприклад агресію по відношенню до тих індивідів, що оточують.

Взаємодіючи із зовнішнім середовищем, забезпечуючи задоволення власних потреб і бажань, індивід закріплює інстинкти, що виявляються, у вигляді первинних потреб, що безпосередньо обумовлюють його активність, наприклад, спонтанне задоволення відчуття голоду. Стійка реалізація цієї активності остаточно формує процес організації, сприйняття і реалізації індивідом первинних потреб через постійні мотиви, наприклад, забезпечення запасом продуктів харчування.

На перших кроках становлення і розвитку свідомості індивіда, під впливом безпосередньо навколишніх людей і суспільства в цілому, в результаті поетапного усвідомлення дії індивідуальних інстинктів, осмислення сукупності особистих потреб, що виявилися, і оцінки власних пріоритетів, схильностей і можливостей формується система інтересів особи, що обумовлює більшість її свідомих, подальших дій.

Механізм мотивації, дія важелів і інструментів формування поведінки особи ґрунтуються не тільки на її безпосередніх потребах, що реалізуються у вигляді системи усвідомлення і задоволення власних потреб. Організація цілеспрямовано формує інтереси, що виходять за рамки безпосередніх потреб особи, наприклад, отримання влади, які

певним чином мотивують відповідну активність, наприклад, суспільно значущі досягнення конкретного індивіда.

Ряд дій індивіда, форми прояву і зміст яких залежать від рівня розвитку його інтелекту і сукупності особистих якостей, продовжують визначатися безпосередньо неусвідомленими потребами і навіть неусвідомленими інстинктами. Вони також формують певні мотиви поведінки індивіда, наприклад – різного роду страхи, які у вигляді прихованих важелів нерідко спонукають його до частково або повністю неусвідомлених вчинків.

Результативність мотивації

На сьогодні в якості основних критерії оцінки результативності мотивації найчастіше використовуються такі показники, як рівень роботи організації і превалюючий в ній стиль керівництва і управління. Формування і розвиток ефективної моделі ОП конкретного індивіда, груп і об'єднань в цілому є опосередкованим результатом мотивації. На практиці він виражається в своєчасності, економічності і повноті досягнень мети організації, що оцінюється в цілому за її ефективністю. Найбільш явним безпосереднім результатом мотивації є характер організаційної поведінки, що складається. У цьому сенсі результативність мотивації є відношенням рівнів ефективності того, що склалося ОП до необхідного для досягнення поставленої мети. Безпосередній ефект мотивації заснований на дії відомого закону *результату, що відображає* формування і реалізацію в свідомості індивіда стійкого зв'язку між його поведінкою і досягненням поставленої мети. Безпосереднім результатом мотивації конкретного працівника є:

- формування уявлення про організацію;
- визначення свого відношення до неї;
- вироблення можливих варіантів реакції;
- мобілізація необхідних ресурсів;
- забезпечення адекватності поведінки.

Все це також є виразом результату мотивації працівника, але вже стосовно цілей конкретної програми його функціонування і розвитку в умовах, що склалися.

Моделювання ОП працівника реально стає основою розробки і застосування систем і процесів як економічної, так і соціальної дії, що визначають місце і роль кожного з мотивів і стимулів, умови формування і застосування результативного механізму дії.

Найбільш реальні і значущі результати застосування інструментарію моделювання ОП показує при аналізі і вирішенні динамічних ситуацій. Осмислення результатів власних дій і змін, що відбуваються з ним, стимулюючи дію безпосереднього оточення і конкретних суб'єктів управління рано чи пізно примушують кожного працівника адаптувати мотивацію, що склалася, до умов, що змінилися, що виявляється в:

- корегуванні мети;
- оновленні орієнтації;
- адаптації поглядів і оцінок;
- уточненні займаної позиції в організації;
- модернізації і мобілізації ресурсного забезпечення;
- прояві організаційної активності;
- підвищенні рівня розвитку.

Це відбувається в умовах функціонування і розвитку конкретних організацій, в яких позиціонує себе кожна людина. Найбільш значущими і дієвими з них є: сім'я, трудова корпорація, політичне об'єднання, держава.

Важливим чинником, що визначає формування і розвиток ОП, є формалізована або неформальна ієрархія. Встановлювана цілеспрямовано, що складається еволюційно співвідпорядкованість учасників корпоративної організації розділяє її на ту, що управляє і керується системами, в рамках яких функціонують суб'єкти і об'єкти управління. Найяскравіше їх вплив на мотивацію ОП виявляється в побудові і реалізації певного співвідношення стилів керівництва і управління.

Саме стиль як сукупність характерних рис і особливостей здійснення діяльності працівника стає самим потужним інструментом мотивації. Превалюючи в організації методи, прийоми, традиції поведінки як керівників, так і підлеглих оказують вирішальну дію на формування моделі ОП.

Встановлюючи, підтримуючи і розвиваючи форми внутрішньої комунікації, корпоративна культура стає самим сильним ініціатором мотивації в моделі ОП.

В менеджменті результативність мотивації виділяється, оцінюється і використовується як комплексна характеристика відповідності рівня соціальної організації складу, змісту і складності поставлених цілей і умов їх досягнення. Це розкриває широкі перспективи застосування моделювання необхідної ОП як еталону відповідності результативності мотивації і стимулювання в організації.

5. Управління через цілі

Вимоги до цілей:

1. специфічні і чітко виражені;
2. вимірювані, можна чітко виміряти їх досягнення;
3. абсолютно доступні для досягнення;
4. взаємозв'язані з метою верхнього порядку;
5. визначений термін виконання;
6. мають призначеного виконавця, відповідального за досягнення мети;
7. мають затверджений бюджет і необхідні умови роботи.

Управління через цілі

1. Чітка постановка цілей.
2. Розробка реалістичних планів їх досягнення.
3. Систематичний контроль, вимірювання і оцінювання результатів виконання.

4. Способи корекції поведінки для досягнення запланованих результатів.

5. Ефективний зворотний зв'язок.

6. Управління через мотивацію

В таблиці 4.2. представлено управління через мотивацію [25, с. 75].

Таблиця 4.2.
Управління через мотивацію

Управління через мотивацію концентрується на:	Наслідки створення позитивного мотиваційного клімату	Причини виникнення проблем в управлінні через мотивацію
1	2	3
<p>- Вплив на стан мотивації при підборі співробітників необхідно враховувати, чи буде цей співробітник, базуючись на своїх власних мотивах, ідентифікувати себе з організацією;</p> <p>формування мотивів співробітників дбайливим введенням їх в курс справи;</p> <p>- Створення відчуття власної гідності пошана співробітника як особи;</p> <p>декларація значення співробітника для організації;</p> <p>формулювання очікувань від співробітників;</p> <p>- Приведення мотивів в дію при бесіді із співробітником обговорюються особисті інтереси і можливості удосконалення співробітника;</p> <p>- Посилення мотивів залучення співробітників до виробничих інтересів (шляхом їх навчання менеджерами);</p> <p>- Оцінка результатів роботи і атестації поточна атестація співробітників і перегляд</p>	<p>Збільшення обороту і доходів.</p> <p>Поліпшення якості товарів або послуг.</p> <p>Більш творчою стає робота співробітників і активніше упроваджуються нові методи, техніка і технологія.</p> <p>Збільшується надходження працівників.</p> <p>Підвищується рівень використання людського потенціалу, працездатності.</p> <p>Збільшується згуртованість і солідарність колективу.</p> <p>Зменшується плінність кадрів.</p> <p>Репутація організації поліпшується.</p>	<p>Індивідуальні мотиви дуже суб'єктивні і складні, на них також впливає настрій. Тому саме їх об'єктивне визначення менеджерами є складним завданням.</p> <p>Через те, що визначити матеріальні мотиви простіше, дуже часто утворюються тільки матеріальні стимули, а весь спектр мотивів не використовується.</p> <p>Навіть якщо мотиви відомі, цілі організації і індивідуальні цілі можуть бути несумісні між собою. Якщо намагатися заховати ці конфлікти, то їх негативний характер виявиться в майбутньому.</p> <p>Успіх мотивації внаслідок великої кількості залежностей, важко визначити і практично не можливо передбачити.</p> <p>Оптимальну мотивацію визначити неможливо.</p>

заробітної платні, самоконтроль; система заробітної платні з винагородами понад тариф і преміями; зацікавленість співробітників; можливість 1	2	3
просування по службі; гнучкий графік роботи; додаткові переваги: машина, будинки відпочинку, квартира; - <i>Задоволення потреб</i> в результаті успішного процесу мотивації для організації настає момент досягнення бажаної мети і виконання завдання, а для співробітників – задоволення їх потреб, а також, відчуття задоволеності; - <i>Забезпечення процесу мотивації</i> концепцію мотивації необхідно постійно обдумувати, успіх мотиваційної діяльності менеджера необхідно перевіряти, привертаючи увагу співробітників.		

7. Система винагороди

Для аналізу процесу мотивації, що спонукає людей до ефективних дій застосовуються винагороди.

Винагороди – це все те, що людина вважає цінним для себе, чого вона прагне досягти і чим би хотіла володіти. Поняття цінності дуже різноманітно і специфічно залежно від людини, окремої особи, її потреб, запитів, сприйняття, характер. Тому і оцінка винагород і їх відносної цінності різна.

Керівництво має в своєму арсеналі два головних типа стимулювання (винагород): внутрішні і зовнішні.

Внутрішні винагороди дає сам процес виконання роботи: відчуття досягнутого результату, успіху, самоповаги, зміст і значущість виконаної роботи, компетентність, кваліфікація. Дружба і спілкування, підтримка в колективі – це теж складові внутрішньої винагороди. Найпростіший спосіб забезпечення внутрішньої винагороди – створення сприятливих умов роботи і конкретне формулювання завдань.

Зовнішні винагороди – це все те, що пропонує співробітнику організація за виконання службових обов'язків. Сюди відноситься заробітна платня, додаткові пільги, премії і різні виплати, просування по службі, символи службового статусу і престижу.

Гроші – це найвпливовіший аргумент і інструмент, що найчастіше використовується адміністрацією для здійснення впливу і винагороди співробітників.

За визначенням Е. Лоулера „заробітна платня працівника поділена на три компоненти. Перша виплачується за виконання посадових обов'язків, друга визначається вислугою років, терміном зайнятості на підприємстві і чинниками вартості життя, а третя залежить від досягнутих результатів в майбутньому. Тобто заробітна платня пов'язана з результатами праці в поточному періоді”.

Оплата і продуктивність праці повинні бути взаємозв'язані. Повна компенсація за витрачені зусилля, враховуючи заробітну платню, повинна відображати реальний внесок працівників в кінцевому результаті діяльності організації.

Питання для самоконтролю

1. Які змістовні теорії мотивації людської поведінки вам відомі? У чому полягає їх сутність?
2. Класифікуйте внутрішні та зовнішні винагороди.
3. В чому полягає результативність мотивації?

4. Назвіть основні способи мотивації.
5. З чого складається процес мотивації?
6. Перелічіть складові моделі мотивації поведінки персоналу.
7. За яких умов управління за цілями стає ефективним?
8. Чим пояснюється зв'язок мотивів і потреб людини?
9. Як взаємозв'язок мотивів і потреб впливає на поведінку людини і на продуктивність її праці?
10. Чому для формування організаційної поведінки велике значення має теорія справедливості (рівності)?

Розділ 5. Групова поведінка і поведінка в команді

ПЛАН

1. Види груп і їх характеристика
2. Причини створення груп і стадії їх розвитку
3. Основні характеристики групи
4. Робоча група і команда: схожість і відмінність
5. Класифікація команд у сучасному менеджменті
6. Ухвалення рішень в групі
7. Методи поліпшення ухвалення групових рішень

Ключові слова: група, групова поведінка, високоефективна команда, мозковий штурм, метод Делфі.

Мета вивчення розділу: з'ясувати головні причини, що спонукають людей об'єднуватися в групи, та визначити, які умови для цього необхідні; охарактеризувати основні види груп, які функціонують в організаціях; розкрити зміст чинників, що впливають на ефективність роботи груп.

1. Види груп і їх характеристика

Для досягнення ефективних результатів спільної діяльності необхідно правильно сформувати групу і навчити всіх її членів навикам спільної роботи, а також вмінню об'єднувати і концентрувати зусилля для вирішення загальних задач.

Беручи участь в роботі групи, людина може істотно змінити свою особисту поведінку. Це обумовлює важливість вивчення проблем формування і функціонування груп.

Група – об'єднання певної кількості людей (двох і більше), що взаємодіють, взаємозалежних і таких, що взаємовпливають один на одного для досягнення конкретної мети, що виконує різні обов'язки, залежних один від одного, та координуючих спільну діяльність і які розглядають себе як частину єдиного цілого.

Групи класифікуються за різними ознаками які представлені в таблиці 5.1.

Розглянемо детальніше основні види груп.

Великі групи – соціальні спільності людей, що існують в масштабах всього суспільства (країни) і виділені на основі різних типів соціальних зв'язків, що не припускають обов'язкових особистих контактів. До них відносять, наприклад, класи, нації, релігійні конфесії, громадські організації, вікові групи.

Таблиця 5.1.
Класифікація груп

Ознака класифікації	Види груп
Розмір групи	Великі Малі
Сфера спільної діяльності	Управлінські Виробничі
Рівень розвитку	Високорозвинені Слаборозвинені
Реальності існування	Реальні Умовні
Ступінь формалізації (принцип створення)	Формальні Неформальні
За метою існування	Проектні Функціональні За інтересами Дружні
Період функціонування	Постійні Тимчасові
Характер входження індивіда в групу	Референтні Не референтні (групи приналежності)

Малі групи – нечисленні по складу групи людей, об'єднані спільною діяльністю і які знаходяться в безпосередньому особистому спілкуванні і взаємодії.

Формальні групи – групи, створені за рішенням керівництва в структурі організації для виконання певних завдань, їх діяльність сприяє досягненню мети організації. Вони функціонують відповідно встановлених офіційно затверджених положень, інструкцій, статутів.

Неформальні групи – групи, що створюються членами організації відповідно до їх взаємних симпатій і антипатій, загальних інтересів, однакових захоплень, звичок для задоволення соціальних потреб і спілкування людей.

Управлінські групи – групи працівників, виконуючи функції управління. Різновидами цих груп можуть бути команда керівників, перш за все команда менеджерів вищої ланки, а також комітети. Головне в таких групах – сумісне, колективне ухвалення рішень. І командні групи, і комітети повинні ефективно працювати як єдиний складний механізм.

Виробничі групи – групи працівників, що безпосередньо займаються виробничою діяльністю, спільно виконуючи конкретні виробничі завдання.

Цільові (проектні) групи – групи, створені для досягнення певної мети. Досягнувши мети група може бути розформована або їй доручається робота над новим проектом.

Функціональні групи – групи, орієнтовані на довготривале виконання певної функції.

Групи, створені за інтересами і на основі дружби (дружні), – об'єднують зацікавлених один в одному людей, що мають загальні захоплення і які підтримують дружні відносини. Виникаючи на роботі, вони часто виходять за рамки робочої діяльності. Групи за інтересами і дружні групи є різновидами неформальних груп.

Постійні групи – групи, члени яких вирішують певні задачі як частину своїх посадових обов'язків; додають організації стійкість.

Тимчасові групи – групи, які формуються для виконання короткострокових разових завдань.

Високорозвинені групи – групи, давно створені, їх відрізняє єдність цілей і загальних інтересів, стійка система відносин між її членами, висока згуртованість.

Слаборозвинені групи – групи, що характеризуються недостатнім розвитком або відсутністю психологічної спільності, структури, що склалася, чіткого розподілу обов'язків, низькою згуртованістю. Ці групи, знаходяться на початковому етапі свого існування, називають також *дифузними*.

Референтні групи – групи, до яких людина хотіла б належати, з якими вона себе ототожнює, на яких орієнтується в своїх інтересах, симпатіях і антипатіях – їх називають також *еталонними*. З їх допомогою людина порівнює свою поведінку з поведінкою інших і оцінює її.

Не референтні групи (групи приналежності) – групи, в яких люди реально перебувають, проходять навчання або працюють.

Реальні групи – групи, що фактично існують у просторі та часі і об'єднані реальними відносинами.

Умовні групи – групи людей, умовно об'єднаних для цілей конкретного дослідження за певною ознакою, наприклад, за статтю, віком.

2. Причини створення груп і стадії їх розвитку

Люди об'єднуються в групи через низку обставин. Класичні теорії групоутворення пояснюють це таким чином. Так, згідно *теорії близькості* люди об'єднуються в групи через просторову або географічну близькість. Наприклад, співробітники, що працюють в одному відділі, чиї робочі місця знаходяться в одному приміщенні (кімнаті), швидше створять групу, ніж якби вони розташовувалися в різних кімнатах.

Згідно *теорії формування груп Дж. Хоманса* люди в процесі виконання поставлених завдань взаємодіють один з одним. Ця взаємодія сприяє появі відчуттів, емоцій – як

позитивних, так і негативних – по відношенню один до одного і до керівництва. Чим більше загальних задач люди вирішують, тим більше їх взаємодія один з одним, тим сильніше будуть в процесі їх виконання відчуття; чим більше взаємодій, тим більше люди прагнуть до співпраці і більше відчуттів вони розділяють; чим більше почуттів переживають люди один до одного, тим більше вони прагнуть до спільної діяльності і тим численніше їх взаємодія.

Теорія рівноваги стверджує, що люди об'єднуються в групи унаслідок загальних установок і цінностей.

Теорія обміну стверджує, що люди, знаходячись в просторовій близькості і маючи загальні установки і цінності, прагнуть до взаємодії в тому випадку, якщо винагорода в результаті цієї співпраці перевищує витрати.

Причини виникнення груп:

1. Економічні причини. У ряді випадків люди вважаю, що зможуть отримати вищий економічний результат, велику винагороду, об'єднавшись в групу.

2. Фізичні (природні) причини. В організації, як правило, групи формуються за родом занять, специфіці роботи, просторовій близькості.

3. Соціально-психологічні причини:

потреба в безпеці (група може захистити своїх членів від тиску адміністрації, вимагати змін в плануванні робочих місць, поліпшення умов роботи);

потреба в приналежності до певної групи людей;

потреби в пошані і самовираженні (приналежність до елітної групи може підвищувати престиж працівника, створює можливості реалізувати свої здібності з максимальною віддачею);

спільність установок і цінностей;

емоційна близькість.

Стадії розвитку груп

Незалежно від того, чи є група частиною формального підрозділу, тимчасовою спеціальною групою або віртуальною групою, вона проходить певні стадії розвитку.

Лідер і члени групи стикаються з різними проблемами залежно від того, на якій стадії знаходиться група. На рис. 5.1 показані п'ять стадій розвитку групи: 1. формування, 2. стадія «бурі», 3. нормування, 4. виконання, 5. перерви.

Стадія формування. На стадії формування групи основною турботою є початкове входження членів в групу. На цій стадії люди задають величезну кількість питань в міру того, як починають ідентифікувати себе з іншими членами групи і самою групою. Вони стурбовані багатьма питаннями: «Що група може мені дати?», «Що мене попросять зробити для групи?», «Чи зможу я задовольнити свої потреби і одночасно внести свій внесок в роботу групи?». Члени групи зацікавлені в тому, щоб краще познайомитися один з одним, дізнатися, яка поведінка вважається прийнятною, визначити реальні завдання групи і правила, що існують в групі.

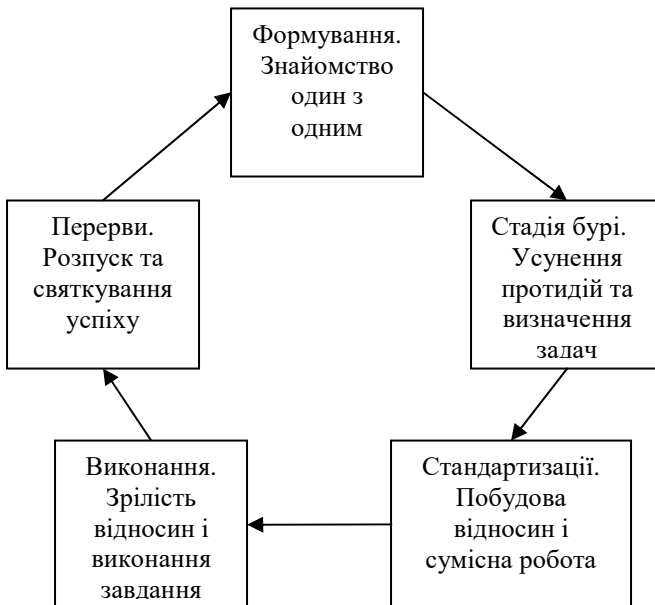


Рис. 5.1. П'ять стадій розвитку групи

Стадія «бурі» є періодом сильної емоційної напруги між членами групи. На цій стадії можуть виникнути ворожість і сутички, група зазнає численні зміни. В міру того як індивіди намагаються нав'язати свої переваги групі або досягти бажаного статусу, можуть виникати коаліції або угруповання. Зовнішні вимоги, наприклад передчасні очікування щодо отримання результатів діяльності, можуть створювати неприємний тиск. В процесі цього, як правило, міняються очікування членів групи і увага концентрується на перешкодах, що стоять на шляху групи для досягнення мети. Люди починають розуміти стиль міжособових відносин і роблять все можливе, щоб виконати завдання групи і в той же час задовольнити свої особисті потреби.

Стадія нормування, (стадія початкової інтеграції) є тією крапкою, коли група насправді починає перетворюватися на єдине ціле, здібне до узгоджених дій. Хаос попередньої стадії «бурі» змінився нестійкою рівновагою сил. Відчуваючи задоволення від появи відчуття гармонії, члени групи щосили прагнуть зберегти позитивну рівновагу. Для деяких з них збереження груп стає важливішою справою, ніж виконання поставлених перед групою завдань. В міру того як члени групи починають переживати первинне почуття близькості, відхилення від напряму групи і критика можуть викликати засудження. Деякі члени групи помилково сприймають цю стадію як настання остаточної зрілості [32, с. 153].

Стадія виконання, яку іноді називають загальною інтеграцією, відзначає виникнення зрілої, організованої і добре функціонуючої групи. Тепер група здатна творчо вирішувати складні задачі і справлятися з внутрішніми розбіжностями. Структура стає стабільною, члени груп змотивовані виконувати загальні завдання і в цілому переживають почуття задоволення. Основними завданнями як і раніше залишаються поліпшення відносин і підвищення продуктивності. Члени групи повинні вміти успішно адаптуватися до можливостей, що поступово

змінюються, і вимог, що пред'являються. Як правило, група, що досягла рівня загальної інтеграції, відповідає критеріям зрілої групи.

Стадія перерви. Добре інтегрована група при необхідності може розформуватися, якщо її завдання вже виявляється виконане. Стадія перерви особливо важлива для багатьох тимчасових груп, які все частіше виникають у наш час на місцях спеціальні групи, комітети, проектні групи. Їх члени повинні вміти швидко збиратися, виконувати роботу в стислий термін, а потім розійтися, для того, щоб знов зібратися разом, якщо виникне така необхідність. Саме готовність розпустити групу після виконання завдання, а потім знов успішно працювати над майбутніми завданнями, є важливою довгостроковою перевіркою роботи групи.

3. Основні характеристики групи

1. Статус – становище працівника в групі у відповідності із займаною посадою (формальний, офіційний статус), а також положення в групі, яке відводять працівникові інші її члени (неформальний, неофіційний статус).

2. Ролі. Ролі – певний набір дій, поведінки індивіда, що визначається роботою. Ролі можуть бути:

передбачуваними (очікуваними) – це модель поведінки, очікувана від членів групи і визначається роботою;

сприйнятими – модель поведінки з точки зору самого працівника, що займає певну посаду;

запропонованими – фактична модель поведінки члена групи.

3. Норми – загальноприйняті стандарти, правила індивідуальної або групової поведінки, що склалися в результаті взаємодії членів групи, прийняті і виконуються ними.

Групові норми виконують функцію регулювання спільної діяльності членів групи. Вони можуть бути формалізовані у певних документах, положеннях, процедурах і т. п.

Групи можуть мати різноманітні норми.

Норми діяльності:

ставлення до роботи в пізній час, до надурочної роботи, замін;

інтенсивність роботи;

ставлення до браку, помилок у роботі, порушення виконавської дисципліни і т. п.

Норми, що регламентують форму одягу.

Норми, що регламентують розподіл ресурсів всередині групи.

4. Лідерство – здатність впливати на інших людей, спрямовуючи їх зусилля на досягнення цілей організації.

У формальній групі формальним лідером виступає керівник. Успіх роботи групи багато в чому залежить від нього, оскільки лідер формує основні принципи взаємодії, задає вектор розвитку, впливає на соціально-психологічний клімат, взаємини в колективі, він має право і владу заохочувати або карати членів групи за результатами роботи.

У неформальній групі лідер теж грає важливу роль. Він вносить внесок у виконання завдань групи, дозволяє її членам задовольняти свої потреби, втілює в собі основні цінності групи, що представляє точку зору групи при взаємодії з лідерами інших груп, згладжує суперечності в групі.

5. Групові процеси – процеси, що організують діяльність групи. До них, наприклад, відносять взаємодія членів групи при виконанні певного завдання, процедури прийняття рішень у групі, обмін інформацією, соціальну підтримку.

6. Конфліктність – розходження в думках членів групи, які можуть призвести до внутрішньогрупових суперечок і навіть до конфлікту.

7. Групова згуртованість – одна з найважливіших характеристик групи. Під згуртованістю розуміється сила прагнень членів групи залишатися в ній та виконувати свої зобов'язання перед групою.

Для зміцнення згуртованості необхідно:

допомогти групі пережити спільний успіх;

зміцнити довіру членів групи один до одного і перш за все до лідера;

розвинути почуття приналежності до групи як відчуття якоїсь особливості, зміцнюйте це почуття, проводячи спільні групові заходи, демонструючи великий потенціал, нові можливості у вирішенні проблем, що відкриваються у спільній роботі;

приналежність до групи повинна приносити радість, відповідала мотивації до приналежності, повазі, самоповазі, престижу;

підтримувати віру групи в реальність вирішення поставлених завдань.

Характеристики шаблонного мислення:

Ілюзія невразливості – члени групи вважають, що вони непереможні.

Тенденція моралізувати. Група засвоює загальну оцінку якогось явища і будь-яку іншу оцінку сприймає як слабкість, зло або невігластво.

Почуття єдності. Солідарність групи в якомусь питанні може привести до того, що окремі її члени не висловлюють свою особисту, відмінну від думки групи думку, боячись здатися «слабкими» або «м'якими».

Вплив на процес узгодження рішення. Групи можуть серйозно впливати на членів з метою згоди при прийнятті рішення.

Раціоналізація – відволікання від будь-яких можливих негативних наслідків прийнятих рішень.

Негативне ставлення до «чужинців». Подібне ставлення група проявляє до будь-кого, хто висловлює нехай навіть справедливі критичні зауваження на адресу прийнятого загальногрупового рішення.

Самоцензура – прояв виправданих сумнівів під приводом лояльності групи.

Прямий тиск – різка критика колегами або керівниками пропозицій, які суперечать установкам групи.

Фільтрація думок – ігнорування незручних фактів або точок зору, які навіть не виносяться на обговорення.

«Адвокат диявола» – людина, яка захищає явно неправе діло.

4. Робоча група і команда: схожість і відмінність

Менеджер повинен використовувати можливості і переваги команд та їх роль в вирішенні проблем сучасних організацій.

Одні дослідники ототожнюють поняття «робоча група» і «команда», інші знаходять між ними відмінності, головна з яких полягає в тому, що команди досягають вищих результатів, набуваючи колективного синергетичного ефекту.

Перетворення групи в команду відбувається, коли:
всі її члени розглядають досягнутий успіх як загальний;
довіра один до одного і до керівника постійно зростає;
культивується і посилюється відчуття приналежності до команди;

приналежність до команди вважається престижним станом;

цілі команди постійно реалізуються.

Таким чином, команду можна розглядати як вид групи в організації, що знаходиться на вищому ступені розвитку [24, с. 147]. Основні відмінності між робочою групою і командою представлені в таблиці 5.1.

Таблиця. 5.1.
Відмінності команд від групи

Порівняльний параметр	Робоча група	Команда
Лідер	Ярко виявлений	Лідерство розподілені між членами
Відповідальність	Особиста	Особиста та загальногрупова
Місія	Співпадає з місією організації	Власна
Виробляються продукти	Індивідуальної діяльності	Коллективної діяльності
Форми спільного вирішення проблем	Збори	Вільні зустрічі
Оцінка ефективності	Побічна	Безпосередньо за виробничим продуктом
Процес роботи	Вирішення Обговорення Делегування повноважень	Обговорення Рішення Спільне виконання
Складається із робітників	Одного рівня управління	Усіх рівнів та підрозділів

Модель розвитку команди

Великий інтерес представляє модель розвитку команди, запропонована Дж. Катценбахом і Д. Смітом. У ній пов'язані загальні результати групової діяльності з продуктивністю команд, що знаходяться на різних ступенях розвитку.

Автори розрізняють наступні типи груп і команд в їх розвитку.

1. *Робоча група.* Взаємодія членів групи в ній здійснюється в основному для обміну інформацією і

досвідом. Для неї характерна персональна відповідальність членів групи за результати їх діяльності.

2. *Псевдокоманда*. Члени її можуть підвищити ефективність спільної діяльності, але не докладають до цього ніяких зусиль.

3. *Потенційна команда*. Члени її усвідомлюють необхідність загальної мети, узгодженості спільних дій, направлених на її досягнення. Вони намагаються виробити ефективні прийоми і методи співпраці.

4. *Справжня команда*. Члени її володіють взаємодоповнюючими навиками і вміннями, мають загальні цілі і завдання, виробили ефективні методи спільної діяльності.

5. *Високоефективна команда*. Це група, що володіє всіма характеристиками справжніх команд і сприяє індивідуальному розвитку її членів. Результати її діяльності перевершують очікування людей.

5. Класифікація команд у сучасному менеджменті

У практичній діяльності підприємства можна виділити наступні види команд: команда проекту (КП), створюється на період здійснення проекту або однієї з фаз його життєвого циклу; управлінська команда (УК), формується на середньому і вищому рівнях управління підприємством і виступає елементом в системі менеджменту.

Виділяють також такі типи команд: крос-функціональні та інтактні.

Крос-функціональна команда формується з представників різних підрозділів формальної організації і відображає їх інтереси. Для команд цього типу характерна наявність конкретного, одноразового завдання, що позначає результат, проблему або можливість. Команда існує стільки часу, скільки потрібно на виконання завдання. Для членів групи робота над завданням є

вторинною по відношенню до основної роботи. Керівник команди може бути формально призначеним чи обраним з членів команди.

Інтактна команда («інтактний» означає незайманий, непошкоджений, цілий) – виробничий підрозділ або довгочасно існуюча робоча група, що виробляє певний продукт або послугу. Вона може мати керівника, який, не будучи членом команди, забезпечує порядок і координацію робіт, що дозволяє членам команди концентрувати свої зусилля на поставлених задачах.

Ще одна типологія команд побудована в залежності від поставлених перед командою цілей. А. Баркер виділяє два типи команд: функціональні та творчі. Функціональні команди поділяються на консультативно-експертні та виробничі, а творчі – на проектні і діючі [24, с. 151].

Функціональні команди:

1. Консультативно-експертні команди:

комітети;

рецензійні ради;

гуртки якості;

групи залучених працівників;

консультативні ради.

2. Виробничі команди:

складальні команди;

виробничі бригади, артіль;

гірничо-прохідницькі бригади;

екіпажі літаків;

групи з опрацювання даних;

команди технічного обслуговування.

Творчі команди:

1. Команди для роботи над проектами:

дослідні групи;

команди з планування;

команди архітекторів;

команди з розробки продукту;

групи фахівців для вирішення конкретних завдань.

2. Діючі команди:
спортивні команди;
госпітальні бригади;
театральні трупи;
оркестри;
експедиції;
команди для ведення переговорів.

6. Ухвалення рішень в групі

Е. Шейн, відомий учений і консультант, провів широкі дослідження груп з метою аналізу і вдосконалення процесів ухвалення рішень. Він продемонстрував, що групи можуть ухвалювати рішення завдяки будь-якому з наступних шести методів:

1. відсутності відповідної реакції;
2. правила старшинства;
3. правила меншості;
4. правила більшості;
5. консенсусу;
6. одностайності.

1. При *винесенні ухвали методом відсутності у відповідь реакції* висувають одну ідею за іншою, але це не спричиняє за собою ніякого обговорення. Коли група врешті-решт, приймає одну з ідей, всі інші відхиляються завдяки відсутності у відповідь реакції, а не критичній оцінці.

2. При *ухваленні рішення за методу старшинства* голова, менеджер або лідер ухвалює рішення за всю групу. Це може відбуватися з обговоренням або не супроводжуватися дискусією, і цей метод дуже ефективний за часом. Опиниться рішення поганим або хорошим, залежить від того, чи має владна фігура необхідну інформацію і наскільки решта членів групи розділяє такий підхід до ухвалення рішень.

3. При *ухваленні рішення за правилом меншості* дві або три людини виявляються в змозі домінувати і направляти

групу на ухвалення рішення, з яким вони згодні. Це часто досягається таким чином: висувається пропозиція, а потім від групи швидко добиваються згоди, ставлячи питання типу: «Хто-небудь заперечує? Ні? Ну тоді переходимо до наступного питання».

4. *Правило більшості.* При цьому може відбуватися офіційне голосування або підрахунок голосів членів групи для з'ясування точки зору більшості. Сам процес голосування може привести до створення коаліцій. При остаточному підрахунку голосів одні люди виявляться «переможцями», а інші – що «програли». Що залишилися в меншості «програли» можуть переживати таке почуття, що їх думкою нехтували і не дали висловитися. В результаті при впровадженні в життя рішення «переможців» у них може бути відсутнім ентузіазм. Відчуття образи, що збереглося, загрожує груповій ефективності в майбутньому.

5. *Ухвалення рішення шляхом досягнення консенсусу.* Консенсус – групові рішення, користуються вираженою підтримкою більшості її членів, тобто більшість членів схвалюють рішення, а інші згодні підтримати його. У тих випадках, коли вдається досягти консенсусу, навіть ті, хто міг би чинити опір вибраному способу дій, знають, що їх вислухали і що їм була надана можливість вплинути на результат подій.

Досягненню групового консенсусу сприяє:

Не дотримуйтеся погляду сліпо своєї точки зору, враховуйте реакцію інших на ваші вислови.

Не міняйте своєї точки зору для того, щоб досягти швидкої згоди.

Уникайте зниження гостроти конфлікту методами голосування, кидання монети або укладання угоди.

Спробуйте залучити всіх в процес ухвалення рішення.

Не заважайте виявленню розбіжностей, щоб можна було обговорити інформацію і різні думки.

Не робіть акцент на зіставленні переможців і тих що програли; спробуйте знайти альтернативи, прийнятні для всіх.

Обговорюйте пропозиції, слухайте уважно і заохочуйте до участі всіх без виключення.

6. *Ухвалення рішення методом одностайності* може відображати ідеальний стан справ. В цьому випадку у всіх членів групи існує одностайна згода стосовно дій, які необхідно зробити. Цей метод ухвалення групових рішень виключно складно застосовувати на практиці.

Достоїнства і недоліки групового ухвалення рішення

Кращі групи зовсім не обмежуються одним методом ухвалення рішення, використовуючи його знов і знов незалежно від обставин. Навпаки, вони діють в залежності від ситуації і використовують ті методи ухвалення рішення, які краще всього відповідають даній проблемі або обставинам. Для лідера важливо зуміти допомогти групі вибрати «правильний» метод ухвалення рішення, який забезпечив би своєчасне і якісне ухвалення рішення, схвалене членами групи.

Вибирати метод ухвалення рішення слід, повністю усвідомлюючи всі потенційні достоїнства і недоліки групового ухвалення рішення. Так, *потенційні переваги групового ухвалення рішення* включають наступне:

Інформація – для вирішення проблеми необхідно більше знань і досвіду.

Альтернативи – досліджується більша кількість альтернатив, не відбувається звуження точки зору.

Розуміння і прийняття – остаточне рішення користується великим розумінням і прийняттям з боку членів групи.

Зацікавленість – члени групи зацікавлені в тому, щоб здійснити ухвалене рішення.

Всі ми знаємо, що групи можуть стикатися з проблемами в процесі ухвалення рішення. До *потенційних недоліків групового ухвалення рішення* відноситься наступне:

Соціальний тиск конформізму – люди можуть відчувати, що їх примушують погоджуватися з явними бажаннями групи.

Домінування менини – одна людина або маленька коаліція можуть направити ухвалення групового рішення в потрібне русло.

Тимчасові рамки – чим більше людей бере участь в діалозі або обговоренні, тим більше часу в порівнянні з ухваленням індивідуального рішення вимагає групе.

7. Методи поліпшення ухвалення групових рішень

1. Мозковий штурм. В ході мозкового штурму члени групи генерують якомога більше ідей і альтернатив, вони роблять це відносно швидко і без яких-небудь обмежень.

В процесі мозкового штурму звичайно дотримуються чотирьох правил.

По-перше, *виключена будь-яка критика*. Нікому не дозволено судити або оцінювати чийсь ідеї до тих пір, поки не закінчиться процес генерації ідей.

По-друге, *всіляко вітається «відсутність гальм»!* Акцент робиться на креативності і уяві, чим радикальніші і більш дикі ідеї висуваються, тим краще.

По-третє, *вітається кількість*. Особлива увага приділяється кількості ідей: чим більше число ідей, тим вище вірогідність появи чудової ідеї.

По-четверте, *вітається «перелицьовування старого»*. Людей всіляко заохочують до того, щоб подивитися на вже запропоновані ідеї під новою точкою зору або об'єднати декілька ідей в одну нову.

Результатом мозкового штурму є ентузіазм, включеність і вільний потік ідей, корисних для творчого вирішення проблеми.

2. Техніка номінальних груп. Люди розділяються на маленькі групи по 6-7 чоловік, і кожного просять письмово відповісти індивідуально на таке «номінальне питання», як:

«Що слід було б зробити для підвищення ефективності робочої групи?» Всі переконують висунути якомога більше ідей. Потім учасники по колу читають вголос свої відповіді на номінальне питання. Всі висунуті ідеї записують на дошці. Не дозволяється висловлювати ніяких критичних зауважень. Ведучий може ставити питання для з'ясування всіх деталей запропонованих ідей. Це знову-таки робиться по колу, і при цьому не дозволяється давати ніяких оцінок. Процедура переслідує мету уточнити, чи всім присутнім зрозумілі висунуті пропозиції. Потім використовується процедура структурованого голосування, для того, щоб встановити пріоритети відповідей на номінальне питання. Номінальна групова процедура дозволяє оцінити ідеї і при цьому уникнути обмежень, ворожості і спотворень, які могли б виникнути при відкритому обговоренні.

3. Метод Делфі – генерування альтернативних рішень за допомогою проведення серії опитів. Розроблений корпорацією *Rand* для використання в таких ситуаціях, коли члени групи не можуть зустрітися один з одним особисто. В ході цієї процедури серед групи осіб, що ухвалюють рішення, поширюють анкети; потім люди представляють свої відповіді координатору по ухваленню рішення. Координатор підсумовує всі отримані рішення і посилає їх назад членам комітету разом з наступною анкетною. Члени комітету знову відповідають на питання, і весь процес повторюється до тих пір, поки не вдасться дійти консенсусу і не виникне чітке вирішення проблеми.

4. Ухвалення рішення за допомогою комп'ютера. Сучасні інформаційні і комп'ютерні технології дозволяють ухвалювати групові рішення, не дивлячись на величезні відстані, що розділяють людей. Все більш часте використання *електронного мозкового штурму* є лише одним прикладом існуючої тенденції до проведення віртуальних зустрічей. Завдяки спеціальному програмному забезпеченню учасники можуть використовувати персональний комп'ютер для відсилання своїх ідей негайно або після якогось часу.

Програма компілює і поширює результати. Для комп'ютерних програм можна застосовувати номінальний груповий метод або метод Делфі. Електронний підхід має ряд переваг: анонімність, велике число ідей, що генеруються, їх ефективність і зберігання для подальшого використання, здатність вирішувати проблеми в рамках великих груп, члени яких географічно роз'єднані.

Питання для самоконтролю

1. З якою метою в організації створюються команди, які основні принципи їх роботи?
2. Які стадії відокремлюють в становленні групи?
3. Яким чином групи приймають рішення?
4. Які недоліки групового прийняття рішень вам відомі?
5. Чим відрізняється самокерована команда від групи?
6. Фактори, які впливають на ефективність роботи групи.
7. Назвіть основні складові групового мислення.
8. У чому полягають переваги групового рішення перед індивідуальним?
9. Як підвищити групову згуртованість?
10. Чи доцільно формувати команду з хороших друзів? Обґрунтуйте відповідь.

Розділ 6. Культура організації з високим рівнем виконання

ПЛАН

1. Складові організаційної культури
2. Види структур організаційної культури
3. Типи організаційної культури
4. Основні завдання організаційної культури

Ключові слова: організаційна культура, рівні культури, субкультура, контркультура, імпортовані субкультури, культурна різноманітність, організаційні міфи, система цінностей.

Мета вивчення розділу: забезпечення формування бази знань з питань організаційної культури та її аспектів, та знаннями пов'язаними з правильним та ефективним формування культури організації.

1. Складові організаційної культури

Організація – це складний організм, основою життєвого потенціалу якого є організаційна культура: те, заради чого люди стали членами організації; те, як будуються відносини між ними; які стійкі норми і принципи життя та діяльності організації вони поділяють; що, на їхню думку, добре, а що погано, і багато іншого з того, що відноситься до цінностей і нормам. Всі ці складові не тільки відрізняє одну організацію від іншої, але і в значній мірі визначає успіх функціонування та виживання організації в довгостроковій перспективі [12, с.144].

Розглянемо два основних підходи до визначення поняття «організаційна культура».

1. Організаційна культура – сукупність різних елементів, що включають цінності, норми і правила

поведінки, філософські переконання, знаково-символічну систему (міфи, ритуали, обряди, вірування).

2. Організаційна культура – процес постановки та ведення справ, спосіб їх реалізації. У цьому випадку основним поняттям є культура постановки і розробки цілей, завдань і стратегії розвитку організації, а також способи їх досягнення.

Організаційна культура – це набір найбільш важливих пропозицій, які приймають члени організації та одержують вираження в заявлених організацією цінностях, які задають людям орієнтири їх поведінки і дій. Ці ціннісні орієнтації передаються індивідам через «символічні» засоби духовного і матеріального внутрішньо організаційного оточення [12, с. 206].

Часто організаційна культура сприймається як ідеологія, філософія управління, основу якої формують ціннісні орієнтації, вірування і норми поведінки працівників.

1. Система цінностей – основні філософські положення та ідеї, прийняті в організації. Вони є ядром культури і визначають напрямок діяльності працівників, що забезпечує досягнення успіху. Цінності – це загальні переконання, які визначають, що правильно і що неправильно, і встановлюють загальні переваги людей. Цінності, як правило, передаються шляхом формальних письмових процедур, але можуть передаватися більш тонкими методами, наприклад, за допомогою історій, міфів, метафор. Організації з сильною культурою мають багаті і складні системи цінностей, прийняті усіма співробітниками.

2. Герої – люди, які втілюють культурні цінності і слугують прикладом для наслідування. Організації з сильною культурою мають чимало героїв, які справляють помітний вплив на корпоративну культуру.

3. Церемонії і ритуали – символічні заходи, включені в сплановане повсякденне життя організації. Організації з

сильною культурою приділяють велику увагу розробці ритуалів і вимагають від працівників неухильного їх дотримання. Вони відображають унікальність культури кожної організації і особливості внутрішньофірмового управління. Ефективно діючи в одній організації, вони можуть бути неефективними в іншій. Обряд – стійка, упорядкована послідовність символічних колективних дій, що втілює в собі ті чи інші соціальні ідеї, уявлення, норми, цінності і викликає певні колективні почуття. Церемонія являє собою більш деталізовану, тривалу послідовність дій, що включає в себе деяку кількість обрядів. Символ – служить умовним знаком якогось поняття, явища, ідеї, найбільш проста і в той же час найбільш часто зустрічається категорія культурних форм. Мова – система звуків, письмових знаків або жестів, що використовується членами організації як засіб міжособистісного спілкування, в ході якого індивіди обмінюються між собою різними уявленнями, ідеями, інтересами, почуттями та установками (основа взаємодії між індивідами). Проте всякий обмін інформацією між індивідами можливий лише в тому випадку, якщо знаки і, головне, закріплені за ними значення відомі всім учасникам комунікативного процесу.

4. Культурна мережа організації – прихована ієрархія влади в організації, незалежна від титулів і посад і складається з ролей, що виконують співробітники організації. Певною мірою її можна ідентифікувати з неформальною структурою. Служить неофіційними засобом зв'язку всередині організації і носієм системи цінностей і міфології.

Властивості культури.

Організаційній культурі притаманні:

1) загальність – пронизує всі види відносин як усередині організації, так і при взаємовідношенні з зовнішнім середовищем;

2) неформальність – будується паралельно організаційній структурі управління, іноді підміняючи

навіть владні структури;

3) стійкість – базується на традиціях.

Рівні організаційної культури.

Як і будь-яка система, корпоративна культура складається з різних елементів, визначених компонентів, які відрізняються один від одного рівнем видимості і складності і відносяться до різних рівнів системної організації. Відомий американський вчений Едгар Шейн виділяє 3 рівня організаційної культури – артефакти (самий поверхневий рівень, зовнішні прояви організаційної культури – архітектура будівель, мова, манера одягатися і спілкуватися і т. п.); проголошені цінності (стратегії, цілі, філософії); і базові уявлення (глибинний рівень організаційної культури – переконання, вірування).

Найбільш видимим рівнем культури є артефакти. Тобто те, що можна побачити, почути або відчувати при спостереженні за групою з незнайомою культурою: офісна середа, внутрішній дизайн і використання робочих місць, логотип фірми, архітектура будівель, технології, що використовуються, продукти і послуги, типовий і очікуваний одяг співробітників, стиль спілкування, мова, обряди, міфи та історії, що розповідаються про організацію, корпоративні свята і церемонії. Е. Шейн зазначає, що «артефакти досить легко помітити, але складно розпізнати їх справжнє значення без більш глибокого аналізу». Тому робити висновки про якість організаційної культури, спостерігаючи лише її видиму частину, – не можна, оскільки вони можуть виявитися поверхневими і помилковими.

Для більш глибокого розуміння необхідно розглянути наступний її елемент – колективні, цінності, що підтримуються. Вивчення цього рівня дає можливість зрозуміти, чому в організації існують такі умови для роботи, відпочинку працівників і обслуговування клієнтів, чому люди в цій організації демонструють саме такі зразки поведінки.

Цінності, що підтримуються персоналом – це норми поведінки, декларовані і сповідувані колективом компанії. До них відносять філософію і принципи роботи, корпоративні цінності, які поділяються більшістю працівників і сприяють підтримці робочої атмосфери в компанії; корпоративні цілі, які вона перед собою ставить; стратегії досягнення поставлених цілей.

І, нарешті, завершальним компонентом організаційної культури виступають базові припущення, або принципи. До них можна віднести судження, вірування, установки, які сприймаються групою на підсвідомому рівні і не підлягають сумніву.

Базові припущення є свого роду джерелом виникнення цінностей і дій компанії. «Базові припущення засвоюються індивідуумами і групами в процесі виховання і пізнання», на них великою мірою впливають культурні і національні особливості, сім'я і т. п. Їх дуже складно змінити – це зачіпає основи особистості і весь накопичений досвід.

Ці рівні збудовані у відповідності з їх видимістю, так що поведінку і артефакти легше всього спостерігати, а основоположні припущення необхідно виводити. Незважаючи на те, що поведінку і артефакти можна спостерігати, а вірування і цінності можуть бути чітко сформульованими, їх значення не може бути легко осяжним. Щоб зрозуміти, що дійсно означає поведінка або вірування для учасників (працівників), основні припущення повинні бути винесені на поверхню або повинні бути зроблені явними, що зробити дуже важко, так як цей рівень культури розглядається як само собою зрозумілий і знаходиться за межами свідомості.

Домінантна культура, субкультури й контркультури

Дрібні фірми часто мають єдину домінуючу культуру із цілим набором загальних вчинків, цінностей і переконань. У більших організаціях існує кілька

субкультур, а також одна або декілька контркультур. Субкультури – це групи індивідів, що володіють унікальним набором цінностей і філософією, що не вступають у протиріччя з домінантними цінностями й філософією організації. Цікаво, що сильні субкультури організацій нерідко виявляються в спеціалізованих групах з високим рівнем виконання, командах і проектних групах. Культура формується для того, щоб об'єднати людей, що інтенсивно працюють над вирішенням загального завдання.

Контркультури – це унікальні набори цінностей і філософії, що жорстко відкидають більшість організацій або соціальних систем.

Контркультура усередині організації може виникати в результаті злиття і поглинання фірм. Робітники й менеджери фірми, яку поглинули можуть сповідати цінності й переконання, що серйозно відрізняються від таких, які поглинули. Це явище відомо під назвою «зіткнення корпоративних культур».

Імпортовані субкультури. Будь-яка велика організація імпортує потенційно важливі субкультурні угруповання, коли приймає на роботу нових співробітників. В міру того як усе більше фірм стає глобальними й для розширення своєї діяльності прибігають до злиття і поглинання, їм доводиться вирішувати всі проблеми, пов'язані з імпортом субкультур і зіткненням корпоративних культур.

2. Види структур організаційної культури

Культуру можна представити як досить складну систему, що має наступні структури: ціннісно-нормативну, організаційну, структуру комунікацій, структуру соціально-психологічних відносин, ігрову (міфологічну), структуру зовнішньої ідентифікації (фірмового стилю). Кожна структура являє собою зріз організаційної культури в якійсь важливій для аналізу площині, відображає один аспект діяльності організації. Ці зрізи можуть

перетинатися, тобто містити однакові елементи, але розглянуті з різних точок зору.

1. Ціннісно-нормативна структура:

основні цінності, що розділяються в організації;

корпоративні традиції, ритуали;

корпоративні норми і правила (взаємини з клієнтами).

Прийнято вважати, що саме цінності є ядром, що визначає корпоративну культуру в цілому, і в більшій або меншій мірі розділяються всіма членами організації. Ці цінності, як правило, не усвідомлюються, але саме вони є складовою будь-якої організації. Цінності не тільки можуть проявлятися у поведінці та мові, вони визначають вибір, який робить організація, рішення, які приймаються. Цінності можуть бути позитивними, що орієнтують людей на такі зразки поведінки, які підтримують досягнення організаційних цілей, так і негативними, які негативно впливають на організаційну ефективність. Вони визначають і стилі поведінки, і стилі спілкування з колегами та клієнтами, рівень мотивованості, активність та інше.

Поведінкові норми – це ті вимоги (як зафіксовані в документах, так і негласні) до поведінки працівників, які сприймаються ними як якийсь звід правил, що визначають, яким має бути «правильна», «належна» поведінка членів організації в тих чи інших стандартних ситуаціях.

2. Організаційна структура:

формальна та неформальна організаційна структура;

структура влади і лідерства;

норми і правила (писані і неписані) внутрішнього взаємодії;

традиції і правила внутрішнього розпорядку (поведінки на робочому місці).

3. Структура комунікацій:

структура формалізованих та неформальних інформаційних потоків;

якість комунікації: втрата і деформація інформації;

дії з «внутрішнього PR».

4. Структура соціально-психологічних відносин:

структура взаємних симпатій, виборів, уподобань;
система ролей в організації (конструктивних, деструктивних та інш.);

внутрішня позиційні і конфліктність;

ставлення до керівників організації (авторитетність).

Система відносин, що лежить в основі організаційної культури, – це ті найважливіші відносини, які формують і визначають поведінкові норми і робочу поведінку членів організації. Це, наприклад, такі відносини, як ставлення керівництва до працівників, відношення працівників до керівництва, ставлення персоналу до роботи, відношення працівників до клієнтів і т. п.

5. Ігрова (міфологічна) структура:

корпоративні перекази (історії);

міфи і легенди про організації, її співробітників і керівників, «героїв» і «антигероїв»;

«ігри, в які грають співробітники і боси».

6. Структура зовнішньої ідентифікації (фірмового стилю):

імідж організації – це образ, який навмисно та цілеспрямовано транслюється клієнту;

імідж, який відтворюється в реальному спілкуванні з клієнтом;

сприйняття компанії і її продукції в суспільстві;

рекламні атрибути: логотип, слоган та інш..

3. Типи організаційної культури

Під типом організаційної культури розуміється певна група культур, об'єднаних за загальною, найбільш суттєвою ознакою, яка відрізняє даний тип від інших.

Американські фахівці в області організаційної культури В. Діл і А. Кеннеді вводять типологію культур. Для цього вони обрали два чинники: а) ступінь ризику, пов'язаного з основним видом діяльності організації і б)

швидкість, з якою організація та її співробітники отримують зворотний зв'язок щодо того, чи були прийняті рішення ефективними.

Авторами виділено чотири типи культури.

1. Культура «жорсткого підходу» являє собою середовище індивідуалістів, які постійно ризикують і швидко отримують відповідну інформацію щодо того, чи були їх дії правильними чи ні. Сутність такого середовища полягає в словах «все або нічого». Люди, які найкраще виживають в такій культурі, – це завзяті гравці. Тут бути частиною команди не вважається нагородою, мета – стати зіркою.

2. Культура «багато працюємо – добре відпочиваємо» – це світ продажів. Окремі працівники мало ризикують, але швидко отримують зворотний зв'язок щодо того, чи були успішними їх зусилля або ні. Щоб досягти успіху в такій культурі, люди повинні підтримувати дуже високий рівень активності і весь час залишатися бадьорими. Успіх приходить завдяки наполегливості. Якщо в культурі «жорсткого підходу» успішна людина стає зіркою, то тут світом править команда, оскільки в дійсності одна людина навряд чи може щось кардинально змінити.

3. Культура «ставимо на свою компанію» пов'язана з прийняттям дуже ризикованих рішень, але при цьому проходить багато часу, перш ніж працівники дізнаються, чи було це рішення правильним. Замість того щоб ставити під удар свою кар'єру, як це роблять в культурі «жорсткого підходу», корпоративні гравці можуть ризикувати майбутнім всієї компанії. Важливість прийняття правильних рішень виховує колективне почуття обачності. Світ культури «ставимо на свою компанію» змінюється повільно, цінності зосереджені на майбутньому і на інвестиції в нього.

4. Культура «процесу» – це середовище, де мало ризику, де зворотний зв'язок дуже слабо виражений, де працівникам важко оцінити, що вони роблять; замість

цього вони особливо уважно ставляться до того, як вони це роблять. Матеріальні ставки тут низькі, жодна з угод не може завдати відчутної шкоди організації. Цінності в цій культурі зосереджені на технічному та інтелектуальному вдосконаленні. Особливе значення надається ритуалам і церемоніям.

Едгар Шейн, американський дослідник виділяє об'єктивну і суб'єктивну культуру.

Об'єктивна організаційна культура пов'язана з фізичним оточенням фірми: будівля, його зовнішній вигляд, місце розташування, обладнання та меблі, кольорова гамма інтер'єру, зручності, кафетерії, стоянки для автомобілів і самі автомобілі, уніформа, інформаційні стенди і т. п.

Суб'єктивна організаційна культура включає в себе цінності, що розділяються усіма працівниками, переконання, етичні норми, духовні символи (герої організації, історії та міфи про лідерів і саму організацію, обряди, мову та стиль спілкування працівників). Суб'єктивна організаційна культура створює основу для формування управлінської культури, тобто стилів керівництва та вирішення керівниками проблем, їх поведінки в цілому. Це створює відмінності між схожими на вигляд організаційними культурами.

Відомий професор Лондонської школи бізнесу Чарльз Хенді визначив чотири основних типів організаційної культури: культура Влади, культура Ролі, культура Завдання і культура Особистості, які відрізняються характером керування організацією.

Головне в організаціях з культурою, орієнтованою на ролі, процедури, правила, визначені функції.

У центрі уваги в організаціях з культурою, орієнтованою на завдання – виконання завдання, здатність справлятися із завданням, новою ситуацією, здатність адаптуватися до неї.

Головне в організаціях з культурою, орієнтованою на людину – потенціал людини, працівника, його вміння.

В організаціях з культурою, орієнтованою на владу акцент робиться на зростанні організації, а значимість працівників визначається значимістю займаної ними посади.

Американські дослідники К. Камерон та Р. Куїнн вважають, що існують наступні типи організаційної культури: кланова, адхократична, ієрархічна, ринкова.

Організації з клановою культурою фокусують увагу на гнучкості у прийнятті рішень всередині організації, турботі про людей, гарному відношенню до споживачів, лідери – вихователі. Організація об'єднується за рахунок відданості і традицій. Високе значення надається моральному клімату, згуртованості колективу. Успіх визначається добрим почуттям до споживачів і турботі про людей.

Організації з адхократичним типом культури фокусують увагу на зовнішніх позиціях в поєднанні з високою гнучкістю й індивідуальністю підходу до людей. Люди готові йти на ризик, лідери-новатори. Пов'язує організацію відданість експериментуванню і новаторству. Успіх означає виробництво унікальних нових продуктів. Заохочується особиста ініціатива і свобода.

Ієрархічна культура характерна для організацій, які фокусують увагу на внутрішній підтримці в поєднанні з необхідною стабільністю і контролем. В організаціях з ієрархічною культурою формалізоване і структуроване місце роботи. Лідери – раціонально мислячі координатори і організатори. Організацію об'єднують формальні правила і офіційна політика. Успіх визначається виконанням календарних графіків, низьких витратах. Управління персоналом зосереджено на гарантії зайнятості і забезпеченням довгострокової передбачуваності.

Організації з ринковою культурою акцентують увагу на зовнішніх позиціях в поєднанні з необхідною

стабільністю і контролем. Головною турботою організації є виконання поставленого завдання і досягнення мети. Лідери – тверді керівники і жорсткі конкуренти. Організацію пов'язує бажання перемагати. Пильна увага приділяється репутації та успіху фірми. Успіх визначається часткою ринку, ступенем проникнення на ринок.

За характером розвитку можна виділити також «чоловічі» і «жіночі» культури.

Чоловічі культури забезпечують зв'язок і адекватну і своєчасну реакцію на зміни у зовнішньому середовищі, здійснюють обмін інформацією з нею. Чоловічі культури тяжіють до динамічності, постійного оновлення, прагнення до змін. При домінуванні чоловічого начала в культурі організації будуть прагнути до постійного впровадження інновацій, якісних перетворень.

Жіночі культури забезпечують стійке функціонування організації, прагнуть до збереження, зміцнення, розширення досягнутих результатів та існуючих порядків. При переважанні жіночої культури в організації основні зусилля керуючого впливу будуть спрямовані на посилення та збереження старого.

Обидві культури взаємодоповнюють одна одну і необхідні для нормального функціонування організації, так як в різних умовах різні культури виявляються більш доцільними.

Р. Акофф аналізував культуру організації як стосунки влади в групі або організації. Для дослідження він виділяв два параметри: ступінь залучення працівників до встановлення цілей в групі (організації) і ступінь залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених цілей. На підставі порівняння цих двох параметрів було виділено чотири типи організаційної культури з характерними відносинами влади.

1. Корпоративний тип культури. Низька ступінь залучення працівників до встановлення цілей, низька ступінь залучення працівників до вибору засобів для

досягнення поставлених цілей. Відносини автократії (традиційно керована корпорація з централізованою структурою).

2. Консультативний тип культури. Висока ступінь залучення працівників до встановлення цілей, низька ступінь залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених цілей. Відносини «лікар-пацієнт» (інститути соціальних та інших послуг, лікувальні та навчальні заклади).

3. «Партизанський» тип культури. Низька ступінь залучення працівників до встановлення цілей, високий ступінь залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених цілей. Відносини автономії (кооперативи, творчі спілки, клуби).

4. Підприємницький тип культури. Висока ступінь залучення працівників до встановлення цілей, високий ступінь залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених цілей. Відносини демократії (групи і організації, керовані «за цілями» або за «результатами», компанії зі структурою «перевернутої піраміди»).

Розрізняють також культуру елітарну, народну і масову. Елітарна культура створюється привілейованою частиною суспільства або на її замовлення професійними творцями та включає витончене мистецтво, класичну музику і літературу. Народна культура – результат діяльності анонімних творців, що не мають професійної підготовки, вона має колективний характер (міфи, легенди, оповіді, пісні і танці). Масова культура носить загальнодоступний характер і не виражає вишуканих смаків аристократії та інтелігенції [22, с. 305].

Американський дослідник У. Оучі виділив три основні види організаційної культури:

- ринкову культуру, яка характеризується пануванням вартісних відносин та орієнтацією на прибуток. Джерелом влади в рамках такої культури є власність на ресурси;

- бюрократичну культуру, засновану на пануванні регламентів, правил та процедур. Джерелом влади тут є посада членів організації;
- кланову культуру, що доповнює попередні. Її основу становлять внутрішні цінності, традиції організації, що спрямовують діяльність останньої.

Виходячи з таких обставин, як орієнтація культури на людей або матеріальні умови, з одного боку, відкритість та закритість – з іншого, виокремлюють такі її типи.

Бюрократична культура характеризується регулюванням усіх аспектів діяльності організації на основі документів, чітких правил, процедур; оцінкою персоналу за формальними принципами та критеріями. Джерелом влади, сконцентрованою в руках керівництва, тут є посада. Така культура гарантує людям стабільність, безпеку, позбавляє від конфліктів.

Опікунська культура виявляється в сприятливому морально-психологічному кліматі, згуртованості людей, групових нормах та цінностях, неформальному статусі співробітників, їх особистій активності, взаєморозумінні, гармонії відносин. Культура гарантує персоналу стабільність, розвиток та участь у справах організації.

Праксеологічна культура ґрунтується на порядку, раціональності, планах, ретельному контролі за їх виконанням, оцінці діяльності працівника за результатами. Головною фігурою є керівник, влада якого основана на посадових повноваженнях і глибоких знаннях. Він допускає в певних межах залучення працівників до управління. Все це забезпечує високу ефективність роботи.

Підприємницька культура підтримує дії, спрямовані зовні організації та на перспективу, новаторство і творчу активність персоналу. Привабливість культури полягає в тому, що вона гарантує задоволення потреб працівників у розвитку та вдосконаленні. Управління тут ґрунтується на вірі в керівника, його

знаннях і досвіді, а також на залученні персоналу до творчості.

4. Основні завдання організаційної культури

1. Функція формування, накопичення, передачі та зберігання цінностей організації передбачає виконання двох завдань:

1. Формування цінностей здійснюється шляхом формулювання і запису цінностей організації, і формування ціннісного суб'єктно-об'єктного відношення.

Формулювання цінностей – чітке і ясне визначення цінностей, виражене у вербальній формі. Наприклад, цінностями організації можуть бути: чесність у справах, служіння національним інтересам, допомога один одному і співробітництво, прагнення до досконалості і т. п.

Об'єкт в ціннісному відношенні – це безпосередній носій цінності (предмет, подія, дія); суб'єкт – працівник організації, виражає своє ставлення до об'єкта і робить його оцінку з позицій цінності [4, с. 89].

2. Завдання передачі, розповсюдження, засвоєння і зберігання цінностей організації серед працівників вирішується шляхом різноманітних заходів, що дозволяють працівникам, незалежно від займаної посади та терміну роботи в цій організації, ознайомитися з цінностями організації, зрозуміти і прийняти їх, також шляхом створення етичного кодексу організації. В якості заходів можна назвати проведення періодичних семінарів для співробітників у рамках підрозділу або цілої організації, на яких обговорювалися б цінності організації, можливість їх зміни. Нові співробітники повинні ознайомитися з етичним кодексом організації; безпосередній начальник новачка може призначити наставника з колег, який протягом певного часу буде пояснювати сенс основних цінностей організації і стежити за їх виконанням.

Етичний кодекс організації – це документально оформлений і зафіксований у письмовому вигляді перелік форм припустимої й неприпустимої поведінки співробітників організації; етичних позицій організації по відношенню до своїх контрагентів і персоналу; моральні принципи ведення бізнесу. Етичний кодекс організації повинен бути доступний і зрозумілий кожному співробітникові організації. Доступність виражається в можливості в будь-який момент для будь-якого працівника організації звернутися до тексту кодексу.

В якості способів зберігання цінностей можуть виступати різні друковані та електронні документи, що містять формулювання цінностей, у т. ч. етичні кодекси; історії, пов'язані з їх зміною, реалізацією на практиці в процесі діяльності організації, і т. п.

Цінності можуть зберігатися і у вербальній формі у вигляді різних легенд, переказів, оповідань про відомих в організації особистостей, пов'язаних з етичними і моральними вимогами організації. Дана функція є найважливішою функцією організаційної культури, так як, по-перше, цінності є центральною складовою організаційної культури, а по-друге – через систему цінностей регулюється людська діяльність.

2. Функція формування системи знань організації передбачає рішення наступних завдань:

1. Надання умов для постійної розробки і впровадження інновацій, проведення наукових досліджень, розробок для персоналу (наприклад, фінансова підтримка, надання приміщень, часу, необхідного обладнання та інш.); а також розробку системи внесення та розгляду раціоналізаторських пропозицій.

Проводячи дослідження, працівники будь-якого рівня повинні мати можливість внести свої пропозиції керівництву. Крім того, необхідно регламентувати процес розгляду внесених пропозицій (хто і в якому порядку має

їх розглядати) з метою скорочення його тривалості за часом і мінімальної завантаженості.

2. Надання умов для професійного зростання співробітників, підвищення кваліфікації, освіти вирішується шляхом розробки загальних вимог до рівня кваліфікації і професіоналізму (наприклад, наймаються працівники тільки з вищою освітою, або не нижче середньої спеціальної тощо); заохочення ротації, навчання, підвищення кваліфікації працівниками; шляхом проведення семінарів щодо нових досягнень, розробок, технологій у сфері діяльності організації; а також розробки загальних положень політики організації у сфері навчання персоналу. Керівництво організації не повинне відмовляти працівникові, якщо він висловлює бажання вчитися або тимчасово працювати в іншому відділі [8, с. 45].

3. Забезпечення творчої активності персоналу досягається за рахунок проведення різних заходів з ухвалення рішень, генерування ідей, спільних розробок, за рахунок матеріального і нематеріального заохочення творчої діяльності, та інш..

Система знань організації – це накопичені та отримані в процесі діяльності професіоналізм кожного працівника, власні технології, продукція, інтелектуальна власність організації, результати власних розробок та досліджень і т. п.

До нематеріальних активів організації відносяться: репутація організації і товару/послуги, виробленого цією організацією; конкурентні переваги; управлінські ресурси (професіоналізм, досвід керівництва фірми), та інші види інтелектуальної власності.

В інтелектуальну власність організації включаються:
винаходи;
ноу-хау;
авторські права;
технології виробництва;
технології збуту;

засоби індивідуалізації юридичної особи (комерційне позначення (назва організації, що використовується для здійснення підприємницької діяльності); фірмові найменування;

zareestrowani towarні znaki, znaki obslugowuwannja).

3. Формування системи внутрішніх комунікацій (способів і форм спілкування) і зв'язків передбачає вирішення наведених нижче завдань:

1. Розроблення внутрішніх зв'язків за вертикаллю та горизонталлю передбачає забезпечення зв'язку працівників будь-якого рівня з вищим керівництвом (тобто розробку системи відкритого діалогу з керівництвом).

Створення системи внутрішніх комунікацій за горизонталлю здійснюється шляхом вирішення наступних завдань: розробки кодексів поведінки персоналу, що містять правила поведінки, вимоги до зовнішнього вигляду персоналу, оформлення приміщень і офісів тощо; а також за рахунок навчання працівників діловому і світському етикету.

2. Створення системи ігор (традицій, звичаїв, ритуалів, обрядів і т. п.) це розробка і запис різноманітних звичаїв, ритуалів, традицій організації; а також створення пам'ятних дат, історичних осіб-героїв, легенд і т. п.

3. Культурна адаптація персоналу – це процес засвоєння новим працівником системи знань, цілей, норм і цінностей, дозволяють йому функціонувати в якості повноправного члена організації. У процесі культурної адаптації має місце перетворення індивіда зі стороннього для даної організації в її частину. Крім того, для компаній, що мають представництва та філії в інших країнах, необхідно організувати адаптацію співробітників, що вже працюють або які повинні скоро виїхати працювати в країні з іншою національною культурою (працівників-експатріантів).

4. Формування системи зовнішніх комунікацій та зв'язків організації включає в себе наступні завдань:

1. Здійснення зв'язку з громадськістю. Під цим розуміється робота із засобами масової інформації, громадськими інституціями з метою досягнення позитивної популярності організації у світової громадськості.

2. Зв'язок з урядом і державними органами – це взаємодія з урядом і державними органами; реагування на основні події політичного життя держави (наприклад, за допомогою заяв у пресі). Вона може здійснюватися за рахунок наявності свого представника в уряді, підтримки кандидатів і т. п. Зв'язок з урядом забезпечує необхідну законодавчу підтримку і безпеку організації.

3. Зв'язок з інвесторами, акціонерами, діловими партнерами – це завдання вирішується шляхом здійснення регулярного зв'язку з споживачами, партнерами, у тому числі через Інтернет; шляхом підтримання постійного зв'язку з акціонерами, інвесторами (поздоровлення зі святами, повідомлення новин тощо). В загальному вигляді, зв'язок з інвесторами і акціонерами – це робота з великими і малими акціонерами, потенційними і реальними великими інвесторами з метою залучення максимальних інвестицій і збільшення вартості акцій або створення сприятливого інвестиційного клімату в організації.

4. Формування позитивної репутації і привабливого іміджу організації передбачає створення позитивної репутації організації в суспільстві, серед персоналу; створення позитивного іміджу організації в суспільстві і серед персоналу.

5. Розробка фірмового стилю організації. Імідж організації – це образ організації, який існує у свідомості її працівників (внутрішній імідж), а також у свідомості її контрагентів, клієнтів, партнерів, конкурентів і т. п. (зовнішній імідж).

Репутація організації – це певна думка суспільства або споживачів про організацію.

Створення фірмового стилю здійснюється шляхом розробки комерційного позначення, логотипу, фірмових знаків, шрифтів, кольорів, торгової марки і т. п.

Фірмовий стиль – це своєрідна сукупність символів і знаків, за допомогою яких організація створює власний унікальний образ в суспільстві, стає легко впізнаваною. За рахунок наявності фірмового стилю організація може істотно підвищити ціну на свою продукцію.

Фірмовий стиль використовується при оформленні виготовленої продукції (торгова марка, фірмові шрифти, символи, колір, упаковка), в якості реклами в засобах масової інформації і т. п.

6. Реалізація соціальної місії організації – це прийняття і виконання тих соціальних зобов'язань, які покладає на підприємство суспільство (забезпечення зайнятості населення; турбота про підвищення рівня життя, здоров'я і освіти працюючих; турбота про навколишнє середовище та інш.).

5. Цілепокладання – постановка цілей організації. Реалізація функції цілепокладання передбачає вирішення відповідних завдань:

1. Формування дерева цілей організації передбачає формування єдиної загальної мети (сукупності цілей) організації; а також формування приватних цілей елементів організації.

Одним з найважливіших аспектів формування цілей є визначення місії організації, тобто основної глобальної мети у взаємозв'язку із зовнішнім та внутрішнім середовищем. Місія є цільовим орієнтиром, що задає напрямок руху (траєкторію розвитку) організації. Місія фірми – це зміст її діяльності, який визначає стратегію її розвитку на десятиліття.

2. Формування дерева критеріїв досягнення цілей – це розробка конкретних критеріїв досягнення поставлених перед підрозділами, працівниками цілей.

3. Управління системою цілей організації передбачає забезпечення відповідності приватних цілей елементів і загальної мети організації; проведення спільних нарад щодо досягнення цілей, виявлення проблем, ролі кожного елемента в досягненні загальної мети.

6. Формування культури трудового, виробничого та інших матеріальних процесів. У рамках цієї функції вирішуються наступні завдання [14, с. 408]:

1. Формування культури праці працівників досягається шляхом розробки вимог до організації робочого місця (чистота, акуратність, кольорова гама тощо); формування положень трудової етики; формування вимог до розпорядку робочого дня; формування культури праці керівника; формування вимог відносин «начальник-підлеглий» (субординація, правила звернення до начальника тощо); а також шляхом визначення символів статусу (окремі їдальні, місця відпочинку, автомобільної парковки, кабінети тощо).

2. Формування культури організації трудового процесу передбачає дослідження належності працівників до тієї чи іншої релігії, культури; надання можливості для працівників іншої релігії, культури, дотримуватися їх вимог; організацію місць харчування, відпочинку; організацію автомобільної парковки.

3. Забезпечення сумісності організаційної культури та культури працівників здійснюється шляхом проведення співбесід з претендентами на роботу, «виховання» працюючого персоналу для відповідності організаційної культури. Наприклад, з метою підвищення рівня трудового потенціалу організація може наймати тільки працівників з вищою освітою, або мають підготовку в певній галузі (володіння комп'ютером, мовами тощо).

4. Формування культури виробництва товарів і послуг здійснюється шляхом створення сприятливих умов праці працівників, зайнятих виробництвом продукції,

сприяють зростанню продуктивності праці, підвищенню якості продукції (товарів і послуг).

Важливо відзначити, що багато функцій організаційної культури тісно пов'язані з функціями системи управління персоналом (наприклад, весь блок функцій по формуванню культури трудового процесу, проведення різноманітних семінарів, спільне прийняття рішень та інш.). Тому процес формування і розвитку організаційної культури знаходиться у взаємозв'язку і взаємозалежності з процесами управління персоналом, і для ефективної реалізації функцій організаційної культури необхідна підтримка системи управління персоналом.

Питання для самоконтролю

1. Які припущення лежать в основі організаційного розвитку?
2. Що таке організаційні міфи? Наведіть приклади міфів яки ви знаєте.
3. Які чинники визначають організаційну культуру?
4. Назвіть основні аспекти організаційної культури.
5. В чому полягає суть внутрішньої інтеграції?
6. Що є ядром будь-якої організаційної культури?
7. Які існують методи впливу на організаційну культуру?
8. Як можна охарактеризувати героїв організації, для чого вони потрібні та яке їх місце в організаційній культурі?
9. Перелічіть основні характеристики, які найбільш цінуються в організації.
10. Наведіть приклади організацій з субкультурою та контркультурою.

Модуль 2. Управління процесами в організації

Розділ 7. Стреси на роботі

ПЛАН

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

Ключові слова: стрес, види стресу, стресори, динаміка стресу, рівні управління.

Мета вивчення розділу: формування вмій та навичок в області розв'язання стресових ситуацій, виявлення причин стресу та профілактика стресових ситуацій.

1. Суть стресу

Знаходження особистості в організації, виконання різного роду завдань, освоєння нововведень достатньо часто супроводжується посиленням стресових станів людини.

Поняття «стрес» запозичене з техніки, де воно означає здатність різних тіл і конструкцій протистояти навантаженню. Будь-яка конструкція має межу напруженості, перевищення якого веде до її руйнування.

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

Канадський біолог Ганс Сельє (1907-1982 рр.) розробив вчення про стрес, засноване на понятті адаптаційного синдрому. Відповідно до цієї теорії стрес

розглядався як сукупність реакцій організму людини, яка забезпечувала адаптацію всіх його ресурсів до умов існування.

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

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

Таким чином, **стрес особистості** – стан загальної напруги організму, що виникає в результаті різних причин.

Фізіологічний механізм виникнення стресу полягає в наступному. При першій же ознаці небезпеки сигнали з мозку приводять тіло в стан необхідності діяти. Надниркові залози продукують адреналін, норадреналін і кортикоїди. Ці хімічні елементи приводять організм в стан підвищеної активності на короткий проміжок часу, проте якщо залози виробляють їх протягом довгого часу, можуть виникнути негативні наслідки. Кров відливає від шкіри до мозку (посилюється його активність), а також до м'язів, готуючи їх до дій. Ця ланцюгова реакція розгортається дуже швидко, і якщо вона запускається як відповідь на одиничну екстремальну ситуацію, то не несе за собою ніяких згубних наслідків. При багатократному повторенні в довготривалій перспективі може привести до шкідливих наслідків [19, с. 78].

Людина в стані стресу здатна на неймовірні (в порівнянні із спокійним станом) вчинки, мобілізуються всі резерви організму і можливості людини різко зростають, але на деякому інтервалі часу.

Наприклад, коли мати з дитиною переходила вулицю, відбулася аварія і автомобіль наїхав на дитячу коляску. Щоб витягнути свою дитину, крихка жінка на очах пішоходів, що стовпилися, підвела машину і витягнула коляску з немовлям.

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

Як відзначив директор Інституту нормальної фізіології Д. Судаків, якщо стрес продовжується багато місяців і став пусковим моментом якогось захворювання, повернути фізіологічні функції організму в норму практично неможливо.

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

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

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

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

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

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

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

Інформаційний стрес виникає в ситуаціях інформаційних перевантажень або інформаційного вакууму.

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

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

2. Чинники, що викликають стреси або стресори

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2. Внеорганізаційні чинники викликають стреси в результаті дії наступних обставин:

1. відсутність роботи або тривалий її пошук;

2. конкуренція на ринку праці;

3. кризовий стан економіки країни і, зокрема, регіону.

3. Особові чинники, що викликають стресові стани, формуються під впливом стану здоров'я, сімейних проблем, емоційної нестійкості, заниженої або завищеної самооцінки [1, с. 105].

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

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

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

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

3. Динаміка стресу

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

Виділяють три стадії розвитку стресу:

1. зростання напруги або *мобілізація*;

2. *адаптація*;

3. виснаження, спад внутрішньої активності до фонового рівня, а іноді і нижче, або *дезорганізація*.

1. Стадія мобілізації характеризується зростанням інтенсивності реакцій, підвищенням чіткості пізнавальних процесів, прискоренням їх, готовністю швидко пригадати необхідну інформацію. На цій стадії організм функціонує з великою напругою, проте він справляється з

навантаженням за допомогою поверхневої або функціональної мобілізації, без глибинних структурних перебудов. Наприклад, підготовка термінової роботи до заданого терміну, підготовка студентів до сесії.

2. Стадія адаптації виникає за стадією мобілізації за умови, що стрес продовжується тривалий період часу. Оптимальний рівень – стрес, що переноситься сприймається як позитивне явище, як виклик з боку ситуації, але при цьому контроль за ситуацією залишається за індивідом. Дане положення дозволяє досягати високого рівня продуктивності. На цій стадії відзначається збалансованість витрачання адаптаційних резервів організму. Всі параметри, виведені з рівноваги на першій стадії, закріплюються на новому рівні. Але якщо дана стадія стресу затягується, то наступає перехід до третьої стадії.

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

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

4. Управління стресом і його профілактика

Втрати організацій від стресів стають все значнішими у всіх індустріально розвинених країнах.

У США менеджери вважають причинами стресів недолік власті, некомпетентність окремих керівників, конфлікт довіри в рамках організацій. Японські менеджери на перше місце серед причин стресів висувають напругу,

пов'язану з організаційними змінами, необхідністю освоєння нових технологій. Німецькі менеджери скаржаться на тиск з боку темпу роботи, що росте, пояснюють стрес недостатньою підготовленістю персоналу.

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

Управління індивідуальними стресами є способами адаптації особи до стресової ситуації.

Існує декілька рівнів управління стресами

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

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

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

На рівні організації:

делегування повноважень;

аналіз стресових ситуацій;

виявлення причин стресу;

активний відпочинок;

раціоналізувати робочий день;

ніколи не брати роботу додому;

не затягувати робочий день;

самоконтроль;

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

Другий рівень управління стресом – для окремої особи. Призначений для того, щоб вміти справлятися із стресами індивідуально, використовуючи рекомендації і спеціальні програми по нейтралізації стресів. Такі програми включають медитацію, тренінг, фізичні вправи, діету і іноді навіть молитву. Вони допомагають людині почувати себе краще, розслабитися:

розвантажувати себе емоційно;

знаходити нові захоплення;

систематично знаходити час для відпочинку з сім'єю;

ставитися до всього філософськи;

змінити звичну обстановку;

змінити меблі, переставити їх;

на роботу і з роботи ходити пішки, якщо це дозволяє відстань;

робити гімнастику;

фізичні оздоровчі вправи;

протягом дня кілька разів послухати улюблену спокійну музику.

Розглянемо докладні прийоми індивідуальної боротьби зі стресом

1. Вчіться правильно розпоряджатися своїм часом.

Вміння правильно організувати свій час – важливий засіб зняття або попередження стресу. Ось декілька простих правил:

при складанні списку необхідних справ перерахуйте в ньому, окрім необхідних, такі, які хотілося б вам зробити саме сьогодні. Регулярно відзначаючи, що вдалося зробити, одержуєте приємне відчуття задоволення;

всі справи розділяти за категоріями: головні і ті, що можна зробити пізніше; важливо вміти ставити цілі і розставляти пріоритети;

уникайте зайвих обіцянок; це приводить до додаткового навантаження на нервову систему, коли ви не можете виконати обіцяного;

чітко уточніть для себе різницю між активністю і продуктивністю: активність – прояв зовнішньої великої енергії, що не завжди йде на користь справи; іноді це метушливість, багато рухів, а мало результатів; продуктивність – виконання наміченого, поступове наближення до поставленої мети;

проаналізуйте причини втрати часу: тривалі розмови по телефону, очікування в черзі, виконання незапланованих справ.

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

2. Вмійте перемикати свою діяльність.

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

3. Примусьте стрес працювати на вас.

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

спробуйте прийняти негативну подію як позитивне (втрата роботи як можливість знайти кращу);
віднесіться до стресу як джерелу енергії.

4. Подивіться на ситуацію зі сторони.

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

сприймайте проблему як виклик;

не думайте про минулі події як про поразку;

ви не можете відповідати за вчинки інших людей, а можете тільки контролювати свою реакцію на них. Головне – перемога над емоціями.

5. Все проходить, пройде і це.

Постарайтеся бачити майбутнє в позитивному світлі. Хоча б ненадовго згадуйте, як ви відчували себе, коли все було добре.

Вчіться прийомам фізичного розслаблення, відмовтесь від напружених поз, що викликають стресовий стан.

При необхідності вирішувати велику і складну задачу, від однієї думки про яку опускаються руки, розбийте її на невеликі складові частини і почніть їх поступово вирішувати.

Не дозволяйте собі потонути в жалості тих, що оточують, але не відмовляйтесь від допомоги близьких.

Пам'ятайте, що ви не самотні. Те, що ви відчуваєте зараз, інші перенесли і вижили. Так буде і у вас.

Питання для самоконтролю

1. Що таке стрес, як він виникає і впливає на особистість?

2. Які найпоширеніші методи боротьби зі стресом ви знаєте? Пригадайте, які з них ви використовуєте в особистій практиці?

3. Які стресори вам відомі?

4. Чи завжди стрес буває негативним?

5. Які стадії виникнення стресу відносять до основних?

6. Як впливає стрес на виконання робочих завдань?

Розділ 8. Конфлікти в організації та їх подолання

ПЛАН

1. Динаміка виникнення і розвитку конфлікту
2. Види конфліктів
3. Міжгрупові конфлікти
4. Управління конфліктними ситуаціями в умовах сучасної діяльності (способи вирішення конфліктів)

Ключові слова: конфлікт, фази та стадії конфліктів, міжгрупові конфлікти, функціональні конфлікти, внутрішньо особистісні конфлікти, між особистісні конфлікти способи вирішення конфліктів.

Мета вивчення розділу: сформувати базу знань та вмій пов'язаних з виявлення конфліктів в організації та їх вирішенням і профілактикою.

1. Динаміка виникнення і розвитку конфлікту

Конфлікт – це зіткнення інтересів індивідів і груп в соціальній взаємодії – економічній, расовій, релігійній, політичній.

Конфлікти є невід'ємною частиною взаємодії людей. На визнанні позитивної ролі конфліктів, того, що вони сприяють подоланню закостенілості, появи нового в суспільстві, побудовані, наприклад, теорія еволюції Ч. Дарвіна і революційна теорія К. Маркса.

Ознаки конфлікту:

Наявність щонайменше двох сторін, що мають контакт один з одним.

Взаємозв'язок сторін, спонукає їх до участі в конфліктній взаємодії.

Несумісність цілей і цінностей конфліктуючих сторін.

Нульова сума конфліктної взаємодії. Це означає, що в конфлікті виграш однієї сторони рівнозначний програшу

іншого, і кожен учасник прагне придбати для себе щось за рахунок опонента.

Дії, спрямовані один проти одного.

Використання тиску. Застосування тиску додає конфлікту яскраво виражену негативність, яка зазвичай зростає в процесі наростання тиску.

Ознаки конфліктних ситуацій у трудових колективах:

а) факти приниження гідності особистості в офіційній чи неофіційній обстановці;

б) різка зміна у ставленні до роботи (функціональні обов'язки);

в) факти ухилення від виконання вказівок, розпоряджень безпосередніх (вищих) начальників;

г) взаємна або одностороння словесна або фізична образа;

д) замкнутість, усамітнення, пригніченість окремих осіб;

е) формальна постановка роботи по управлінню персоналом.

В цілому сучасна практика менеджменту виходить з можливості регулювання і використання конфліктів в творчих цілях. Проте не всі конфлікти, що виникають в організації, піддаються регулюванню і позитивному використанню. Багато що залежить від причини конфлікту, його спрямованості (потенційної дії на роботу фірми), від рівня організаційної взаємодії, на якому він розгортається.

Причини виникнення конфліктних ситуацій:

штучно зберігаються в групах негативні побутові, національні та інші звичаї і традиції, які можуть закладатися окремими членами колективу і нав'язливо культивуватися;

недоліки в організації праці і побуту членів трудового колективу та членів їх сімей;

переважання в колективі аморальних стосунків між окремими членами як по «вертикалі», так і по «горизонталі», які можуть складатися в силу

несприятливого підбору людей та інших суб'єктивних причин;

недовіра начальника до підлеглих, що виражається в надмірній опіці і підміні підлеглих при виконанні ними своїх обов'язків;

упереджене ставлення начальника до підлеглого і навпаки;

поблажливе ставлення окремих начальників до підлеглих;

наявність у трудовому колективі неформальних мікрогруп з негативною спрямованістю [2, с. 204].

Стадії і фази протікання конфлікту

Для регулювання конфлікту важливо знати процесуальну сторону його протікання. У протіканні конфлікту розділяють чотири стадії, кожна з яких має свої фази (див. рис. 8.1).

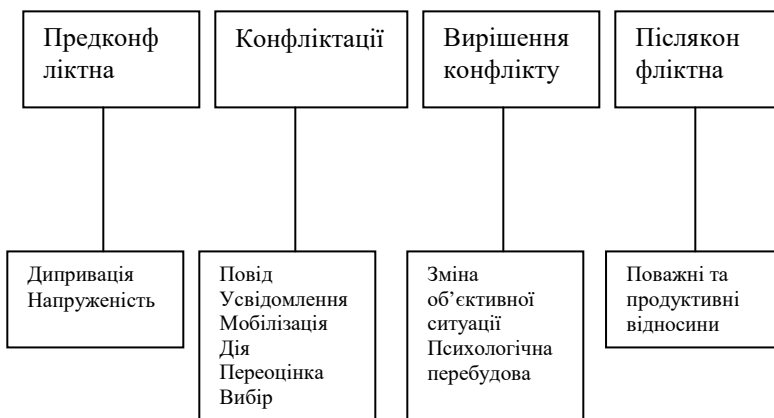


Рис. 8.1. Стадії протікання конфлікту

1. **Предконфліктна стадія** представлена двома фазами – депривації і напруженості.

Депривація (втрата, позбавлення) – це стан незадоволеності, викликаний невідповідністю між очікуваним і одержаним об'ємом благ. Важливою характеристикою у визначенні стану депривації є *рівень домагань*, під яким розуміється уявлення людини про те, на який об'єм благ вона може розраховувати.

Напруженість – це стан взаємодії між працівниками і групами, що характеризується збудливістю і ослабленням або втратою звичних регуляторів поведінки. Для фази напруженості характерно, що сторони конфлікту сприймають навколишнє середовище у край суб'єктивно і спотворено.

2. Конфліктна стадія. Фази цієї стадії конфлікту розгортаються в такій послідовності:

у якийсь момент з'являється привід, що дозволяє перетворити предконфліктну стадію на стадію конфлікту;

учасники конфлікту «усвідомлюють» супротивника і свої з ним суперечності;

учасники конфлікту формулюють цілі боротьби і проводять оцінку і мобілізацію ресурсів;

учасники конфлікту починають робити дії по досягненню своєї мети і блокуванню цілей супротивника (у даній фазі конфлікт стає відкритим і його подальший розвиток багато в чому визначається зовнішнім середовищем, перш за все – позицією керівництва фірми);

у якийсь момент у фазі відкритих дій відбувається важливий перелом – учасники конфлікту проводять переоцінку мотивів, цілей, можливостей як своїх, так і супротивника;

в результаті переоцінки сторони роблять вибір відносно подальшої поведінки. Вибір можливий з трьох варіантів:

загострення боротьби «до перемоги»;

пом'якшення форм боротьби;

пошук способів вирішення конфлікту.

3. **Стадія вирішення конфлікту.** На цій стадії відбуваються зміна об'єктивної ситуації і суб'єктивна перебудова супротивників, які при повному вирішенні конфлікту перетворюють їх ворожі відносини на партнерські.

4. **Післяконфліктна стадія** протікає залежно від характеру вирішення конфлікту і ухвалення керівництвом фірми стратегії управління конфліктами [6, с. 380].

Якщо конфлікт був пригнічений силовими методами, то цілком імовірно його відтворення. В цьому випадку його не слід оцінювати як завершений. Дійсне вирішення конфлікту означає, що цілеспрямованими діями керівництва фірми остаточно усуваються суперечності інтересів і цілей конфлікуючих сторін і їх відношення стають поважними і продуктивними.

Одна з широко визнаних моделей організаційного конфлікту – модель Луїса Понди (Louis Pondy).

1. Латентний конфлікт. На першому етапі у моделі Понди фактично конфлікту ще не існує, але потенціал для його виникнення, хоча й у прихованій формі, вже є, оскільки існують джерела конфлікту.

2. Усвідомлюваний конфлікт. Етап усвідомленого конфлікту починається, коли одна сторона (особа чи група осіб) розуміє, що її мети із-за дій іншої сторони піддається загрозі. Кожна сторона шукає причини конфліктності, визначає, чому конфлікт виникає, аналізує події, які призвели до нього, і розробляє сценарій, враховує проблеми, які виникають з іншими сторонами.

3. Відчуваємий конфлікт. В ході етапу конфлікту, що вже відчувається, в сторін, залучених в конфлікт виникає негативне ставлення один до одної. Як правило, кожна група об'єднує свої ряди. В ній наростає підхід «ми проти них» і висловлюються звинувачення на адресу іншої групи, покладання на неї відповідальності за виникнення проблеми. По мірі того як конфлікт наростає, співпраця між групами все більше обмежується, знижується загальна

ефективність діяльності організації. По мірі того як сторони, залучені в конфлікт, беруть участь в суперечках і доводять свої точки зору, реальна значимість питання, як правило, перебільшується.

4. Очевидний конфлікт. На етапі очевидного конфлікту одна сторона вирішує, як вона буде реагувати на ситуацію, або взаємодіяти зі стороною, яку вона вважає джерелом конфлікту. Обидві сторони намагаються обмежити один одну і перешкодити досягненню цілей один одної.

2. Види конфліктів

1. Залежно від *спрямованості* (потенційної дії на роботу фірми) конфлікти підрозділяються на *функціональні і дисфункціональні*.

Функціональні конфлікти – конфлікти, що підвищують ефективність фірми і віддачу працівників. Позитивні наслідки таких конфліктів – зростання співпраці, посилення причетності до справ фірми, розвиток самостійності і творчості працівників, глибоке і різностороннє опрацювання варіантів рішень, виникнення ефективних організаційних побудов фірми і т.інш.

Дисфункціональні конфлікти – конфлікти, що знижують ефективність роботи фірми, та пригноблюючи діють на продуктивність працівників. Негативні наслідки таких конфліктів – зниження продуктивності праці, звільнення кваліфікованих працівників, домінування приватних цілей над загальними цілями, роз'єднаність дій працівників, неефективне використання ресурсів і т. інш.

2. Залежно від *причин*, що викликають конфлікти, вони підрозділяються на конфлікти цілей, конфлікти обставин, конфлікти культур, спровоковані конфлікти.

Конфлікти цілей. Дана причина перш за все припускає, що у членів організації і її підрозділів є свої погляди на мету розвитку всієї організації. Мета, що у ряді

випадків визнається як загальна для всіх членів фірми, може досягатися засобами, які ущемляють інтереси якій-небудь групі працівників (наприклад, технічне переоснащення фірми може супроводжуватися звільненнями).

Конфлікти обставин. Психологи стверджують, що в оцінці людьми результатів їх роботи діє *принцип асиметрії*: позитивні результати вони схильні більшою мірою приписувати собі, а негативні – зовнішнім обставинам. У роботі підрозділу або окремого працівника в якості обставин, які роблять істотний вплив на хід роботи, є встановлення взаємодії з партнерами і колегами, керівниками і підлеглими. Такі взаємодії не завжди виявляються ефективними, а у разі виникаючих складнощів дуже важко виявити винувату сторону. На цьому ґрунті і виникають конфлікти. Окремим, але важливим випадком конфлікту обставин є обмеженість ресурсів і боротьба за право доступу до їх використання.

Конфлікти культур. Культурні відмінності – це різні рівні освіти і виховання членів організації, а також відмінності в системі їх цінностей. Такі відмінності виявляються, наприклад, коли з'являється новий співробітник (все одно – рядовий або керівник), чия система цінностей відрізняється від сталої в робочій групі або підрозділі. Важливою у разі конфлікту культур є ситуація, коли керівництво підштовхує підлеглих використовувати засоби для підтримки трудової ефективності, які не можуть бути ними прийняті за моральних міркуваннях.

Спровоковані конфлікти. До такого роду конфліктів відносяться перш за все спотворення, що виникають в комунікаційних зв'язках (недостатність або відсутність інформації), а також погано сформульоване робоче завдання. Типовою ситуацією спровокованого конфлікту є недостатня інформація про цілі реорганізації фірми або зміни в оплаті праці.

3. Залежно від *рівнів організаційної взаємодії* розрізняють наступні типи конфліктів: *внутрішньоособистісні, міжособистісні, між особою і групою, міжгрупові, внутрішньоорганізаційні.*

Внутрішньоособистий конфлікт. Даний тип конфлікту виникає в результаті невідповідності поставлених перед працівником завдань внутрішнім мотивам його поведінки. Цей тип конфлікту може виявлятися в період адаптації працівника на новій роботі або при організаційних змінах.

Внутрішньоособистісний конфлікт:

Конфлікт «наближення-наближення» – коли людина змушена робити вибір між двома позитивними в рівній мірі привабливими альтернативами (отримання більш високої посади у своїй організації або нової роботи в іншій організації).

Конфлікт «уникнення-уникнення» – коли людина робить вибір між двома негативними варіантами (людина повинна або погодитися всупереч власним бажанням з переведенням в інше місто, або піти з роботи).

Конфлікт «наближення-уникання» – коли людина повинна зважитися на щось, що тягне за собою і позитивні і негативні наслідки (пропозиція про більш високооплачувану роботу, пов'язана з великими затратами особистого часу).

Міжособистий конфлікт. Даний тип конфлікту виникає між працівниками фірми або на основі несумісності їх цілей і намірів, або на основі культурних відмінностей (відмінностей в цінностях, знаннях, досвіді).

Конфлікт між особою і групою. До такого типу конфлікту приводить неприйняття ким-небудь з членів робочої групи (новачком, новатором або «бунтарем») норм і правил групи.

Міжгруповий конфлікт. Такого роду конфлікт розгортається або між підрозділами фірми, або між групами працівників фірми на основі відмінностей їх членства в ній.

Це конфлікти між адміністрацією і найнятими робітниками, між власниками і керівництвом фірми.

Внутрішньоорганізаційні конфлікти можуть відбуватися між різними структурними підрозділами фірми, наприклад, між лінійними і функціональними управлінськими підрозділами.

4. Рольові конфлікти, пов'язані з множинністю ролей і труднощами їх суміщення при виконанні. Виділяють:

особистісно-рольовий конфлікт – конфлікт між особистістю та роллю, коли необхідність виконання ролі загрожує базовим цінностям і потребам працівника, наприклад, коли дисциплінований працівник повинен порушити правила техніки безпеки, графік роботи і т. п.;

внутрирольовий конфлікт, при якому роль, яку виконує індивід, нерідко являє собою суперечливу систему, або реально, або у сприйнятті індивіда. У першому випадку причиною внутрирольового конфлікту є погано продумані інструкції, у другому – нерозуміння їх з боку працівника, наприклад, в силу його низької компетенції;

міжрольовий конфлікт, коли виконання однієї ролі перешкоджає виконанню іншій, наприклад, роль відповідального співробітника, який не йде додому, поки не виконає свою роботу, і роль хорошого сім'янина, який не затримується на роботі і вчасно приходить додому, виконує домашні обов'язки [10, с. 412].

3. Міжгруповий конфлікт

В процесі міжгрупової взаємодії достатньо часто зустрічаються нерозуміння, непорозуміння, складнощі спілкування, які можуть перерости в конфлікт.

Конфлікти в житті окремих людей, груп і організацій в цілому грають значну, частіше негативну, роль, викликаючи великий збиток, непродуктивне витрачання сил, часу, ресурсів. Проте конфлікти виконують і позитивні

функції. *Сучасний погляд на конфлікти* в організації полягає в тому, що конфлікт об'єктивно необхідний організації, є невід'ємною частиною процесу змін; оптимальним є стан наявності конфлікту мінімального рівня (керований конфлікт). Розглянемо детальніше, чим корисний або шкідливий може бути конфлікт при міжгруповій взаємодії.

Особливості і причини міжгрупових конфліктів

Міжгруповий конфлікт є різновидом безлічі конфліктів, які виникають в сучасних організаціях і які були достатньо детально розкриті в навчальному посібнику «Конфліктологія», випущеному професором кафедри теорії організації і управління Громової О. Н.

Міжгрупові конфлікти – зіткнення між різними групами, підрозділами. На період конфлікту у момент відстоювання загальних інтересів єдність групи може бути достатньо велика. Інтереси людей, зачеплені в конфліктному протистоянні, ведуть до посилення групової згуртованості. Проте ця згуртованість може істотно знизитися після припинення конфлікту [26, с. 207].

Позитивні функції або функціональні наслідки конфлікту між групами виникають в результаті посилення результативності діяльності всієї організації. За рахунок чого це може відбутися? В умовах конфліктної взаємодії відбувається активізація діяльності в рамках окремо взятої групи, якій треба довести свою спроможність, перевагу над іншими, вищу якість роботи, що не може не відобразитися на загальній результативності. Завдяки внутрішньогруповим суперечностям здійснюється розвиток групи і її перехід на вищий рівень.

Наприклад, в організації «Градiєнт» менеджери створили постійну ситуацію конкуренції між підрозділами, що іноді приводить до ситуацій, що переростають в конфлікти між відділами. В результаті кожна група зацікавлена в поліпшенні показників своєї діяльності, змагається за нові форми обслуговування клієнтів, що в

цілому покращує показники реалізації продукції організації, підвищує ефективність діяльності. Проте дана обстановка, що зберігається тривалий час, може погіршити соціально-психологічний клімат в колективі, позначитися на атмосфері в організації, на самопочутті співробітників, підвищити плинність кадрів.

Причини міжгрупових конфліктів

Причини міжгрупових конфліктів достатньо різноманітні і витікають з особливостей міжгрупових взаємодій, тобто з взаємозалежності груп, використовуваної системи винагород статусних невідповідностей.

Залежність груп може бути послідовною або пулова, що по-різному впливає на виникнення конфлікту. Пулова залежність виникає між підрозділами в рамках однієї організації і не припускає безпосередніх контактів груп між собою. Розглянемо приклад.

На фабриці по виробництву меблів склалася конфліктна ситуація між торговими представниками і дизайнерами виробничого відділу. Торгові представники, які працюють в великих меблевих магазинах і спілкуються з покупцями безпосередньо, зіткнулися з падінням об'єму продажів продукції із-за незадоволеності покупців забарвленням використовуваних тканин і комплектацією меблів, що поставляється. Представники виробничого відділу вважають, що вони випускають якісні меблі, використовуючи працю професійних дизайнерів, а торгові представники просто не вміють працювати, і це з їх вини відбувається зниження об'єму продажів.

Конфліктна ситуація, яка виникла, виявила недостатню систему взаємодії між виробничими і торговими підрозділами, поганий облік побажань покупців, що в цілому привело до зменшення об'єму продажів на фабриці, зниженню прибутку.

Послідовна залежність визначається виробничою взаємозалежністю груп одна від одної. Завершення роботи

однієї групи є початком роботи іншої групи. Пулова залежність викликає менше конфліктів, ніж послідовна, у зв'язку з тим, що менше зачіпає інтереси учасників групової взаємодії.

Іншою причиною міжгрупових конфліктів виступає *структура системи винагороди*, що припускає побудову всієї системи винагороди діяльності кожної групи незалежно від колективного результату. Таке положення справ викликає суперництво, різні переваги, не збігання сприйняття цілей діяльності організації, значущості внесків кожної з груп. В деяких випадках керівництво організацією використовує дане положення для збільшення віддачі від груп, тобто формує функціональні *наслідки* конфлікту [9, с. 56].

Обмеженість ресурсів як причина міжгрупових конфліктів припускає, що реалізація цілей однієї групи при використанні одних і тих же ресурсів обмежує можливості іншої групи. Обмеженість ресурсів достатньо часто веде до виникнення напружених, перехідних в конфлікти відносин – і на рівні окремої особи, і групи. Людям властиве прагнення до завищення особистого внеску або внеску значущої для них групи, у зв'язку з чим будь-який розподіл ресурсів на будь-якому рівні (премія, замовлення, договори) може привести до неприйняття запропонованого розподілу, утиску чийхось інтересів і, як наслідок, до конфлікту.

Причиною міжгрупових конфліктів можуть виступати *різні тимчасові горизонти*, тобто різне сприйняття часу, необхідного для реалізації цілей кожною групою. Наприклад, розробники нового виробу в авіаоторному виробництві мислять категоріями в 5-6 років, які їм необхідні для створення нового виробу. Разом з тим інженери тієї ж організації перспективу розуміють в 1-2 роки, не більше. При існуванні таких відмінностей в *тимчасових горизонтах проблеми* і питання, критичні для однієї групи, не визнаються істотними для іншої, що створює базу для виникнення конфліктної ситуації. Дане положення посилюється при послідовній залежності між групами.

Невідповідність статусу як причина міжгрупового конфлікту припускає, що групи з одним статусом в рамках організації можуть негативно сприймати учасників інших груп з меншим, на їх думку, статусом. Прояв снобізму у працівників статусних груп, зарозумілості сприймається іншими як загроза їх власному положенню. Наприклад, в результаті аналізу ринку відділ маркетингу організації пропонує змінити процес виробництва виробу, що випускається. Виробничий відділ може сприйняти необхідність в таких змінах як виклик і загрозу власному статусу, оскільки ініціатива виходила не від нього, а від іншого відділу (в даному випадку – відділу маркетингу). Конфліктна ситуація може загостритися поведінкою співробітників цих відділів.

4. Управління конфліктними ситуаціями в умовах сучасної діяльності

Управління конфліктами означає дію на умови, які лежать в основі конфлікту, організацію взаємодії конфлікуючих сторін, дію на їх потреби і мету.

Управління конфліктами – цілеспрямовані дії по усуненню (мінімізації) причин, що породили конфлікт, або, якщо це неможливо, корекція поведінки учасників конфлікту, або, при достатній кваліфікації керівника підрозділу, підтримка рівня конфліктності в контрольованих межах для забезпечення необхідного рівня результативності організації.

До механізмів управління конфліктами відносяться профілактика конфлікту, каналізація конфлікту і інституціоналізація конфлікту.

1. *Профілактика конфлікту*. Не допустити появи конфліктів у фірмі можна, якщо займатися їх своєчасною профілактикою. Профілактика конфліктів означає виявлення причин можливих конфліктів, забезпечення всіх членів організації повною і доступною інформацією,

вироблення механізмів причетності працівників до справ фірми, а також вдосконалення організаційної структури фірми за вертикаллю та горизонталлю, формування робочих груп, зацікавлених у взаємодії, приведення в робочу відповідність формальних і неформальних організаційних структур.

2. *Каналізація конфлікту* є організаційним заходом, направленим на легалізацію конфлікту у форми, сприяючі продуктивному використанню енергії, що міститься в ньому.

3. *Інституціоналізація конфлікту* означає використання соціальних інститутів для впорядкування взаємодії конфлікуючих сторін. Такими інститутами є: договірна система, створення постійно діючих комісій для вирішення суперечок, включення працівників в органи управління, обов'язкове колективне обговорення проблем, формування традицій («ініціації» нових працівників, проведення конкурсів) т. інш.

Способи вирішення конфліктів

Виділяють *структурні і міжособисті* способи вирішення конфліктів.

До структурних способів відносяться: роз'яснення працівникам і підрозділам вимог до роботи (повноважень і відповідальності, очікуваних результатів, процедур і правил); координація і інтеграція дій конфлікуючих сторін; формування комплексних цілей, що дозволяють об'єднати і скоординувати цілі учасників конфлікту; зміна системи винагороди.

Розрізнення **міжособистих способів** (стилів) вирішення конфліктів ґрунтується на особливостях поведінки конфлікуючих сторін. Передбачається, що в поведінці учасників конфлікту є характеристики високого або низького ступеня уваги до власних інтересів і до інтересів інших, які дозволяють виділити п'ять типових стилів вирішення конфлікту.

Примушення. Для цього стилю характерна висока увага однієї конфліктуючої сторони до своїх інтересів і низька увага до інтересів іншої. В цьому випадку відбувається придушення конфлікту, засноване на примушенні. Конфлікт закінчується виграшем однієї сторони і програшем іншої. Подібна ситуація може підтримуватися тільки при явній перевазі однієї з конфліктуючих сторін.

Вирішення проблеми. Цей стиль припускає високу увагу як до своїх інтересів, так і до інтересів іншої сторони і є найбільш продуктивним. На практиці вирішення проблеми означає перехід до співпраці конфліктуючих сторін.

Ухилення. Цей стиль характеризується низькою увагою як до своїх інтересів, так і до інтересів іншої сторони і є найменш продуктивним стилем, оскільки не вирішує проблеми, що викликала конфлікт.

Згладжування. Цей стиль ґрунтується на високій увазі до інтересів іншої сторони і низькій – до своїх інтересів. Є багато виправдань такого стилю: «Не виносити сміття з хати», «Поганий світ краще за добру сварку» і т.п. Результатом цього стилю є «програш» обох сторін. На практиці цей стиль приводить до нестабільності і непродуктивності праці.

Компроміс. Цей стиль базується на увазі до інтересів іншої сторони, але лише до деякої міри. Здібність до компромісу сама по собі цінна властивість людських взаємин. Але фахівці попереджають, що встановлення компромісу на ранніх стадіях конфлікту не виявляє дійсних проблем і може бути неконструктивним [5, с. 78].

Незалежно від способу регулювання конфлікту (структурного або міжособистого), слід пам'ятати, що силове придушення конфлікту може привести до використання працівниками прихованих способів неприйняття свого положення. Такими прихованими способами є рестрикціонізм та саботаж.

Рестрикціонізм (обмеження, заборона) – це утримування норм праці на рівні, що влаштовує працівників.

Саботаж – це дії робочих, направлені на скорочення об'ємів виробництва. У саботажних діях яскраво виявляється неповнота і невизначеність трудового договору. Саботаж підрозділяється на пасивний і активний. *Пасивний саботаж* припускає використання неполадок і слабкості в організації виробничого процесу, «принципове» дотримання норм або «не бачення» неполадок. *Активний саботаж* – ситуація, в якій неполадки і перебої створюються робочими навмисно.

Питання для самоконтролю

1. Що таке конфлікт і яка природа його виникнення?
2. Як можна класифікувати конфлікти за змістом, виявом, тривалістю, ступенем ефективності?
3. Які позитивні та негативні наслідки конфліктів вам відомі?
4. Які методи діагностики та усунення конфліктів вам відомі?
5. Що представляє собою процес виникнення конфлікту?
6. Назвіть причини за яких виникають конфлікти в організації.
7. Які стилі поведінки в процесі конфлікту вам відомі?
8. Які стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях ви знаєте? Пригадайте, які з них ви використовували в особистій практиці?
9. Що лежить в основі рольових конфліктів?
10. Різновиди внутрігрупових конфліктів та їх наслідки для організації.

Розділ 9. Влада та політична поведінка

ПЛАН

1. Підходи до аналізу влади
2. Влада, її форми і джерела
3. Організаційна політика, її види, зв'язок з владою

Ключові слова: влада, нормативна влада, дисциплінарна влада, влада дирекції, еталонна влада, законна влада, традиційна влада, експертна влада, організаційна політика, самозахист.

Мета вивчення розділу: забезпечення формування бази знань з питань політичної поведінки в організації та застосування в процесі діяльності менеджером різноманітних видів влади.

1. Підходи до аналізу влади

Походження влади довгий час було для людини питанням містичним. К. Салютаті (1331-1406) проголосив принцип земного походження влади. Було потрібно сторіччя, щоб люди звикли відноситися до влади як до необхідного інструменту суспільного життя.

Розглядаючи визначення влади, необхідно відзначити дві важливі обставини.

По-перше, влада означає можливість діяти, використовувати ресурси для досягнення поставленої мети. Стосовно фірми і будь-якої організації це, перш за все, використання людських ресурсів. По-друге, влада завжди припускає певну взаємодію між людьми. Такими взаємодіями є відносини начальника і підлеглого, батька і дитини, конвоїра і ув'язненого, наглядача і раба.

Загальним для цих взаємодій є те, що одна із сторін залежить від іншої. Це вірно і для управління кадрами, оскільки відносини у фірмі будуються перш за все на залежності підлеглого від керівника, який визначає розмір зарплати, просування по службі, час відпустки, ступінь

жорсткості застосування трудових норм і багато що інше. У всіх перерахованих взаємодіях одна із сторін спонукає до дії, а інша реагує, відповідаючи дією.

Підкреслимо останню обставину. Кожного разу влада предстає як двостороннє відношення, в якому одна сторона спонукає до дії, а друга реагує на спонуку з тим або іншим ступенем інтенсивності. Якщо, наприклад, розглянути відносини в сім'ї, то можна виявити, що і у дитини є важелі впливу на батьків. Так, в дитячій психіатрії признається синдром, який позначений відходом в хворобу як засіб отримання влади. Економісти стверджують, що 40% покупок в сім'ях здійснюється під тиском дітей. Аналогічні можливості «слабкої» сторони впливати на дії «сильної» сторони існують у всіх владних відносинах.

Прояви влади багатогранні. І це знаходить віддзеркалення в підходах до поняття влади в різних суспільних науках – праві, економіці, психології, соціології, політології. Щоб навчитися диференціювати ті, що виникають в управлінні кадрами проблеми і шукати відповіді у відповідних областях знань, розглянемо ці підходи [3, с. 608].

1. Правовий підхід. Стосовно внутрішньофірмових процесів юристи використовують поняття «господарська влада», виділяючи в ній три елементи – нормативну, дисциплінарну і владу дирекції.

Нормативна влада – це право власника або менеджера в рамках законодавчих норм і за допомогою колективного договору і договору найму встановлювати умови праці і її оплати.

Дисциплінарна влада – це безпосереднє право управляти діями працівника, визначати (в рамках обумовлених меж) режим дисципліни і застосовувати санкції у разі порушень.

Влада дирекції – правомочність на самостійне управління фірмою.

2. Економічний підхід. Економісти визначають

владу як здатність того або іншого господарюючого суб'єкта використовувати в своїх інтересах обмежені ресурси (включаючи людські ресурси), а об'єм влади оцінюють пропорційно долі цих ресурсів, що знаходяться у веденні господарюючого суб'єкта. Такий підхід робить зрозумілими вирази «влада грошей», «влада капіталу».

Економічним підходом, з часу затвердження трансакційної теорії фірми, визнані два рівноважні механізми влади – ринок і бюрократична організація (фірма), вибір між якими здійснюється за принципом економічної вигоди.

3. Психологічний підхід. Психологічна наука розкриває владу через вплив. Вплив – це здатність однієї людини (або групи людей) своєю поведінкою діяти на поведінку іншої людини (або групи).

Інструментами впливу є:

знаки (слова, жести, міміка);

символи – особливі знаки, в яких за допомогою умовного позначення мається на увазі значуща цінність (наприклад, голуб – символ миру);

ті значення, які люди приписують речам і явищам – посаді, одягу, грошам.

Сила і об'єм впливу визначаються ступенем навіюваності людей (суггестією), їх схильністю приймати точку зору інших (конформізмом), їх терпимістю до точки зору інших (толерантністю), культурно-історичними особливостями формування колективної позиції і взаємодії індивідуальної і колективної позиції. Прикладами влади, заснованої на впливі, є влада посадовця, влада авторитету, влада санкцій, влада культурних цінностей.

Особливістю психологічної влади (особливо очевидної порівняно з правовою владою) є те, що вона не завжди ясно усвідомлюється людьми і тому важко формалізується.

4. Соціологічний підхід. Соціологія розкриває владу як взаємодію людей і акцентує увагу на двох сторонах цієї

взаємодії – підпорядкуванні і згоді підкорятися.

Важливими в соціології інструментами аналізу влади є її легальність і легітимність.

Легальність влади означає її відповідність нормам права, законам, тобто її відповідність певній визнаній формі. У зв'язку з цим її можна назвати формальною владою.

Легітимність влади означає відповідність влади загальноприйнятим цінностям, культурним зразкам, представленням людей про якусь «правильність» влади. Фактично легітимність означає визнання влади. Легітимність влади обумовлює її силу, міцність, стійкість. Влада може бути легальною, але слабкою, якщо при цьому вона не є легітимною.

Харизматична влада. Важливу роль в визнанні (легітимності) владі грають психологічні чинники. З цих чинників соціологи виділяють видатну здатність деяких лідерів (керівників) психологічно впливати на підпорядкованих і оточуючих. Ця здатність одержала назву харизми, а влада такого роду людей одержала назву харизматичної влади. Досліджуючи цю здатність, соціологи з'ясували, що харизма виникає не тільки через природжені здібності людини, але і під впливом соціальних чинників – біографії людини, а також посади. Так, наприклад, з'ясувалося, що висока посада, а тим більше посада, овіяна історією (посада президента) або посада, сполучена з авторитетом Бога («цар – помазанник божий») володіє властивістю наділяти харизмою її виконавців.

5. Політологічний підхід. Політологія аналізує владу як об'єкт боротьби різних груп суспільства і робить акцент на виявленні механізмів цієї боротьби. Політологи вважають, що політичні механізми діють скрізь, де існує влада, і не обмежені тільки державним управлінням.

2. Влада, її форми і джерела

Влада може приймати різноманітні форми, Френч і Рейвен, дослідники в області влади і лідерства, розробили зручну класифікацію форм влади. Згідно їх класифікації, є п'ять основних форм влади:

1. Влада, заснована на примусі.

Виконавець вірить, що той хто впливає має можливість карати, таким чином, він перешкодить задоволенню якоїсь насущної потреби, або взагалі може зробити якісь інші неприємності.

2. Влада, заснована на винагороді.

Виконавець вірить, що той хто впливає має можливість задовольнити насущну потребу або принести задоволення.

3. Експертна влада.

Виконавець вірить, що той хто впливає володіє спеціальними знаннями, які дозволять задовольнити потребу.

4. Еталонна влада (влада прикладу).

Характеристики або властивості того, що впливає настільки привабливі для виконавця, що він хоче бути таким же, як той, що оказує вплив.

5. Законна влада.

Виконавець вірить, що той хто впливає має право віддавати накази, і що його обов'язок – підкорятися їм. Він або вона виконують накази того, що впливає, оскільки традиція вчить, що підпорядкування приведе до задоволення потреб виконавця. Тому законну владу дуже часто називають **традиційною владою**.

Законна влада буває, дієва тоді, коли підлеглий покоряється вказівкам керівника тільки тому, що він або вона стоїть на вищій сходинці організаційної ієрархії.

Всі керівники користуються законною владою, тому що їм делеговані повноваження, управляти іншими людьми. Ці основи влади є інструментом, за допомогою

якого керівник може примусити підлеглих виконувати роботу, направлену на досягнення мети організації. Вони також є засобами, які можуть бути використані неформальним лідером, щоб перешкодити досягненню мети організації [13, с. 317].

1. Влада оснований на примусі, вплив через страх.

Страх, як правило, створює образи насильства: заряджений пістолет, загроза тортур. Але якби фізичний біль був би єдиним механізмом страху і примушення, влада, заснована на примушенні, назавжди зникла б з організацій, після того, як емансипація відмінила батіг Саймона Легрі. Жорстокість часто служить посередником страху, але ніколи не є метою. Коли у людини завмирає серце від страху, це відбувається тому, що безпосередньо загрожують її фундаментальній потребі – виживанню або захищеності.

Методика примусу, як правило, супроводжує владу у всіх випадках, коли людині дійсно щось потрібне, і вона упевнена, що інший здатний відібрати це у неї. Яскравий приклад цього «щось» – своє власне життя або життя улюбленої людини. Але є безліч прикладів, що мають менш екстремальні властивості. Багато людей відчувають дуже гострий неспокій з приводу того, що вони можуть позбутися захищеності, любові або пошани. Тому навіть в тих ситуаціях, де насильство не присутнє, страх є поширеною причиною того, чому люди – свідомо або несвідомо – дозволяють на себе впливати.

Страх на робочому місці. Робоче місце дає багаті можливості розвивати владу, використовуючи страх і примушення, тому що безліч наших потреб задовольняються саме там. Наприклад, страх втратити роботу властивий, здається, всім. У певних обставинах можна так легко і ефективно використовувати страх, що деякі керівники часто вдаються до нього: навіть натяк на звільнення, позбавлення яких-небудь повноважень або пониження в посади звичайно дає негайні результати.

Коли підлеглі надійно захищені від такого роду погроз, грубих і прямих, керівник може використовувати тонші способи вселення страху.

Дослідження показують, що звернення до страху може стати ефективним методом впливу, якщо пропонуються конкретні заходи. Таке звернення до страху можна зустріти в телевізійних комерційних рекламах, які показують, як люди підносяться на небеса і там їм говорять, що їм слід було б застрахувати своє життя, щоб забезпечити матеріально своїх близьких.

Слабкі сторона методу впливу через страх. Страх може бути використаний і фактично використовується в сучасних організаціях, але не часто, оскільки він з часом може стати вельми дорогим способом впливу. Банкрутство У. Т. Гранту, одне з найбільших у всій історії бізнесу показує, що кінець кінцем страх може діяти і у зворотний бік. Тому до нього вдаватися не слід.

У.Т. Грант, який до 1975 р. був одним з найбільших в світі власників мережі роздрібної торгівлі, знав, що його компанія зазнає труднощі з кредитами, що поступають від споживачів. Ця проблема розв'язувалася на рівні директорів магазинів. Грант запропонував свій варіант вирішення проблеми: створити для директорів програму негативних стимулів під назвою «Біфштекс і Боби». Директори, які не могли виконати намічені для них завдання, піддавалися принизливим процедурам: їм кидали в обличчя пиріг, примушували ганяти *носом* арахісовий горіх і бігати задом наперед по всьому магазину, розрізали навпіл шийну краватку. І все це робилось прилюдно. Велика частина директорів майже відразу ж відреагувала: зросла ефективність продажів. Та все ж, не дивлячись на ці видимі поліпшення, пасиви Гранту продовжували рости. Новому керівництву, яке було поставлене кредиторами компанії, вдалось виявити причину того, що відбувалось. Директори магазинів, знаючи неефективність фінансового

планування і контролю в компанії Гранту і прагнучи уникнути принижень, підроблювали свої звітні документи.

У компанії У.Т. Гранта страх не досяг поставлених цілей з тієї ж причини, за якої влада, заснована на примушенні, не діє на більшість керівників – через відсутність довіри і дуже високих витрат, пов'язаних з її застосуванням. Дійсно, страх може брати верх тільки тоді, коли є досить висока вірогідність того, що людину зловлять в момент нестатутної поведінки. Для того, щоб використовувати такий інструмент як страх, необхідно мати ефективну систему контролю. Але ефективну систему контролю створювати нелегко, і задоволення це – дороге, навіть при найбільш сприятливому збігу обставин. Коли основою влади є, головним об'єктом, примушення, майже неможливо підтримувати ефективний контроль при помірних витратах, оскільки посилюється прагнення людей свідомо одурювати організацію.

Дослідження показують, що організації, де використовується влада, заснована на примушенні, швидше за все, характеризуються менш високою продуктивністю праці і нижчою якістю продукції. У дослідженнях, що спираються на досвід більш ніж 100 керівників господарських і державних організацій, виявилось, що такого роду влада застосовувалася рідко. До неї вдавалися лише тоді, коли декілька керівників приходили до висновку, що погана продуктивність праці викликана відсутністю дисципліни, а не відсутністю здібностей.

2. Влада заснована на винагороді. Вплив через позитивне підкріплення. Обіцянка винагороди – одна з найстаріших і часто найефективніших способів впливу на інших людей. *Влада, заснована на винагороді*, робить вплив через позитивне підкріплення підлеглого з метою добитися від нього бажаної поведінки. Виконавець не чинить опір цьому впливу, тому що він або вона в обмін на виконання того, що хоче керівник, чекає отримання

винагороди в тій або іншій формі. У контексті мотиваційної теорії очікування виконавець уявляє, що є велика вірогідність отримання прямої або непрямой винагороди, яка задовольнить активну потребу, і що він або вона здатні зробити те, чого бажає керівник.

Недоліки позитивного підкріплення. В деякому розумінні влада, заснована на винагороді, буде дієва завжди за умови, що керівник зможе правильно визначити те, що в очах виконавця є винагородою, і фактично запропонувати йому цю винагороду. Проте на практиці у керівника маса обмежень в можливості видавати винагороду. У кожній організації ресурси обмежені, і вони можуть виділятися на заохочення персоналу строго в певній кількості. Повноваження керівника пропонувати матеріальні стимули також регламентується політикою фірми і всякими методиками. В деяких випадках обмеження можуть бути поставлені ззовні, як, наприклад, в трудовому договорі з профспілкою, де оговорюється, які винагороди можуть бути запропоновані за ті або інші види робіт. Трудність використання влади, заснованої на винагороді, збільшується ще і тим, що часто буває не просто визначити, що ж визнають винагородою. Гроші і престижніша посада не завжди здатні справити враження на людину і вплинути на його поведінку. Тому хороший керівник повинен навчитися використовувати і інші способи впливу.

3. Законна влада, влада через традиції. Якщо озирнутися на історію, традиція виявиться найпоширенішим інструментом впливу. Керівник користується традицією, щоб задовольнити потребу виконавця в захищеності і приналежності. Проте, цей метод стане дієвим тільки за умови, що виконавець вже засвоїв цінності, які дадуть йому можливість повірити, що керівник здатний задовольнити ці потреби. Тому вплив за допомогою традиції можливий лише тоді, коли норми культури, зовнішні по відношенню до організації,

підтримують точку зору, що підпорядкування начальству є бажаною поведінкою.

Протягом тисячоліть культурна традиція Заходу укріплювала владу начальства. Майже всіх нас примушували підкорятися людям, що посідають певні посади. Наприклад, мало у кого вистачало сміливості сперечатися з офіцером поліції, який видає наказ.

Традиція особливо важлива для формальних організацій. Можливість заохочувати і карати укріплює повноваження керівника віддавати накази. Але було б надзвичайне незручно і зайняло б багато часу, не кажучи вже про витрати, якби керівництво повинне було б пропонувати винагороди всякий раз, коли йому необхідно примусити робочих виконати наказ. Таким чином, безперебійне функціонування організацій прямо залежить від готовності підлеглих за традицією визнавати авторитет – законну владу керівництва. Традиція також продовжує залишатися поширеною і офіційною формою впливу керівника тому, що у протилежність страху, вона пропонує позитивну винагороду – задоволення потреби. Коли людина визнає вплив, заснований на традиції, вона одержує натомість відчуття приналежності до соціальної групи. Це відчуття приналежності і усвідомлення себе як особи може задовольнити соціальну потребу і створити фактичну захищеність, що також задовольняє відповідну потребу.

Традиція – привабливий інструмент, як для організації, так і для керівника. Вона володіє величезною перевагою – безособовістю. Виконавець реагує не на людину, а на посаду. Ця обставина підвищує стабільність, оскільки організація не залежить від життя або здібностей якоїсь однієї особи. Надання найбільших винагород в першу чергу тим, хто краще всього підкоряється системі, чи по-справжньому компетентним її членам, підкріплює здатність організації використовуючи традицію, добитися

покірності своїх членів. Іншою властивістю є швидкість і передбаченість впливу за допомогою традиції.

Недоліки методики, що спирається на традицію.

Традиція може діяти і на шкоду організації. Уявіть, що молодому керівнику, що пропонує удосконалити якусь операцію, говорять: «Ми завжди робили так, і дотепер все було добре». Таке відношення може представляти набагато більшу проблему, ніж це звичайно здається. Щоб відповідати оточенню, організація повинна внести зміни в свою політику, стратегію, методику організації. Ті організації, які наполегливо висувають традицію як аргумент, чому вони й чинять опір змінам, можуть зрештою опинитися перед проблемою вимирання.

І. К. Шетті відзначає, що якщо покладатися на традиційну владу, це обов'язково породить проблеми, оскільки може увійти до суперечності з цінностями сучасної трудящої людини, пов'язаними з її роботою: причетність до організації, участь в деяких її заходах. Крім того, це може привести до недостатнього використання потенціалу людських ресурсів, тому що люди, що володіють інформацією про проблему або спосіб удосконалення справи, не обов'язково є частиною системи формальних повноважень в структурі. В результаті це може привести до зниження продуктивності праці і незадоволеності працюючих.

4. Влада прикладу, вплив за допомогою харизми.

Харизма – це влада, побудована не на логіці, не на давній традиції, а на силі особистих якостей або здібностей лідера. Влада прикладу, або харизматичний вплив, визначається ототожненням виконавця з лідером або вабленням до нього, а також від потреби виконавця в приналежності і пошані. У протилежність безособовому «посадовому» впливу традиції, харизматичний вплив – цілком особистий. Навіть, незважаючи на те, що виконавець і лідер ніколи не зустрічалися, в представленні виконавця його відношення з лідером будуються майже на

рівних. Виконавець може уявити, що у нього або у неї багато загального з лідером. На рівні підсвідомості виконавець також чекає, що підпорядкування, можливо, зробить його схожим на лідера або, принаймні, викличе до нього пошану. Ось деякі характеристики харизматичних осіб: 1) *обмін енергією*. Створюється враження, що ці особи випромінюють енергію і заряджають нею оточуючих їх людей. 2) *значна зовнішність*. Харизматичний лідер не обов'язково красивий, але привабливий, володіє хорошою поставою і чудово тримається. 3) *незалежність характеру*. У своєму прагненні до благополуччя і пошани (у їх розумінні) ці люди не покладаються на інших. 4) *хороші риторичні здібності*. У них є уміння говорити і здібність до міжособистого спілкування. 5) *сприйняття захоплення своєю особою*. Вони відчувають себе комфортно, коли інші висловлюють їм захоплення. 6) *гідна і упевнена манера триматися*. Вони виглядають зібраними і такими, що володіють ситуацією.

5. Влада експерта, вплив через розумну віру.

Вплив через розумні віру здійснюється таким чином. Виконавець уявляє, що той хто впливає володіє особливим експертним знанням відносно даного проекту або проблем. Виконавець приймає на віру цінність знань керівника. В цьому випадку вплив вважається розумним тому, що рішення виконавця підкорятися є свідомим і логічним. Джон П. Коттер відзначає, що «вірячи в компетенцію керівника, інші покладаються на нього. Керівники звичайно добиваються цього типу влади, завдяки своїм досягненням, які бачать люди. Чим більше ці досягнення і чим більш вони видимі, тим більшої влади добивається керівник».

Переконливим прикладом впливу через розумну віру є відносини, які складаються у більшості людей з своїм лікуючим лікарем. Лікарі час від часу використовують такий інструмент як страх, але вони не можуть примусити

пацієнта прийняти лікування. Ми слідуємо вказівкам нашого лікаря тому, що віримо, що лікарі володіють знаннями і здатністю виліковувати і запобігати хворобам. Оскільки у нас самих немає медичних знань, ми не знаємо напевно, чи здатний наш лікар задовольнити цю нашу потребу. Отже, ми приймаємо його або її вплив, оскільки віримо в компетенцію медика.

Тенденція, що відзначається у підлеглих, вважати свого керівника експертом може мати негативні наслідки при груповому ухваленні рішень. Обговорюючи це питання, Стейнер і Майнер стверджують, що керівник «може піти на зустріч з своїми підлеглими у пошуках інформації і альтернативних рішень поставленої їм проблеми і прийти звідти з рішенням, яке він сам же і придумав».

Як відзначають Надлер, Хекман і Лоулер, «в деяких технічно складних завданнях підлеглі можуть володіти конкретнішою для даного завдання компетенцією, чим їх керівник». Таким чином, якщо ви як керівник дозволяєте підлеглим вважати вас «експертом», вони можуть не поділитися з вами своєю інформацією. Це може привести до того, що буде ухвалене менш ефективне рішення [16, с. 472].

Розумна віра пояснює, чому фахівці можуть робити дієвий вплив в організації, навіть якщо вони не володіють формальними лінійними повноваженнями. Якщо колись фахівець опинився правий, лінійний керівник потім, як правило, прислухатиметься до його думки, не заперечуючи йому. Він також вживатиме владу, яку дають йому лінійні повноваження, щоб передати рішення фахівців решті членів організації. Поступаючи, таким чином, лінійний керівник хоче задовольнити його власні потреби. Приймаючи на віру (розумну) думку фахівців, лінійний керівник, таким чином, вивільняє час, який інакше йому було б потрібно для ретельної перевірки кожної рекомендації фахівців. Лінійний керівник може

використовувати цей час для іншої діяльності і, можливо, також одержати задоволення вищих потреб завдяки винагороді за виконання складніших завдань.

Обмеженість методу розумної віри. Розумна віра набагато менш стійка, ніж сліпа віра, за допомогою якої впливають харизматичні особи. Вона і діє повільніше. Якщо фахівець виявився не правий, тоді керівник більше не буде розумно слідувати його пораді – отже, його вплив зменшиться.

Владу визначають як здатність переконати когонебудь робити те, що ви хочете від нього, або здатність направити події в бажаному для вас напрямі.

Вплив – це поведінкова реакція на здійснення влади.

Основні форми влади положення

Менеджер в сучасній фірмі володіє шістьма формами влади виключно через своє положення: можливістю винагороджувати, можливістю карати, легітимною владою, владою над процесами, інформаційною владою і репрезентативною владою.

Влада, пов'язана з можливістю винагороджувати, визначає право менеджера використовувати зовнішні і внутрішні нагороди для контролю над людьми, що оточують. Ці нагороди включають грошові виплати, просування по службі, похвали або надання різноманітнішої роботи. Хоча всі менеджери володіють в тому або іншому ступені можливістю винагороджувати, успіх використання нагороди для досягнення впливу визначається навиками конкретного менеджера.

Влада може ґрунтуватися не тільки на винагороді, але і на покаранні. Так, менеджер може загрожувати затримкою підвищення зарплати, переведення на іншу роботу, пониженням в посади і навіть рекомендацією звільнити того підлеглого, який поступає небажаним чином. Подібна **влада, пов'язана з можливістю карати,** визначає право менеджера позбавити бажаної винагороди

або призначити покарання з метою контролю над людьми, що оточують. Можливості карати варіюється в різних організаціях і серед різних менеджерів. Наявність профспілок і політика організації відносно працівників може істотно скорочувати цю форму влади.

Третя форма влади положення – це **легітимна влада**, або формальна ієрархічна влада. Вона визначає те, наскільки менеджер може використовувати внутрішні цінності або переконання підлеглих, згідно яким у «боса» є «право командувати», щоб контролювати їх поведінку. Наприклад, бос може мати в своєму розпорядженні формальну владу схвалити або відхилити прохання працівників про перехід на іншу роботу, закупівлі устаткування, особистому вихідному або наднормовій роботі. Легітимна влада є особливою формою влади, яку має в своєму розпорядженні менеджер остільки, оскільки підлеглі віряють в її законність відносно людини, що займає адміністративну посаду, і оскільки у їх боса є право командувати. Якщо легітимність втрачена, то втрачається і авторитет менеджера в очах підлеглих.

Влада над процесом – це контроль над виробничими процесам. Джерелом цієї влади є положення людини, що впливає на те, як початкові ресурси перетворюються на остаточний продукт на рівні фірми, відділу або малої групи. Фірми часто призначають фахівців з процесів, які співробітничать з менеджерами і забезпечують ефективність виробництв. З цим нерозривно зв'язаний контроль над аналітичними процесами, які використовують при ухваленні рішень. Наприклад, в багатьох організаціях є фахівці з аналізу фінансового стану. Вони досліджують інвестиційні пропозиції, що поступають з різних підрозділів фірми. Їх влада походить не з самих розрахунків, а з аналітичних методів, які використовуються для винесення думок з приводу цих пропозицій, що поступили. Влада над процесом може відділятися від легітимної ієрархічної влади просто через

складність діяльності фірми. Менеджер може володіти формальною ієрархічною владою ухвалювати рішення, але він буде вимушений скористатися аналітичними схемами інших людей або консультуватися з питань ефективного впровадження рішень з фахівцями з процесів. Ви бачите, що питання влади положення може стати дуже заплутаним при складній діяльності організації. Це приводить нас до іншого аспекту влади положення – ролі доступу до інформації і контролю над нею.

Інформаційна влада – це доступ до інформації або контроль над нею. Це один з найбільш важливих аспектів легітимності. «Право знати» і використовувати інформацію може даруватися (часто це так і відбувається) людині, що займає певне положення. Таким чином, інформаційна влада може доповнювати легітимну ієрархічну владу. Інформаційна влада може бути передана фахівцям і менеджерам, що знаходяться в центрі інформаційних систем фірми. Наприклад, керівник інформаційного підрозділу фірми може не тільки контролювати всі комп'ютери, але і мати доступ практично до будь-якої інформації за своїм бажанням. Менеджери дуже ревно охороняють своє «право знати», оскільки воно дає їм можливість впливати на події, а не просто реагувати на них. Наприклад, більшість топ-менеджерів корпорації упевнена в своєму праві знати про все, що відбувається в їх фірмі. Усередині організації менеджери нерідко захищають інформацію від тих, що оточують під приводом того, що чужаки просто не зрозуміють її. Так, проектна документація звичайно не виноситься за межі проектного відділу. Інформацію зобов'язують охороняти від сторонніх. Плани маркетингу можуть мати гриф «Цілком таємно». Найчастіше офіційною причиною контролю над інформацією декларується необхідний захист фірми. Справжня ж причина нерідко полягає в тому, що це дозволяє власникам інформації примножити свою владу.

Репрезентативна влада – це офіційне право

виступати як уповноважений фірми перед потенційно важливими групами людей, що складаються із співробітників різних підрозділів або сторонніх. Найскладніші організації оточені широкою мережею різних людей, які можуть оказувати дію на діяльність фірми і її успіх. Багато хто з них є сторонніми особами для фірми. Сюди входять різні групи інвесторів, клієнтів, ділових партнерів і, звичайно, профспілки. Передбачливі адміністратори нерідко наймають на роботу спеціальних людей, виступаючих як представники фірми, щоб їх вплив відчувався, але не домінував. Так, наприклад, передбачається, що менеджери по роботі з інвесторами вестимуть справи і відповідатимуть на питання дрібних інвесторів, передбачать питання фінансових аналітиків і представлять ідеї інвесторів топ-менеджерам. Більш того, менеджери по роботі з інвесторами можуть керувати впровадженням в життя пропозицій топ-менеджерів. Певною мірою вплив менеджера по роботі з інвесторами заснований на тому, що він представляє інтереси цієї значущої групи.

Форми особистої влади

Особиста влада, властива конкретній людині, не залежить від її положення. Особиста влада має велике значення в багатьох добре керованих фірмах. Трьома джерелами особистої влади є: досвід, раціональне переконання і авторитетність.

Влада експерта – це здатність завдяки знанням і досвіду контролювати поведінку іншої людини, у якої ці якості відсутні, але вона їх потребує. Підлеглий визнає експертну владу керівника, тому що звичайно начальник знає більше, ніж підлеглі, про те, що повинне бути зроблене і як це слід робити. Влада експерта відносна, а не абсолютна.

Раціональне переконання – це здатність контролювати поведінку іншої людини за допомогою

власних зусиль людини, унаслідок яких інші погоджуються із запропонованою метою і раціональним способом її досягнення. Здебільшого повсякденна робота керівника полягає саме в раціональному переконанні, пронизуючому всі рівні організації.

Раціональне переконання включає пояснення бажаності очікуваного результату і демонстрацію того, яким чином конкретні дії допоможуть отримати цей результат.

Референтна влада – це здатність контролювати поведінку іншої людини, використовуючи бажання ідентифікувати себе з джерелом влади. В цьому випадку працівник підкоряється начальнику, тому що хоче поводитися, відчувати і розділяти ті ж переконання, що і його бос. Такого роду слухняність може мати місце тоді, коли підлеглий відчуває особисту симпатію до свого начальника і тому прагне робити все так, щоб це сподобалося начальнику. У якомусь сенсі підлеглий прагне уникнути всього, що могло б затьмарити приємні відносини між ним і начальником. Референтна влада людини може посилюватися, якщо вона спирається на етичні засади або володіє довгостроковою програмою досягнення результату.

3. Організаційна політика, її види, зв'язок з владою

Будь-яке дослідження влади і впливу неминує веде нас до політики. У багатьох людей це слово навіває спогади про незаконні операції, фаворитів і специфічні особисті відносини. Необхідно визнати, що в організаціях політичні функції представлені набагато ширше.

Дві традиції організаційної політики. Існують дві різні традиції аналізу організаційної політики. Одна з них заснована на філософії Н. Макіавеллі і визначає політику в поняттях егоїстичних інтересів і використання

несанкціонованих засобів. Згідно цієї традиції, **організаційну політику** формально можна визначити як управління впливом для отримання результатів, несанкціонованих організацією, або отримання санкціонованих результатів за допомогою несанкціонованих засобів дії. Часто менеджерів вважають політиками, якщо вони намагаються досягти своїх власних цілей або використовують засоби, несанкціоновані організацією або, що виходять за рамки закону. Там, де існує якась невизначеність або двозначність, часто надзвичайно складно говорити про те, що менеджер є політиком з погляду цих егоїстичних інтересів.

Організаційна політика – це управління впливом для отримання результатів, несанкціонованих організацією, або отримання санкціонованих результатів за допомогою несанкціонованих засобів дії і мистецтво досягати творчого компромісу між конкуруючими інтересами.

Друга традиція розглядає політику як необхідну функцію, пов'язану з відмінностями інтересів людей. Тут організаційну політику розглядають як мистецтво досягати творчого компромісу між конкуруючими інтересами. У гетерогенному суспільстві між людьми існують розбіжності з приводу того, чиї інтереси володіють першорядною вагою і найтісніше пов'язані з колективними інтересами. Політика народжується з потреби людей досягати компромісу, уникати конфронтації і спільно жити в світі. Така ж ситуація спостерігається і в організаціях – люди стають їх членами, працюють і залишаються там разом, оскільки тут задовольняються їх потреби. Більш того, необхідно пам'ятати, що цілі організації і прийнятні засоби їх досягнення виробляються представниками влади в процесі переговорів. Таким чином, організаційна політика є також використанням влади для вироблення соціально прийнятних завдань і засобів, що дозволяють підтримувати баланс між індивідуальними і колективними

інтересами [18, с. 76].

Двосічний меч організаційної політики

Дві різні традиції в організаційній політиці знаходять своє віддзеркалення в тому, як керівники описують свою дію на менеджерів і їх організації.

Організаційна політика не є автоматично поганою або хорошою. Вона може служити для виконання безлічі важливих функцій, допомагаючи, наприклад, долати недоліки персоналу, справлятися із змінами і замінює собою формальну владу.

Політичні навички як ліки від стресу. Часто люди дивуються, чому керівники, що відчують щоденний жахливий стрес, не «згорають на роботі». Деякі стверджують, що їх рятує наявність політичних навичок. Це:

- здатність використовувати практичний розум (на противагу аналітичному або креативному інтелекту);
- здатність проводити розрахунки і проникливість в соціальних відносинах;
- здатність викликати довіру і породжувати упевненість;
- здатність мати справу з людьми, що різко відрізняються один від одного своїми біографіями, стилем і характером.

Навіть в чудово керованих фірмах існує проблема неправильного підбору менеджерів – їх рівень утворення, помилки, недолік необхідної підготовки або навичок можуть перешкоджати виконанню їх повсякденних обов'язків. Організаційна політика забезпечує механізм, що дозволяє уникнути цих невідповідностей і добитися успішного виконання роботи. Організаційна політика може полегшувати адаптацію до змін навколишнього світу і технології самої організації.

Організаційна політика допомагає ідентифікувати проблеми і направити честолюбних менеджерів на їх вирішення. На це буде потрібно значно менше часу, чим на

проведення реструктурування. Організаційна політика сприяє швидшому реагуванню на виникнення несподіваних проблем, пов'язаних з людьми і ресурсами, не дозволяючи легкому нездужанню перерости в життєво важливу проблему. Нарешті, коли формальна влада людини руйнується або стає непридатною в конкретній ситуації, для того, щоб не втратити вплив, можна удатися саме до політичних дій.

Менеджери можуть скористатися політикою для підтримки діяльності організації і досягнення тих цілей, що стоять перед нею, коли невдачі формальної влади могли б породити серйозні проблеми.

Організаційна політика і самозахист

Хоча організаційна політика може виявитися корисною для всієї організації в цілому, вона більш знайома і зрозуміла з погляду самозахисту. Подобається це адміністративному апарату чи ні, але всі працівники розуміють, що в будь-якій організації вони перш за все повинні піклуватися про себе: якщо працівник не захистить себе, то, найімовірніше, цього не зробить ніхто.

Люди можуть скористатися трьома стратегіями самозахисту. Вони можуть: 1) уникай дій і прийняття на себе ризику; 2) переадресувати звітність і відповідальність і 3) захищати свою територію.

Уникнення. Уникнення часто застосовується в ситуаціях невизначеності коли працівник повинен піти на ризик, виявитися неправим або коли дії співробітника можуть спричинити за собою якісь санкції. Можливо, найпоширенішою реакцією є «робота за правилами». Тобто працівники захищені, якщо вони строго слідуєть всім правилам, стратегіям і процедурам, не допускаючи ніяких відхилень або виключень. Можливо, сама фрустрируюча, але і найбільш ефективна техніка – це «зображати з себе дурника».

Хоча робота строго за правилами і «зображення

дурника» є широко поширеними методами, досвідчені працівники часто вдаються до тоншої і витонченішої техніки самозахисту. Це – деперсоналізація і уповільнення. Деперсоналізація має на увазі поводження з людьми (покупцями, клієнтами або підлеглими) як з номерами, речами або неживими об'єктами. Менеджери не звільняють працівників, що пропрацювали довгий час, – організація просто «скорочується в розмірах» або «припиняє свою діяльність». Класичне уповільнення має на увазі уповільнення темпу роботи, що дозволяє розтягнути час виконання завдання, при цьому створюється враження, що люди наполегливо трудяться. Творчо підходячи до методу уповільнення, працівники можуть витрачати час на те, щоб підтримувати ідеологію організації, її положення і програму, насправді всіляко відкладаючи впровадження останньої в життя.

Перекладання відповідальності. Люди з хорошим політичним чуттям завжди захищають себе від будь-яких звинувачень за негативні наслідки своїх дій. Знову ж таки для перекладання відповідальності можна скористатися широким спектром випробуваних методів. Серед працівників і менеджерів широкою популярністю користується метод «перекладання». Весь фокус тут полягає у визначенні завдання так, щоб формальну відповідальність за його виконання ніс хто-небудь інший.

Менеджери широко застосовують метод ухилення від відповідальності, як переписування історії. Якщо програма увінчалася успіхом, менеджер заявляє про те, що він із самого початку підтримував її. Якщо ж вона провалилася, то саме цей менеджер «першим висловив серйозні побоювання в її адресу».

Наступний метод полягає в тому, щоб звинуватити в проблемах яку-небудь людину або групу, яким складно захищатися. Для таких мішеней звичайно вибирають звільнених співробітників, аутсайдерів або опонентів. З цим методом тісно зв'язаний наступний – звалити всю

провину на неконтрольовані події.

Захист своєї території. Захист своєї території – це освячена часом традиція в більшості крупних організацій.

Політична активність і менеджер

Менеджери зможуть краще розібратися в політичній діяльності, якщо поставлять себе на місце інших людей, що ухвалюють принципи рішення або що беруть участь в найважливіших подіях. Кожна така дія або рішення спричиняє за собою певні вигоди і витрати для всіх зацікавлених сторін. Якщо витрати перевищують вигоду, то менеджера може турбувати захист свого положення.

Політична діяльність створює формальніший зв'язок менеджерів один з одним як представників робочих підрозділів. Існує п'ять найтипівіших латеральних міжгрупових форм взаємин, в які людина вступає як менеджер: робочі процеси, обслуговування, консультування, аудит і візування. Взаємини в ході робочих процесів включають контакти з підрозділами. Обслуговування має на увазі контакти з підрозділами, функцією яких є вирішення проблем. Наприклад, менеджер складального конвеєра може вступити у відносини обслуговування, попросивши менеджера по матеріально-технічному забезпеченню надати йому важливий фрагмент устаткування на пріоритетній основі. Навпаки, відносини консультування зачіпають формальні штатні підрозділи, що володіють спеціальними знаннями; як приклад можна згадати менеджера, що звертається за порадою з приводу оцінки своїх підлеглих у відділ персоналу. Відносини аудиту зв'язані з підрозділами, що володіють формальним правом давати оцінку діям інших людей після їх здійснення, тоді як відносини візування зв'язані з підрозділами, схвалення яких необхідно дістати до початку яких-небудь дій.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність поняття влади?
2. Які підходи до визначення поняття «влада» вам відомі?
3. Назвіть основні джерела влади.
4. Які виділяють форми особистої влади?
5. Що собою представляє організаційна політика?
6. В чому, на вашу думку, полягає етичний аспект влади?
7. Які проблеми пов'язані з владними статусами та як вони вирішуються в організаціях?
8. Яка різниця між поняттям «влада» та «сила» в організації?
9. Назвіть види впливу та дайте їх визначення.
10. В чому сутність концепції залежності влади?

Розділ 10. Високоєфективне лідерство

ПЛАН

1. Основні управлінські культури: характерні риси і особливості

2. Лідери-романтики, харизматичні лідери, трансакційні і трансформаційні лідери

Ключові слова: управлінська культура, лідер, харизматичний лідер, трансформаційний лідер, трансакційний лідер

Мета розділу: закласти фундаментальні основи знань сутності процесу лідерства для подальшого ефективного використання на практиці

1. Основні управлінські культури: характерні риси і особливості

Порівняльний аналіз основних управлінських культур.

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

В основі американської управлінської культури (втім, як і європейської) – англосакський генотип, ядром якого є раціоналізм. У ньому виразно виражений індивідуалізм, переважна опора на власні сили, обачливий конкурентний

прагматизм. Звичайно ці якості пов'язують з протестантською етикою і духом капіталізму за М. Вебером, найбільш сприятливих для розвитку ринкової економіки.

Проте в 80-ті роки навіть американці раптом засумнівалися в правильності свого шляху, почали звинувачувати школи бізнесу в неправильній орієнтації менеджерів, відриві від життя, невинуватому захопленні «наукою управління». Вони стали пильно вивчати **японську управлінську культуру**. Японське економічне диво розвивалося, маючи всього три школи бізнесу. Концепція японського менеджменту передбачала підготовку керівників, перш за все, за допомогою досвіду. Управлінці різного рівня цілеспрямовано проводилися через ланцюжок змін посад в різних підрозділах фірми. При цьому відбувалося навчання не тільки справі, але і мистецтву людських відносин. У керівників поступово культивувалися необхідні якості [23, с. 385].

Європейська управлінська культура займає проміжну позицію між американською і японською культурами. З одного боку, європейці мають школи бізнесу і центри підвищення кваліфікації по управлінню, як американці, хоч і не в такій кількості. З іншого боку, управління як вид діяльності, якому потрібно вчитися, дотепер в переліку кар'єрних переваг знаходиться не на дуже високому місці і, наприклад, в Англії не входить навіть в першу десятку. Вимагає окремого розгляду **радянська управлінська культура**. Навіть через десятиліття, в умовах зміни епох на пострадянському просторі, ця культура як і раніше залишається пануючою. Для неї найбільш характерним було не отримання спеціальної управлінської освіти, а придбання ґрунтового управлінського досвіду і особиста відданість. Як відзначали соціологи, відбулася канонізація принципу «начальству видніше», який немов обручем скинув ініціативу і свободу людей.

Радянську управлінську культуру відрізняли висока ефективність і результативність в екстремальних умовах і відносно низька в «нормальні» часи. Управлінець часто переміщався з посади на посаду, кожна з яких вимагала спеціальних знань і освіти. Екстремальність діяльності в таких умовах ставала правилом.

Успішно пристосувалася до післяреволюційних реалій колишня російська бюрократія. В результаті такої адаптації затвердилася абсолютна і немислима для більшості країн світу влада чиновників. Бюрократизм як синонім управлінської культури був характерний не тільки для України та Росії. Повною мірою його змогла на собі випробувати і Німеччина. Проте там педантизм і скрупульозність чиновників компенсувалися певними демократичними традиціями, відповідним «народним характером».

В цілому для радянської управлінської культури була характерна пріоритетність державних проблем по відношенню до проблем окремої людини. Це об'єктивно вело до зневаги інтересів окремої особи.

Разом з тим перманентна екстремальність, діяльності за принципом «це треба було зробити вчора» дозволили виявити і ряд життєздатних рис. До них можна віднести відносну гнучкість, уміння пристосуватися до обставин, непередбачуваність поведінки і діяльності, готовність піти на нестандартні рішення.

Майбутнє управлінських культур. Не дивлячись на істотні відмінності між управлінськими культурами, в умовах інтернаціоналізації всіх сфер життя ця проблема поступово починає втрачати свою актуальність. Більш того, на думку ряду авторів, поява в науковому обороті декількох різновидів управлінських культур була викликана необхідністю дати зрозумілі пояснення «японському», «скандинавському», «корейському» економічному диву.

Сьогодні кожний з нас існує не тільки в національному духовному просторі, але і загалом

культурно-інформаційному полі людства. Для нас відкриті моделі існування інших народів. Це веде до прискорення процесу конвергенції різних управлінських культур і становленню принципово нової управлінської культури. Управлінці різних рівнів взаємно збагачують один одного ідеями, найбільш продуктивними методами керівництва, сучасними організаційно-технічними формами і засобами управління.

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

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

2. Лідери-романтики, харизматичні лідери, транзакційні і трансформаційні лідери

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

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

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

Романтика лідерства – люди приписують лідерам романтичні, майже магічні властивості.

2. Харизматичні лідери. Фокус на атрибуції і символічних аспектах лідерства відводить нас від традиційного лідерства і наближає до нового. **Нове лідерство** робить акцент на харизматичному і трансформуючому підходах до лідерства і різних аспектах бачення, пов'язаних з ними. Вважається, що нове лідерство особливо важливе на шляху людей і організацій для досягнення високої продуктивності.

Р. Хаус і його співробітники недавно виконали величезну роботу по модифікації запропонованої їм раніше харизматичної теорії. Особливий інтерес представляє той факт, що теорія Хауса використовує комбінацію з рис і поведінки [31, с. 249].

За уявленнями Р. Хауса **харизматичними** є ті лідери, які можуть через свої особисті здібності надавати глибоку і надзвичайно сильну дію на своїх підлеглих. Такі лідери відчують сильну потребу у владі, володіють відчуттям самоефективності і глибоко переконані в правоті своїх моральних уявлень. Таким чином, прагнення до влади спонукає у цих людей бажання стать лідерами. Згодом ця потреба

підкріплюється упевненістю у власній моральній правоті. В свою чергу, відчуття самоефективності примушує цих людей відчувати, що вони можуть бути лідерами. Ці риси вдачі визначають харизматичну поведінку – моделювання ролі, створення іміджу, чітку постановку цілей (упор робиться на простих і драматичних цілях), акцент на високі очікування, демонстрацію упевненості і створення мотивації в послідовників.

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

Д. Конджер і Р. Канунго розробили тристадійну модель харизматичного лідерства. На першій стадії лідер дає критичну оцінку статус-кво. Недоліки в існуючому положенні справ визначають постановку майбутніх цілей. Перш ніж почати роботу по досягненню цієї мети, лідер оцінює наявні в його розпорядженні ресурси і можливі перешкоди, що стоять на шляху до досягнення мети. Крім того, він оцінює здібності, потреби і ступінь задоволеності своїх послідовників. На другій стадії лідер формулює цілі і дає ідеальне бачення майбутнього. Потім наступає третя стадія, в ході якої лідер демонструє, яким чином можна досягти поставлених цілей. Він робить акцент на новаторських і незвичайних способах досягнення поставленої мети.

Дж. Конджер і Р. Канунго переконані, що якщо лідери стануть використовувати такі форми поведінки, як чіткий

опис свого бачення ситуації, чуйне відношення до вимог навколишнього середовища і незвичайної поведінки, а не просто спробують зберегти своє status quo, то їх послідовники визнають їх харизматичними. Вони будуть впевнені, що ці лідери поведуться абсолютно інакше, ніж лідери, яких називають «позбавленими харизми».

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

Описова характеристика далеких і безпосередніх лідерів.

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

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

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

3. Трансформаційні і трансакційні лідери.

Грунтуючись на ідеях Д. Мак-Грегора, Бернса і роботах Р. Хауса, Б. Басса запропонував підхід, що робить наголос на трансформаційному і трансакційному лідерстві.

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

Трансакційне лідерство має на увазі обмін між лідером і його послідовниками, необхідний для досягнення рутинного виконання роботи, відповідно до угоди між ними.

Трансформаційне лідерство має місце в тих випадках, коли лідери розширюють інтереси своїх співробітників і примушують послідовників відмовитися від особистих інтересів на благо людей, що оточують.

Параметри трансформаційного лідерства. Трансформаційне лідерство характеризується чотирма параметрами: харизмою, натхненням, інтелектуальним підйомом і пошаною до особи. *Харизма* забезпечує бачення і відчуття місії, яка виконується, породжує гордість, пошану і довіру підлеглих. Інтелектуальний *підйом* стимулює розум, раціональність і ретельне вирішення проблем. Наприклад, ваш бос переконує вас по-новому поглянути на дуже важке завдання. Пошана *до особи* має на увазі персональну увагу до кожної людини, індивідуальний підхід до кожного співробітника, наставництво. Наприклад, ваш бос говорить щось, що підкріплює вашу упевненість у власній цінності як особи.

Чотири параметри трансакційного лідерства

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

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

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

Політика невтручання: відмовтесь від відповідальності і уникайте ухвалення рішень.

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

Питання для самоконтролю

1. Що таке ефективне лідерство?
2. Чи завжди керівник повинен бути лідером і чому?
3. Які моделі лідерства вам відомі?
4. Які особливості європейської культури виділяють?
5. Що таке лідерство і чим воно відокремлюється від менеджменту?

Розділ 11. Комунікативна поведінка в організації

ПЛАН

1. Процес комунікацій
2. Види комунікацій в організації. Класифікація комунікацій
3. Невербальні комунікації
4. Бар'єри на шляху ефективних комунікацій
5. Активне слухання як засіб ефективного спілкування

Ключові слова: комунікації, зворотний зв'язок, декодування, вербальні та невербальні комунікації, формальні та неформальні, жести, міміка.

Мета вивчення розділу: сформувати базу знань та навичок в процесі здійснення комунікативної поведінки в організації, вміти розрізняти види комунікації та їх значення в процесі діяльності організації.

1. Процес комунікацій

Оцінки фахівців показують, що в активному житті більшості людей процеси спілкування, комунікації займають до 75 % часу. Комунікації дозволяють людям спільно трудитися, накопичувати і передавати величезний запас знань.

Менеджери через специфіку своєї діяльності повинні досконало володіти технологією і мистецтвом комунікацій. За оцінками фахівців, до 80 % робочого часу менеджерів всіх рівнів витрачається на ті або інші види спілкування.

Інформація виступає одним з найважливіших інструментів управління. Аналізуючи і передаючи інформацію, одержуючи потім зворотні сигнали, менеджер планує, організовує, координує, мотивує і контролює підлеглих.

Під комунікацією розуміється обмін ідеями, думками і інформацією в усному і письмовому вигляді за допомогою символів або дій. При цьому, інформація яка передається повинна бути значуща для учасників комунікацій. Мета комунікації – добитися від сторони точного розуміння відправленого повідомлення, що робиться.

Етапи і елементи процесу комунікації

Процес комунікації включає ряд етапів: відправлення повідомлення, його передача і отримання. Найважливішими елементами комунікаційного процесу виступають відправник (комунікатор, повідомлення, канали передачі, одержувач і зворотний зв'язок (рис. 11.1).

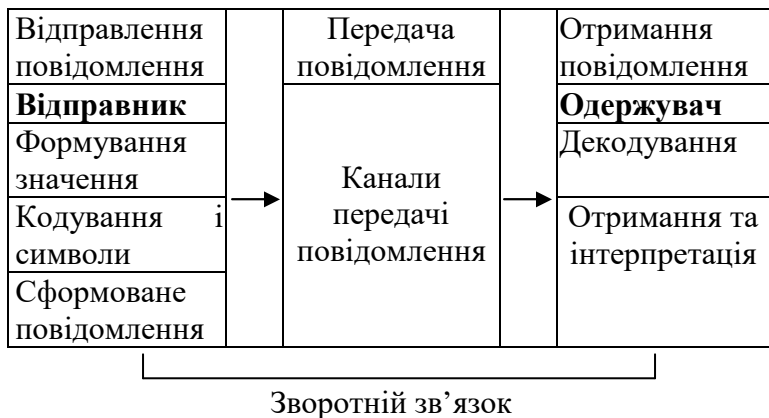


Рис. 11.1. Процес комунікацій

Відправлення повідомлення. В процесі комунікацій завжди беруть участь принаймні дві особи – відправник і одержувач. Відправником може бути будь-який співробітник, що має певні ідеї, наміри, інформацію і мету комунікацій. Відправник формулює сенс того, що і чому він хоче передати іншому учаснику процесу комунікацій.

Кодування – це переклад інформації відправника в комплекс комунікаційних символів (слів, дій, виразу

обличчя). Основною формою кодування виступає мова спілкування.

В результаті кодування формується повідомлення, послання, що містить дані з певним значенням, які відправник хоче передати бажаному одержувачу. Відправник ставить за мету виразити повідомлення у вербальній або невербальній формі.

Передача повідомлення. Послання по каналах передається одержувачу. Як канали використовуються саме середовище (наприклад, повітря, світло, вода) і різні технічні пристрої (наприклад, лінії зв'язку, електромагнітні хвилі). Інформація може передаватися шляхом особистого спілкування, групових зустрічей, телефонних переговорів, передачі повідомлень факсом, підготовки і передачі доповідних і службових записок, різних документів, за допомогою графіків виробництва і відвантаження продукції, електронної пошти, телеконференцій, радіотрансляції.

Для простих, рутинних і дуже доступних повідомлень повинні використовуватися прості засоби, наприклад, доповідні записки, оголошення на дошках, що дають обмежену інформацію. І навпаки, для складних, не рутинних повідомлень необхідно використовувати складні засоби, наприклад, особисте спілкування, яке дає негайний зворотний зв'язок, дозволяє розширити об'єм одержуваної інформації за рахунок невербальної складової.

Отримання повідомлення. Той, кому адресовано послання і кого воно досягло, називають одержувачем.

Одержувач декодує (переводить, розшифровує) повідомлення. *Декодування* – процес перетворення повідомлення у форму, що має сенс. Декодування включає сприйняття повідомлення одержувачем (що одержав), його інтерпретацію (як зрозумів) і оцінку (що і як прийняв). Комунікація успішна, коли одержувач одержав, зрозумів і прийняв відправлене повідомлення.

Зворотний зв'язок. Він присутній, коли одержувач

демонструє реакцію на одержане повідомлення. Це може бути будь-який сигнал одержувача відправнику – кивок, що має на увазі розуміння питання, швидка відповідь по електронній пошті. Зворотний зв'язок дає можливість відправнику встановити, чи одержано повідомлення і чи викликало воно очікувану реакцію [29, с. 133].

Коли одержувач відповідає відправнику, ролі сторін міняються. Між ними формується взаємний інформаційний потік, реакція кожної сторони виражається в зворотному зв'язку на повідомлення. В цьому випадку встановлюється двосторонній комунікаційний процес.

Рекомендації менеджеру!

Ефективна робота компанії можлива, якщо керівники можуть контролювати, як сприймаються і виконуються їх рішення. Їм необхідно знати, про що думають співробітники. Тому дуже важливо правильно побудувати систему зворотного зв'язку, для чого необхідно вирішити наступні завдання.

Розробити комплекс правил, щоб співробітники знали, про що інформовані керівники.

Визначити і будувати канали, по яких піде інформація.

Створити фільтр, за допомогою якого відсіваються непотрібні відомості. Цим може займатися або навчений фахівець, або окрема служба, які заздалегідь перевіряють і відпрацьовують інформацію, після чого вона поступає адресату – керівнику або у відповідні підрозділи.

Розробити правила покарання порушників і довести їх до кожного співробітника, щоб система була прозорою.

Ефективний зворотний зв'язок повинен володіти рядом характеристик:

1. Спрямованість. Мета ефективного зворотного зв'язку – поліпшення якості роботи кожного окремого працівника, підвищення його цінності. Вона не повинна принижувати відчуття власної гідності або зачіпати репутацію людини.

2. Конкретність, конструктивність. Ефективний зворотний зв'язок повинен забезпечити одержувачів конкретною інформацією про стан справ, завдяки якій вони можуть зрозуміти, як виправити ситуацію, що склалася.

3. Описовий характер. Ефективний зворотний зв'язок повинен не оцінювати діяльність працівника, а об'єктивно описувати, що він реально зробив.

4. Корисність. Ефективний зворотний зв'язок надає інформацію, яку працівник може використовувати для поліпшення якості своєї праці.

5. Своєчасність. Чим швидше здійснюється зворотний зв'язок, тим краще для справи.

6. Бажання і готовність працівників до сприйняття зворотного зв'язку. Якщо працівникам нав'язують зворотний зв'язок, він виявляється значно менш ефективним.

7. Ясність, чіткість виразу, зрозумілість одержувачу. Одержувач зворотного зв'язку повинен ясно його розуміти, наприклад, при візуальному контакті відправник може стежити за виразом обличчя одержувача.

8. Надійність і достовірність характеризують, наскільки одержувач довіряє одержаній по зворотному зв'язку інформації і наскільки вірно вона відображає реальний стан справ. Спотворення при передачі може спричинити за собою як невірну реакцію керівника, так і подальші невірні зміни в діях підлеглого.

2. Види комунікацій в організації. Класифікація комунікацій

Комунікації, здійснювані в організаціях, можуть бути класифіковані по ряду ознак (табл. 11.1).

Комунікації, *здійснювані за допомогою технічних засобів, інформаційних технологій*, в сучасних умовах набувають найважливішого значення. Здійснюються за

допомогою електронної пошти, телекомунікаційних систем, управлінських інформаційних технологій. Менеджери за допомогою УІТ можуть, наприклад, звернутися до інших співробітників за інформацією, потрібною для вирішення проблем, а можуть також вивчити літературу про сучасні досягнення в якій-небудь області, що цікавить їх.

Таблиця 11.1.
Класифікація комунікацій в організації

Ознака класифікації	Види комунікацій
Суб'єкт та засоби комунікацій	1. Комунікації за допомогою технічних засобів, інформаційних технологій 2. Міжособисті
Форма спілкування	1. Вербальні 2. Невербальні
Канали спілкування	1. Формальні 2. Неформальні
Організаційна ознака	1. Вертикальні 2. Горизонтальні 3. Діагональні
Направленості спілкування	1. Низхідні 2. Висхідні

Міжособисті комунікації. Міжособисті комунікації – комунікації, здійснювані між людьми в ситуаціях «лицем до лиця» і в групах за допомогою слів і невербальних засобів спілкування. Саме вони представляють найбільшу значущість для вивчення ОП.

Ефективність міжособистих комунікацій багато в чому залежить від зворотного зв'язку. З його допомогою відправник розуміє, чи передано повідомлення, чи одержане воно і чи правильно зрозуміли прийняте одержувачем.

Одержувач повинен бути переконаний в *компетентності* відправника. Залежно від компетентності, попереднього досвіду, різні люди по-різному можуть інтерпретувати одне і те ж повідомлення, що обумовлює різні підходи до кодування і декодування інформації. При некомпетентності відправника комунікація може не відбутися.

Довіра одержувача до відправника як до керівника, так і до особи – також важлива умова здійснення комунікації. При цьому одержувач повинен визнавати право відправника на передачу повідомлення.

Відносно *очікувань* одержувача важливо відзначити, що люди добре сприймають тільки те, що вони готові сприйняти. Несподівана інформація може не сприйматися.

На ефективність міжособистих комунікацій впливає *сумісність* будь-якого роду. Психологічна несумісність відправника і одержувача, неприйняття одержувачем цілей і завдань, які формулюються в повідомленні, руйнують комунікацію.

Статус відправника може бути по-різному сприйнятий одержувачем. Одержувач може визнавати його і тоді він виконує вказівки відправника, передані в повідомленні, а може сприймати статус як особисту загрозу, що перешкоджає комунікації і навіть перериває її.

Міжособисті комунікації залежать від *соціокультурного середовища*, в якому вони здійснюються, що включає традиції, звичаї, систему цінностей. При спілкуванні представників різних національних культур необхідно враховувати цей чинник. Культурні відмінності виявляються як у вербальному, так і в невербальному спілкуванні.

Комунікації за формою спілкування. *Вербальні комунікації* – комунікації, здійснювані за допомогою усної мови як системи кодування.

Велику частину робочого часу менеджери витрачають на особисте спілкування з іншими індивідами.

Достоїнствами усних комунікацій є швидкість, спонтанність і можливість широкого використання невербальних сигналів одночасно із словами. За даними А. Мейрабіана лише 7 % повідомлень визначено їх вербальним змістом, 93 % має невербальну природу, з яких 38% визначене модуляцією голосу, а 55 % – виразом обличчя [28, с. 67].

Невербальні комунікації – повідомлення, послані відправником без використання усної мови як системи кодування, наприклад за допомогою жестів, міміки, поз, погляду, манер. Вони виступають як засоби комунікацій в тому ступені, в якому їх зміст може бути інтерпретований іншими.

За допомогою вербальних комунікацій передається інформація, а невербальні комунікації передають відношення до партнера по повідомленню.

Комунікації за каналами спілкування. Формальні комунікації дозволяють упорядковувати і обмежувати інформаційні потоки. Вони визначаються існуючими регламентами: організаційними (наприклад, схемою організаційної структури); функціональними (наприклад, положенням про відділи і служби).

Неформальні комунікації – соціальні взаємодії між людьми, що відображають вираз людської потреби в спілкуванні. Вони доповнюють формальні комунікації.

Неформальну систему комунікацій часто називають «виноградною лозою», інформація в ній часто розповсюджується за допомогою чуток (табл. 11.2).

Таблиця 11.2.
Види чуток та їх характеристика

Види чуток	Характеристика
„Мрії та сподівання”	Відображають бажання та надії людей ініціюючих чутки. Це найбільш позитивні чутки, які сприяють творчості робітників
Чутки „пугала”	Виникають на ґрунті страху та небезпеки робітників, викликаючи занепокоєність в

	колективі, можуть нанести шкоду
„Забиття клина”	Продиктовані агресивністю, іноді навіть ненавистю; найбільш агресивний тип. Наносять шкоду як репутації компанії, так і окремим робітникам
Фінальні чутки	Викликані припущеннями майбутніх дій, тривалий час очікувані співробітниками

Комунікації залежно від просторового розташування каналів і спрямованості спілкування. Інформація по каналах передається по вертикалі – зверху вниз, від низу до верху, а також в горизонтальній площині і по діагоналі.

Низхідні комунікації – комунікації, направлені зверху вниз – від керівника до підлеглих.

Висхідні комунікації – комунікації, направлені від низу до верху – від підлеглих до керівника. Характеристика цих комунікацій наведена в табл. 11.3.

Таблиця 11.3.

Характеристика вертикальних комунікацій

Вид комунікації	Мета	Види інформації, що передається в повідомленні
Низхідні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поставити підлеглим конкретні задачі для виконання роботи 2. Оперативно повідомити новини про діяльність організації 3. Здійснити інструктування по виконанню роботи 4. Забезпечити зворотній зв'язок з підлеглими за результатами діяльності 5. Надати всю інформацію, необхідну для виконання роботи 6. Забезпечити соціальну підтримку підлеглих 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Про зміни в політиці організації 2. Про бюджет організації, його зміни, виконання 3. Директиви вищих органів управління 4. Про нові системи та процедури 5. Інструкції, інформація для виконання завдань 6. Про кадрові зміни та реорганізації
Висхідні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отримати достовірну інформацію про хід виконання роботи та кінцевий результат 2. Забезпечити зворотній зв'язок 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Звіти про виконання роботи та проблеми які виникали 2. Звернення з проханням

	з керівником про отримані завдання 3. Вивчити думки підлеглих з питань, що цікавлять 4. Отримати уявлення про покращення діяльності організації	отримати консультації з питань, що цікавлять 3. Жалоби підлеглих 4. Пропозиції підлеглих 5. Думки підлеглих
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Горизонтальні комунікації – комунікації, направлені на координацію і інтеграцію діяльності співробітників різних відділів і підрозділів на одних і тих же рівнях ієрархії для досягнення мети організації; сприяють підвищенню ефективності використання всіх видів ресурсів організації.

Діагональні комунікації – комунікації, здійснювані працівниками відділів і підрозділів різних рівнів ієрархії. Вони використовуються у випадках, коли комунікації працівників організації іншими способами ускладнені.

3. Невербальні комунікації

Невербальна поведінка людини пов'язана з її психологічним станом і служить засобом її виразу. Як би чоловік ні старався, він не може утриматися від невербальних повідомлень. Невербальна поведінка допомагає створити образ партнера по спілкуванню.

Таблиця 11.4.

Класифікація невербальних засобів спілкування

Основні типи невербальних комунікацій		Невербальні засоби спілкування
Кінесичні	Виразні рухи тіла	Жести, міміка та пантоміміка, поза, хода
	Візуальний контакт (погляд)	Напрямок, довжина пауз, частота контакту
Просодичні і екстралінгвістичні	Голос та мова	Інтоніяція, гучність, тембр, темп мови, ритм, дикція, модуляція, висота, тональність, паузи, сміх, плач, кашель, подих,

		позіхання
Такесичні	Динамічні торкання	Потиск руки, поцілунок, поплескування
Проксемічні	Просторова структура спілкування	Орієнтація та кут спілкування партнерів, дистанція

В основі невербальної комунікації лежить інформація, послана відправником без використання слів. Основне призначення невербальних засобів полягає в доповненні і заміщенні мови, віддзеркаленні емоційних станів учасників комунікаційного процесу. Невербальні засоби спілкування наведені в табл. 11.4.

Кінесичні засоби спілкування. Кінесичні засоби – зорове сприйняття рухів іншої людини, що виконують виразно-регулятивну функцію в спілкуванні. Кінесика – вивчення співбесідника по його жестах, міміці, позах, ході, поглядах.

Жести – різноманітні рухи руками і головою, сенс яких зрозумілий для сторін, що спілкуються. Конкретний сенс окремих жестів різний в різних культурах. Проте у всіх культурах є схожі жести, які наведені в табл. 11.5.

Таблиця 11.5.
Жести, спільні для всіх культур

Види жестів	Призначення	Приклади
Комунікативні	З їх допомогою здійснюється спілкування	Жести привітання, прощання, залучення, уваги, стверджувальні, заборони, заперечні.
Модальні	Відображають оцінку і відношення	Жести схвалення, незадоволеності, довіри і недовіри, розгубленості.
Описові	Мають сенс в контексті розмови	Жести, які вказують на розмір, форму, напрямок

При спілкуванні часто спостерігаються наступні жести:

жести оцінки: чухання підборіддя; витягування вказівного пальця уздовж щоки, решта пальців нижче за рот; вставання і проходжування; нахилена голова ;

жести упевненості: з'єднання пальців в купол піраміди, розгойдування на стільці, закладання рук за голову;

жести нервозності і невпевненості: переплетені пальці рук; пощипування долоні; постукування по столу пальцями; торкання спинки стільця перед тим, як на нього сісти; дотик до запонок, годинника, гудзика, сумочки;

жести самоконтролю: руки зведені за спину, одна при цьому стискає іншу за зап'ястя або передпліччя; поза людини, що сидить на стільці вчепившись руками в підлокітники або стиснувши кулаки, кісточки при цьому зведені разом;

жести заборони: складені або схрещені на грудях руки; корпус відхилений назад; манера сидіти верхи на стільці з широко розставленими ногами, дужка окулярів в роті;

жести очікування: потирання долонь; повільне витирання вологих долонь об тканину;

жести домінування: виставляння великих пальців рук напоказ; різкі помаху руками зверху вниз;

жести нещирості і сумніву: захист рота рукою, дотик до носа, потирання повік, чухання і потирання вуха, чухання шиї, відтягування комірця, поворот корпусу убік від співбесідника;

жести розчарування і ворожості: зчеплені пальці рук (вони можуть бути підняті на рівень особи, руки із зчепленими пальцями можуть лежати на столі, на колінах при сидячому положенні або внизу перед собою в стоячому положенні).

Міміка – рухи м'язів особи (табл. 11.6). У спеціальній літературі зустрічається більше 20000 описів виразу обличчя. Слід зазначити, що головною характеристикою міміки виступає її цілісність і

динамічність. У мімічному виразі шести основних емоційних станів: гнів, презирство, страждання, страх, здивування, радість – всі рухи особи скоординовані.

Таблиця 11.6.
Мімічні коди емоційного стану

Частина обличчя і міміка	Емоційний стан					
	Гнів	Презирство	Страждання	Страх	Подив	Радість
Положення роту	Рот розкритий	Рот закритий		Рот відкритий		Рот звично закритий
Губи	Куточки губ опущені			Куточки губ підняті		
Форма очей	Очі закриті або звужені	Очі звужені		Очі широко розкриті		Очі примружені або розкриті
Яскравість очей	Очі блистять		Очі тьмяні	Блиск очей не виразний		Очі блистять
Положення брови	Брови здвигнуті до перенісся			Брови підняті доверху		
Куточки брів	Зовнішні куточки брів підняті догори			Внутрішні куточки брів підняті догори		
Лоб	Вертикальні складки на лобі			Горизонтальні складки на лобі		
Рухливість обличчя та його частин	Обличчя динамічне		Обличчя застигле		Обличчя динамічне	

Поза – положення людського тіла, типове для конкретного середовища, культури є одиницею просторової поведінки людини. Людське тіло здатне прийняти близько 1000 різних стійких положень. Поза наочно показує сприйняття людиною власного статусу по відношенню до статусу інших присутніх осіб. Люди з вищим статусом, як правило, приймають більш невимушені пози, ніж їх підлеглі.

Головний смисловий зміст пози полягає в розміщенні індивідом свого тіла по відношенню до співбесідника. Це розміщення свідчить або про закритість, або про розташування до спілкування.

Розрізняють «закриті» і «відкриті» пози. Закриті, коли людина намагається якось закрити передню частину

тіла і зайняти якомога менше місця в просторі, сприймаються як пози недовір'я, незгоди, протидії, критики. Відкриті ж сприймаються як пози довіри, згоди, доброзичливості, психологічного комфорту. Розрізняють також пози роздуму (наприклад, поза роденівського мислителя) і пози критичної оцінки (рука під підборіддям, вказівний палець витягнутий до повік). Є «наполеонівська» поза а) стоячи, коли руки схрещені на грудях і б) сидячи, коли обидві руки упираються в підборіддя.

Хо́да – стиль пересування. Дослідження показують, що «найважча» хода при гніві, «найлегша» – при радості. Найбільша довжина кроку при гордості. Млява, пригноблена хода – при стражданні.

По́гляд – найбільш природний засіб невербального спілкування (табл. 11.7).

Таблиця 11.7.

Види поглядів, їх трактування та рекомендаційні дії

Погляд та супутні рухи	Трактування	Необхідно
Підняття голови та погляд вгору	Зачекай хвилину подумаю	Перервати контакт
Рух головою і насуплені брови	Не зрозумів, повторіть	Посилити контакт
Посмішка, можливий легкий нахил голови	Розумію, мені нічого додати	Продовжити контакт
Ритмічне кивання головою	Ясно. Зрозумів, що тобі потрібне	Продовжити контакт
Погляд в сторону	Зневага	Піти від контакту
Погляд в підлогу	Страх і бажання піти	Піти від контакту
Довгий нерухомий погляд в очі співбесіднику	Хочу підкорити собі	Діяти за обставинами

Напря́м погля́ду показує, на кого (або на що) на́пря́млено ува́гу спі́вбесі́дника, а також дає зворотний зв'язок, тобто показує, як спі́вбесі́дник відно́ситься до повідо́млення.

Погляд використовується для встановлення взаємин. Коли людина хоче встановити тепліші взаємини із співбесідником, вона шукає його погляд. Дуже довгий погляд у очі насторожує.

Під час спілкування погляд того, що говорить повинен зустрічатися з очима співбесідника близько 60-70 % всього часу спілкування. Менший час контакту свідчить про недовіру до співбесідника. Не рекомендується під час ділових бесід і переговорів одягати темні окуляри, інакше співбесідник подумає, що його роздивляються впритул. За допомогою очей передаються найточніші і відкриті сигнали міжособистісної комунікації, оскільки вони займають центральне місце на обличчі людини і, крім того, розширення і звуження зіниць не піддається свідомому контролю.

Тривалість погляду так само, як і мова рухів тіла, залежить від національної культури. Так, жителі Південної Європи мають високу частоту погляду, що може показатися образливим для інших народів. Японці в ході ділової бесіди дивляться не в обличчя, а швидше в шию. У зв'язку з цим, перш ніж робити які-небудь висновки, слід врахувати національну приналежність тих, що спілкуються [27, с. 140].

Просодичні і екстралінгвістичні засоби спілкування. Характеристики голосу і мови відносять до просодичних і екстралінгвістичних засобів спілкування. Просодіка – це загальна назва таких ритміко-інтонаційних сторін мови, як висота, гучність голосового тону, тембр голосу, сила наголосу. Екстралінгвістична складова мови – включення в мову пауз, а також різного роду психофізіологічних проявів людини: плачу, кашлю, сміху, зітхання.

За допомогою просодичних і екстралінгвістичних засобів регулюються потоки мови, економляться мовні засоби спілкування. Вони доповнюють, заміщають і передбачають мовні вислови, виражають емоційні стани.

Високим голосом звичайно передаються радість, ентузіазм, недовір'я, гнів, страх. Горе, печаль, втома звичайно передають м'яким і приглушеним голосом з пониженням інтонації до кінця фрази.

Спостереження показують, що плавна, спокійна, розмірена манера мови найпривабливіша в спілкуванні. Швидка мова свідчить про схвильованість і стурбованість чим-небудь. Повільна мова відображає пригноблений стан, горе, зарозумілість або втому.

Дуже важлива в діловому спілкуванні «енергетика мови»: її експресія і тональна варіативність. Слухачам імпонує така манера поведінки, коли виступаючий не метушиться, а емоційно говорить, не приховуючи при цьому своїх відчуттів і переконань, передаючи їх різноманітною інтонацією. Часто саме в інтонації криється дійсний сенс повідомлення. Те, як ми говоримо, у багатьох випадках важливіше за те, що ми говоримо.

Такесичні засоби спілкування. До такесичних засобів спілкування відносять динамічні дотики у формі рукостискання, поплескування, поцілунку. Доведено, що вони є біологічно необхідною формою стимуляції спілкування. Використання цих засобів спілкування визначається рядом чинників, таких як статус партнерів, вік, стать, ступінь знайомства.

Виділяють три типу рукостискання: домінуюче (коли рука зверху, а долоня розгорнена вниз), покірне (коли рука знизу, а долоня розгорнена вгору), рівноправне (коли обидві руки залишаються у вертикальному положенні).

Потиск прямої, не зігнутою рукою – ознака неповаги. При цьому людина прагне зберегти дистанцію і нагадати про нерівність.

Потиск кінчиків пальців аналогічно потиску прямої, не зігнутою рукою. Ініціатор такого рукостискання хоче тримати партнера по спілкуванню на зручній для себе відстані.

Потиск із застосуванням обох рук виражає щирість

або глибину відчуттів по відношенню до партнера.

Поплескування по плечу можливо за умови близьких відносин, рівності соціального положення тих, що спілкуються.

Такесичні засоби спілкування виконують функцію індикатора статусно-ролевих відносин, символізують ступінь близькості людей, що спілкуються.

Проксемічні засоби спілкування

Простір виступає як особлива знакова система і несе смислове навантаження. Одним з перших просторову структуру спілкування став вивчати американський вчений Е. Хол. Він же і ввів термін «проксеміка» (від англ. proximity – близькість). Це та дистанція, якої дотримуються люди при спілкуванні (табл. 11.8).

Таблиця 11.8.
Види дистанцій спілкування

Вид дистанції	Норма	Тип спілкування
Інтимна дистанція	До 50 см	Спілкування самих близьких людей
Персональна (особиста) дистанція	50-120 см	Спілкування з знайомими людьми
Соціальна дистанція	120-350 см	Дискусії між колегами, спілкування з людьми, яких погано знають, офіційні збори
Публічна дистанція	більше 350 см	Формальні розмови, виступи перед різноманітними аудиторіями

Вибір дистанції залежить від взаємин між людьми (люди стоять ближче до тих, кому вони симпатизують), від індивідуальних особливостей людини (так, інтроверти погано переносять дуже близьку дистанцію), від культурних і національних відмінностей (так, у японців інтимна зона складає 25 см, а у американців – до 50 см; американці вважають, що азіати фамільярні і надмірно «тиснуть», азіати вважають, що американці «холодні і

дуже офіційні»), від щільності населення людей в тому місці, де люди вирости (для людей які вирости в густонаселених містах їх особистий простір складає 46 см, а люди з сільської місцевості і невеликих районних міст можуть мати особисту зону до 1,2 м. Порушення оптимальної дистанції спілкування сприймається негативно.

На створення психологічної атмосфери при спілкуванні істотний вплив робить не тільки розташування співбесідників за столом, але і форма самих столів. Квадратний або прямокутний стіл, що є звичайно робочим столом, слід використовувати для ділових бесід, переговорів, брифінгів. Круглий стіл слід використовувати для невимушеної, неофіційної атмосфери; він хороший, якщо вам необхідно досягти угоди.

Взаємини людей здійснюються не тільки в просторі, але і в часі. Як людина розпоряджається своїм і чужим часом, є важливим соціальним знаком. Точність і пунктуальність поведінки говорить про пошану до іншої людини. Якщо ви примушуєте іншого чекати, то тим самим ви заявляєте про своє право розпоряджатися ситуацією.

4. Бар'єри на шляху ефективних комунікацій

Ефективні комунікації припускають, що одержувач розуміє і приймає все, що збирався передати йому відправник. Комунікативні перешкоди, будь-які втручання в процес комунікації на будь-якій з його ділянок, спотворюючи сенс повідомлення, називаються бар'єрами.

Особові бар'єри – комунікативні перешкоди, обумовлені особовими характеристиками відправника або одержувача.

Фізичні бар'єри – комунікативні перешкоди, що виникають в матеріальному середовищі комунікацій.

Семантичні бар'єри – комунікативні перешкоди, що

виникають унаслідок неправильного розуміння значення символів, використовуваних в комунікаціях. До символів спілкування відносять слова, дії.

Мовні бар'єри – комунікативні перешкоди, що виникають унаслідок, мовних відмінностей відправника і одержувача. Обидві сторони не тільки повинні знати буквальні значення слів використовуваної мови, але і інтерпретувати їх в контексті використання.

Одним з проявів цього бар'єру виступає внутрішньогрупова мова. Трудові, професійні і соціальні групи часто створюють жаргон, зрозумілий тільки членам цих груп. Він полегшує всередині групи спілкування. Проте при взаємодії з іншими людьми, що не входять до даної групи, і з іншими групами його використання може привести до серйозних перешкод в спілкуванні.

Організаційні бар'єри – комунікаційні перешкоди, обумовлені характеристиками будь-якої організації: числом ланок і ступенів управління, типом взаємозв'язків між ними, розподілом прав, обов'язків і відповідальності в системі управління.

Культурні бар'єри – комунікативні перешкоди, що виникають унаслідок культурних відмінностей відправника і одержувача, незнання національних звичаїв, традицій, норм спілкування, системи життєвих цінностей. Культурні відмінності виявляються як при вербальному, так і при невербальному спілкуванні.

Тимчасові бар'єри – комунікативні перешкоди, що виникають унаслідок браку часу для здійснення повної комунікації [20, с. 280].

Небажання ділитися інформацією. Володіння інформацією – одне з джерел влади. Ті, хто мають в своєму розпорядженні ексклюзивну інформацію, дістають можливість використовувати її для впливу на інших людей. Часто такі власники не хочуть нею ділитися, зберігають з тим, щоб використовувати у відповідний момент. Люди які володіють повною інформацією можуть

передати лише незначну її частину, використання якої не дає можливості ухвалити оптимальне рішення.

5. Активне слухання як засіб ефективного спілкування

Успіх комунікації багато в чому залежить не тільки від уміння говорити, але і від уміння слухати співбесідника. Причому необхідно не тільки слухати, але і чути співбесідника.

Втрати інформації у випадку, якщо говорити не орієнтуючись на співбесідника, а лише на себе, можуть складати від 50 % до 80 %. За деякими оцінками керівник витрачає на слухання до 80 % свого робочого часу.

У той же час дослідження показують, що не більше 10% людей вміють вислухати співбесідника. Важливість і складність цієї проблеми привели до того, що в багатьох країнах світу курси ефективного слухання стали одним з напрямів підвищення кваліфікації менеджерів.

Слухання – це складний процес, що вимагає певних навиків і загальної комунікативної культури. Ефективне спілкування включає як розуміння, так і необхідність бути зрозумілим. У менеджера повинне закріпитися усвідомлене бажання слухати.

Рекомендації менеджеру!

10 «не» в процесі слухання. Слухаючи співбесідника: не вдавайте, що слухаєте, не прикидайтеся. Вас швидко викриють.

1. Не перебивайте співбесідника без потреби.
2. Не підкреслюйте своєю поведінкою, що вам дуже важко слухати.
3. Не поспішайте ухвалити рішення, не розібравшись в суті проблеми.
4. Не відволікайтеся, коли говорить ваш співбесідник.
5. Не давайте вашим емоціям, установкам,

стереотипам впливати на оцінку, співбесідника і його повідомлення.

6. Не робіть поспішних заперечень, не вислухавши уважно до кінця того, хто говорить.

7. Не відкидайте з ходу нову для вас ідею тільки тому, що вона нова для вас і виглядає сумнівною або ви з нею не згодні.

8. Не ставте одночасно дуже багато питань. Це пригнічує співбесідника і вимушує зайняти оборонну позицію.

9. Не давайте порад, яких у вас не просять. Спочатку встановіть, що хоче співбесідник: спільно поміркувати, обговорити проблему чи ж одержати конкретну інформацію.

10. Не робіть поспішних висновків.

Пам'ятайте: формування комунікативних навиків вимагає терпіння і часу!

Питання для самоконтролю

1. Що таке комунікаційний процес та які його основні функції в організації?

2. Які рівні комунікацій в організації вам відомі?

3. Назвіть основні елементи неформальних комунікацій.

4. Які комунікаційні бар'єри перешкоджають спілкуватися вам з викладачами?

5. Визначте головні причини поганої комунікації в організації.

6. Які ви знаєте моделі комунікаційних мереж в організації?

7. Що слід віднести до неформальних каналів комунікацій в організаціях?

8. Як управляти чутками в організації керівнику?

9. Яке місце займають комунікації в діяльності менеджера?

10. Яким чином зворотній зв'язок допомагає менеджеру впливати на організаційну поведінку?

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Аширов Д. А. Организационное поведение: Учебник / Д. А. Аширов. – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 360 с.
2. Бабаєв В.М. Організаційна культура керівника: Навчальний посібник / В. М. Бабаєв, Н. В. Шаранова. – Харків : НТУ, 2005. – 260 с.
3. Гелрїгел Д. Організаційна поведінка / Д. Гелрїгел, Дж. В. Слоум молодший, Р. В. Вудмен, Н. С. Бренїнг. [пер. з англ. І. Тарасюк, М. Зарицька, Н. Гайдукевич]. К. : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. – 726 с.
4. Градінарова О. О. Теорія організацій: конспект лекцій / О. О. Градінарова. – Д. : ДонНУЕТ, 2014. – 172 с.
5. Громкова М.Т. Организационное поведение: Учебное пособие для вузов / М. Т. Громкова. – М. : Юнити-Дана, 1999. – 207 с.
6. Джордж Дж. М. Организационное поведение. Основы управления: Учебное пособие для вузов / Дж. М. Джордж, Г. Р. Джоунс. [пер. с англ. под ред. проф. Е.А. Климова]. – М. : Юнити-Дана, 2003. – 463 с.
7. Доблаев В. Л. Организационное поведение: Учебное пособие / В. Л. Доблаев. – М. : ЗАО «Издательство Дело и Сервис», 2006. – 416 с.
8. Дорофеев В. Д. Организационное поведение: Учебное пособие / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Ю. Ю. Частухина. – Пенза : Изд-во ун-та, 2004. – 142 с.
9. Жуковська Л. Е. Теорія організацій: Навч. посібник / Л. Е. Жуковська, Є. Г. Борисевич, Є. М. Стрельчук. – Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2011. – 148 с.
10. Занковский А.Н. Организационная психология / А. Н. Занковский. – М. : Флинта: МПСИ, 2002. – 648 с.
11. Карташова Л. В. Организационное поведение: Учебник. / Л. В. Карташова, Т. В. Никонова, Т. О. Соломанидина – М. : ИНФРА-М, 2008. – 384 с.

12. Козлов В. В. Организационное поведение / В. В. Козлов, Ю. Г. Одегов, В. Н. Сидорова. – М. : КноРус, 2013. – 232 с.
13. Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование: Учебное пособие / А. И. Кочеткова. – М. : Дело, 2003. – 944 с.
14. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: Учебное пособие для вузов / Ю. Д. Красовский. – М. : Юнити-Дана, 2012. – 488 с.
15. Латфулин Г.Р. Организационное поведение: Учебник для вузов / Г. Р. Латфулин, О. Н. Громова. – СПб. : ЗАО Издательский дом «Питер», – 2007. – 432 с.
16. Литвинюк А. А. Организационное поведение: учебник для бакалавров / А. А. Литвинюк. – М. : Издательство «Юрайт», 2012. – 512 с.
17. Лютенс Ф. Организационное поведение / Ф. Лютенс. – М. : Инфра-М, 1999. – 692 с.
18. Молчанова А. О. Організаційна поведінка: Навч. посібник / А. О. Молчанова, І. В. Воляник, В. П. Кондратьєва. – І-Ф. : Лілея-НВ, 2015. – 176 с.
19. Мункоев А. К. Организационное поведение: Учебное пособие / А. К. Мункоев. – Улан-Удэ : Изд-во ВСГТУ, 2005. – 184 с.
20. Никуленко Т. Г. Организационное поведение: Учебное пособие / Т. Г. Никуленко. – М. : Феникс, 2011. – 416 с.
21. Новак В. О. Організаційна поведінка: Підручник / В. О. Новак, Т. Л. Мостенська, О. В. Ільєнко. – К. : Кондар, 2013. – 498 с.
22. Ньюстром Дж. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте / Дж. Ньюстром, К. Дэвис. – СПб. : Питер, 2000. – 498 с.
23. Организационная психология / Сост. и общая редакция Л. В. Винокурова, И. И. Скрипюка. – СПб. : Питер, 2001. – 512 с.
24. Организационное поведение в структурно-логических схемах: Учебное пособие / Ю. Г. Одегов, В. В. Козлов,

- В. Н. Сидорова. – М. : Издательство «Альфа-Пресс», 2007. – 360 с.
25. Організаційна поведінка: Навч.-метод. посібник / Л.М. Савчук, Н.Ю. Бутенко, А.Н. Власова та ін. – К. : КНЕУ, 2001. – 249 с.
 26. Русинка І. І. Конфліктологія / І. І. Русинка. – К. : Професіонал, 2007. – 334 с.
 27. Савельєва В. С. Організаційна поведінка: Навчальний посібник / В. С. Савельєва, О. Л. Єськов, В. М. Вакуленко. – К. : Центр навчальної літератури, 2012. – 240 с.
 28. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера: Навч. посібник / Л. І. Скібіцька – К. : Центр навчальної літератури, 2009. – 192 с.
 29. Спивак В. А. Организационное поведение: Конспект лекций / В. А. Спивак. – М. : Юрайт, 2011. – 208 с.
 30. Столяренко О. Б. Психологія особистості / О. Б. Столяренко. – К. : Центр навчальної літератури, 2012. – 280 с.
 31. Шапиро С. А. Организационное поведение / С. А. Шапиро. – М. : КноРус, 2012. – 352 с.
 32. Шермерон Дж. Организационное поведение, 8-е издание. / Дж. Шермерон, Дж. Хант, Р. Осборн [пер. с англ. под ред. Е.Г. Молл]. – Спб. : Питер, 2004. – 637 с.

ЗМІСТ

Модуль 1. Управління поведінкою окремих працівників, групами та організаціями	8
Розділ 1. Основи організаційної поведінки	8
1. Суть і напрям розвитку ОП	8
2. Історія становлення ОП	12
3. Особливості поняття «організація» в контексті ОП	15
4. Ефективність діяльності організації	17
5. Дослідницькі методи в ОП	19
Питання до самоконтролю	21
Розділ 2. Взаємозв'язок особистості та організації	22
1. Основні теорії поведінки особистості	22
2. Взаємозв'язок особистості і роботи	26
3. Зміна установок менеджером	35
4. Характерні риси особистості, пов'язані з її поведінкою в організації	37
Питання до самоконтролю	38
Розділ 3. Сприйняття та теорія атрибуції	40
1. Суть і динамічність сприйняття	40
2. Властивості і ефекти сприйняття	42
3. Зовнішні і внутрішні чинники	47
4. Теорія атрибуції і причини, що приводять до фундаментальної помилки атрибуції	51
5. Тактики управління враженнями	54
Питання до самоконтролю	55
Розділ 4. Мотивація на робочому місці	56
1. Суть і зміст мотивації	56
2. Процес мотивації	58
3. Системи стимулювання	59
4. Механізм і результативність мотивації	62
5. Управління через цілі	66
6. Управління через мотивацію	67

7. Система винагороди	68
Питання до самоконтролю	69
Розділ 5. Групова поведінка і поведінка в команді	71
1. Види груп і їх характеристика	71
2. Причини створення груп і стадії їх розвитку	74
3. Основні характеристики груп	78
4. Робоча група і команда: схожість і відмінність	81
5. Класифікація команд у сучасному менеджменту	83
6. Ухвалення рішень в групі	85
7. Методи поліпшення ухвалення групових рішень	88
Питання до самоконтролю	90
Розділ 6. Культура організації з високим рівнем виконання	91
1. Концепція організаційної культури	91
2. Види структур організаційної культури	96
3. Типи організаційної культури	98
4. Основні завдання організаційної культури	105
Питання до самоконтролю	112
Модуль 2. Управління процесами в організації	113
Розділ 7. Стреси на роботі	113
1. Суть стресу	113
2. Чинники, що викликають стрес або стресори	116
3. Динаміка стресу	118
4. Управління стресом і його профілактика	119
Питання до самоконтролю	123
Розділ 8. Конфлікти в організації та їх подолання	124
1. Динаміка виникнення і розвитку конфлікту	124
2. Види конфліктів	129
3. Міжгрупові конфлікти	132
4. Управління конфліктними ситуаціями в умовах сучасної діяльності	136
Питання до самоконтролю	139

Розділ 9. Влада та політична поведінка	140
1. Підходи до аналізу влади	140
2. Влада, її форми і джерела	144
3. Організаційна політика, її види, зв'язок з владою	157
Питання до самоконтролю	163
Розділ 10. Високоєфективне лідерство	164
1. Основні управлінські культури: характерні риси і особливості	164
2. Лідери-романтики, харизматичні лідери, транзакційні і трансформаційні лідери	167
Питання до самоконтролю	172
Розділ 11. Комунікативна поведінка в організації	173
1. Процес комунікацій	173
2. Види комунікацій в організації. Класифікація комунікацій	177
3. Невербальні комунікації	182
4. Бар'єри на шляху ефективних комунікацій	190
5. Активне слухання як засіб ефективного спілкування	192
Питання до самоконтролю	193
Список літератури	197

Навчальний посібник

Матушкіна Марія Василівна

ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА

*Навчальний посібник для студентів
денної та заочної форм навчання
спеціальності „Менеджмент і адміністрування”*

Відповідальний за випуск – Граневський В.В.
Комп’ютерний макет – Синецька Т.М.
Коректори – Петрова М.Т.
Петров І.О.

Здано до складання .05.2016 р. Підписано до друку_._.2016 р.
Формат 60×84 1/16. Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman.
Друг ризографічний. Умов. друк. арк. 11,1. Наклад 100 прим.

Видавництво ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»
пл. Гологя 2, м. Старобільськ.