

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ

# **ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА**

## **Навчальний посібник**

Укладачі

Лепейко Т. І.  
Лукашев С. В.  
Миронова О. М.

Відповідальний за випуск

Лепейко Т. І.

Харків. Вид. ХНЕУ, 2013

УДК 316.62  
ББК 88.5я7  
Л48

**Рецензенти:** докт. екон. наук, професор, зав. кафедри менеджменту Харківського інституту банківської справи Університету банківської справи Національного банку України *Доронін А. В.*; докт. пед. наук, професор кафедри педагогіки та психології ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» *Артюшина М. В.*

**Рекомендовано до видання рішенням вченої ради Харківського національного економічного університету.**

Протокол № р.

**Авторський колектив:** докт. екон. наук, професор Лепейко Т. І. – вступ, теми 1, 2, глосарій; канд. екон. наук, професор Лукашев С. В. – теми 5, 6, практичні вправи, іменний і предметний покажчики; канд. екон. наук, доцент Миронова О. М. – теми 3, 4.

Л48 **Лепейко Т. І.** Організаційна поведінка : навчальний посібник / Т. І. Лепейко, С. В. Лукашев, О. М. Миронова. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. – 156 с. (Укр. мов.)

Подано основи теорії управління поведінкою організації. Детально розглянуто теорію основи побудови ефективної організаційної культури в організації, аспекти управління організаційною поведінкою на основі врахування індивідуальних особливостей поведінки кожного члену колективу. До кожної теми наведено запитання для самоконтролю та практичні вправи.

Рекомендовано для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів усіх форм навчання, які опановують дисципліну «Організаційна поведінка», а також для керівників, спеціалістів різних галузей, підприємців, бізнесменів.

УДК 316.62

ББК 88.5я7

© Харківський національний економічний університет, 2013

© Лепейко Т. І.

Лукашев С. В.

Миронова О. М.

2013

## Вступ

Навчальний посібник «Організаційна поведінка» призначений надати студентам допомогу у формуванні компетентностей у сфері управління поведінкою в організації.

Вивчення закономірностей організаційної поведінки дозволить сформувати у керівників теоретичні уявлення та практичні навички, які повинні проявлятися в їх управлінській діяльності:

1) в якісному виконанні її складових під час цілеспрямування, інформаційної підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень та при здійсненні окремих елементів управлінської діяльності: бесід, нарад, переговорів;

2) в ефективному управлінні групами людей (відділами, цехами, підрозділами, колективами тощо);

3) у вмінні встановлювати міжособистісні відносини (лідерство, навички усних та письмових комунікацій, гнучкість тощо);

4) у забезпеченні стабільності діяльності (опір стресу, толерантність до умов невизначеності, діяльність, що пов'язана з ризиком, працездатність тощо);

5) у мотивуванні праці (наявність внутрішніх стандартів діяльності, самооцінка, енергійність, мотивація досягнень, мотивування інших).

Метою навчальної дисципліни є надання слухачам системи теоретичних знань та практичних навичок у сфері організаційної поведінки на рівні підприємств, окремих груп та індивідів.

Вивчення студентом дисципліни повинно сформувати у нього такі компетентності, необхідні менеджеру:

*знання:*

основ організаційної поведінки задля формування високого рівня соціально-економічних відносин в організації;

засобів управління для формування стилю поведінки відповідно до ситуації;

методів делегування повноважень;

моделей розвитку організаційної культури;

*вміння:*

створювати умови для підвищення культури працівників;

використовувати свої повноваження та владу, засоби впливу на підлеглих, підтримувати розумний баланс влади;

контролювати ефективність дій виконавців управлінських рішень;

використовувати владу з метою запобігання та/або подолання конфліктів в організації;

регулювати міжособистісні відносини між членами трудового колективу;

*комунікації:*

здатність до побудови комунікаційної мережі для обміну інформацією та зворотного зв'язку;

здатність до розподілення прав, відповідальності та обов'язків між виконавцями;

здатність до поєднання офіційних повноважень та особистого авторитету, формування власного гнучкого стилю управління;

*відповідальність і автономність:*

відповідальність за контроль якості, результативності та ефективності організаційної культури організації;

відповідальність за оптимальний рівень кількісного співвідношення між працівниками з урахуванням їх психологічної сумісності для регулювання групових стосунків у колективі.

Матеріал посібника подано у вигляді сукупності тем. У кожній темі викладено теоретичний матеріал, який розкриває суть актуальних питань. Також до низки тем наведено практичні вправи, виконання яких дозволить визначити якості, притаманні керівникам та членам колективу в різних ситуаціях. До кожної теми запропоновано перелік запитань для самоконтролю, пошук відповідей на які дозволить студентам більш детально проробити наведений теоретичний матеріал.

Навчальний посібник також містить глосарій, предметний та іменний покажчики, що дозволяють швидше знайти визначення необхідного поняття в тексті та посилання на певного автора.

Цей навчальний посібник рекомендовано для студентів спеціальності «Бізнес-адміністрування» всіх форм навчання, студентів інших економічних спеціальностей вищих навчальних закладів, які опановують дисципліну «Організаційна поведінка», а також для менеджерів усіх ланок, підприємців, бізнесменів – усіх, хто цікавиться проблемою управління поведінкою в організаціях.

# **Розділ 1. Теоретичні основи науки «Організаційна поведінка»**

## **1. Концептуальні основи організаційної поведінки**

1.1. Поняття дисципліни та типові прояви організаційної поведінки.

1.2. Організуючі сили організаційної поведінки.

1.3. Історичний аспект розвитку управління поведінкою організації.

1.4. Концепції менеджменту, на які спирається організаційна поведінка.

### ***1.1. Поняття дисципліни та типові прояви організаційної поведінки***

Оскільки «процес управління є процесом, автором і безпосереднім виконавцем якого, його безпосереднім учасником, є людина» [8, с. 8], то, насамперед, постає питання розглядати працівників підприємства в процесі управління з огляду на їх індивідуальні особливості поведінки. Такий погляд на управління персоналом останнім часом набуває значної актуальності, оскільки щільно пов'язаний із демократизацією суспільних відносин та виникненням нової галузі економічної науки – поведінкової економіки [4; 8; 11], яка вивчає поведінкові аспекти прийняття економічних рішень. Згідно з визначенням, наведеним у роботі [20, с. 30], поведінкова економіка (behavior economics) – це підхід до економічних досліджень, в якому використовуються біхевіористичні науки (психологія, соціологія, менеджмент і теорія прийняття рішень) та результати досліджень у цих сферах під час пояснення й прогнозування економічної поведінки.

У загальному вигляді наука «Організаційна поведінка» вивчає поведінку людей і груп в організації.

Необхідно зупинитись більш детально на визначенні поняття «поведінка». Це одна з найскладніших категорій психології, педагогіки, менеджменту. Слід зазначити, що в рамках навчальної дисципліни «Організаційна поведінка» важливо розглядати такі поняття як дія,

поведінка та діяльність, оскільки водночас вони дуже схожі й абсолютно різні.

Схематично особливості цих трьох понять можна навести на рис. 1.1 [29].



**Рис. 1.1. Характеристика категорій організаційної поведінки**

Дія характеризується як одинична, неповторима, вона може бути один раз одною, другий раз – іншою. Дії – це контакт з оточуючим середовищем, вихід суб'єкта у зовнішній світ. Вони можуть бути різноманітними, але їх об'єднує щось особливе, специфічне. Ця особливість помічається зовнішнім світом, виділяється та стає характеристикою поведінки суб'єкта і його самого. Отже, характеристика дій стає характеристикою поведінки, яка розповсюджується на внутрішній світ суб'єкта.

Таким чином, поведінка – це сукупність усвідомлених, соціально значущих дій. Вона обумовлена розумінням власних функцій та підлягає впливу зовнішніх факторів, які забезпечуються процесом мотивації. Критеріями поведінки є її відповідність встановленим соціально-культурним нормам (професійним, моральним, правовим тощо). У структурі поведінки важливими елементами є засоби, методи здійснення дій, їх відповідність техніці думки, комунікації, рефлексії. Поведінка оцінюється результативністю, ефективністю здійснених дій. Отже, поведінка відрізняється від дії особливістю та цілісністю, що постійно повторюються та передбачають єдність духовного, соціального, біологічного, людського, особистісного та індивідуального в кожному суб'єкті (одиничному або колективному).

Стосовно діяльності, то вона співвідноситься з поведінкою як загальне з особливим. Усе, що характеризує діяльність, розповсюджується як загальне на поведінку, а поведінка, будучи особливою,

вносить у діяльність власну різноманітність, так чи інакше впливаючи на її результат.

---

👉 **Поведінка** – сукупність дій, які є соціально значущими, усвідомленими, мають характерну для їх автора особливість, що повторюється у різних діях

---

Як *організаційні системи* в організаційній поведінці розглядаються особистість, група, організація, спільноти (професійні, територіальні, національні).

*Організаційною одиницею* виступає особистість, яка є основою різних організаційних структур.

---

👉 **Організаційна поведінка** – це міждисциплінарна область, яка вивчає взаємозв'язок людської поведінки та результатів роботи людей в умовах організації з урахуванням взаємодії оточуючого середовища

---

Організаційна поведінка – це систематичний науковий аналіз індивідів, груп і організацій з метою розуміння, передбачення та вдосконалення індивідуального виконання та функціонування організації.

Організаційна поведінка – це поведінка працівників, втягнутих у певні управлінські процеси, які мають свої цикли, ритми, темпи, структуру відносин, організаційні рамки та вимоги до працівників.

*Об'єкт організаційної поведінки* – соціальна реальність, а саме: працівники – члени виробничої групи.

*Предмет дослідження* – процеси внутрішньофірмових дій та вчинків індивідів у виробничій групі, а також специфіка групової поведінки.

Виділяють три рівні проблем поведінки (рис. 1.2):

1. Особистісні – характеристика особистості, індивідуальна мотивація, індивідуальні винагороди.
2. Групові – неформальні структури групи, групова динаміка, керівництво та лідерство, ділове спілкування, конфлікти.
3. Загальноорганізаційні – організаційна культура.

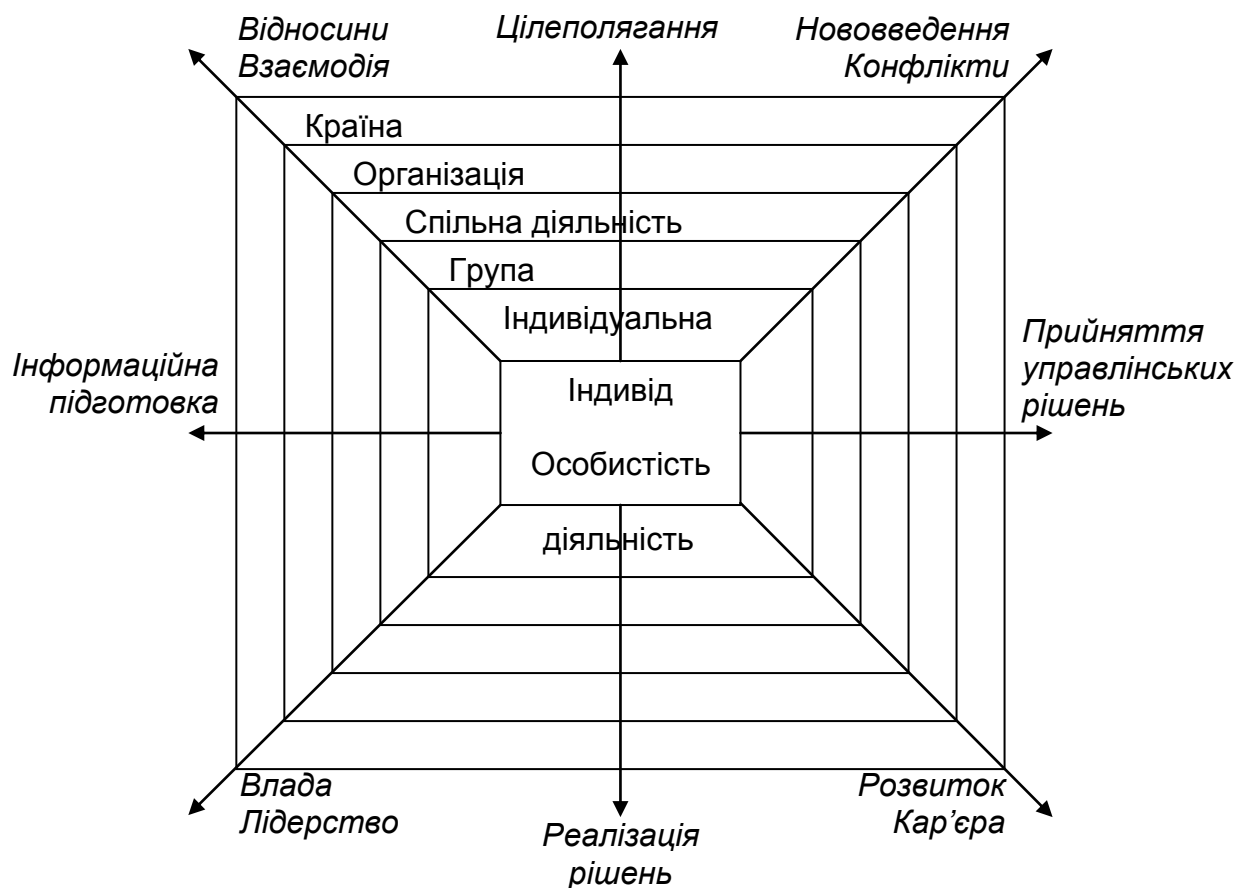


Рис. 1.2. Основні проблеми організаційної поведінки

При вивченні організаційної поведінки необхідно враховувати такі моменти [19]:

1. Чітке уявлення рівня аналізу – окремий працівник, група або організація в цілому.

2. Використання теорій, принципів, моделей та методів різних навчальних дисциплін (психології, соціології, культурної антропології тощо) для пояснення взаємозв'язку поведінки працівників організації з результативністю.

3. Гуманістична орієнтація організаційної поведінки – найбільш важливими для організації є люди та їх відносини, сприйняття, здатності до навчання, почуття, цілі.

4. Результатна орієнтація організаційної поведінки – покращення результатів діяльності організації.

5. Значний вплив оточуючого середовища на поведінку людей в організації.

Об'єктивною основою практичного використання організаційної поведінки є знання об'єктивних законів – законів (переважних тенденцій)



психічних процесів, що реалізуються в управлінні. До таких законів відносяться [19]:

1. **Закон невизначеності відклику** – людина реагує по-різному на однакові впливи. Тому необхідно знати психологічні особливості людей.

2. **Закон неадекватності відображення людини людиною** – жодна людина не може звичайними засобами зрозуміти іншу людину з достатнім ступенем достовірності. Менеджер повинен володіти сучасними методами діагностики особливостей людей, вміти оцінювати їх об'єктивно.

3. **Закон неадекватності самооцінок** – рівень адекватності самооцінки залежить від співвідношення в ній пізнавального та захисного компонентів. Для успішного управління необхідне підвищення об'єктивності самооцінок керівників шляхом використання спеціально розробленого інструментарію.

4. **Закон викривлення суті управлінської інформації** – управлінська інформація має об'єктивну тенденцію до зміни суті в процесі руху по рівнях ієрархії управління, особливо це залежить від кількості людей на цих рівнях. Керівнику необхідно намагатися зменшувати викривлення суті управлінської інформації.

5. **Закон самозбереження** – продуктивність праці людського мозку в момент розгляду будь-якої проблеми значно знижується в умовах, які загрожують гідності та самоповазі. Необхідно створювати умови, при яких критика не буде гальмувати творче мислення людей.

6. **Закон прямої залежності успіхів у роботі керівника та його здібностей** – чим вище здібності працівника, тим менше йому потрібно засобів для виконання певної роботи, та навпаки. Управлінням повинні займатися дійсно здібні до керівної роботи люди.

7. **Закон компенсації** – при високому рівні стимулів до роботи або високих вимогах середовища до людини недостатність будь-яких здібностей для успішного здійснення саме цієї діяльності відшкодовується іншими здібностями або навичками та вмінням працювати.

## **1.2. Організуючі сили організаційної поведінки**

Керівники будь-якої організації (комерційної, державної) постійно змушені вирішувати проблему: яким чином налагодити систему

управління, щоб забезпечувати співробітництво працівників в організації та долати їх можливі конфронтації в організаційному середовищі.

Основним протиріччям організаційної поведінки є проблема «конфронтація – співробітництво». Вищим професійним досягненням керівника є ефекти співробітництва, а найбільшими показниками непрофесійності є можливі конфронтації. Слід зазначити, що така проблема виникає у всій організації: як по вертикалі («зверху донизу» та «знизу наверх»), тобто між керівниками та підлеглими, а також по горизонталі – між співробітниками, підрозділами, службами тощо. Виходячи з цього, предмет організаційної поведінки можна зобразити в загальному вигляді як протилежні моделі: А – конфронтація працівників; Б – співробітництво (рис. 1.3).

Ці моделі можуть переходити одна в іншу, визначаючи таким чином напрям або організаційного розвитку, або деградації. Процеси такого переходу спрямовуються, з одного боку, зусиллями керівників усіх ланок управління, а з іншого – реалізуються в поведінці безпосередніх учасників.

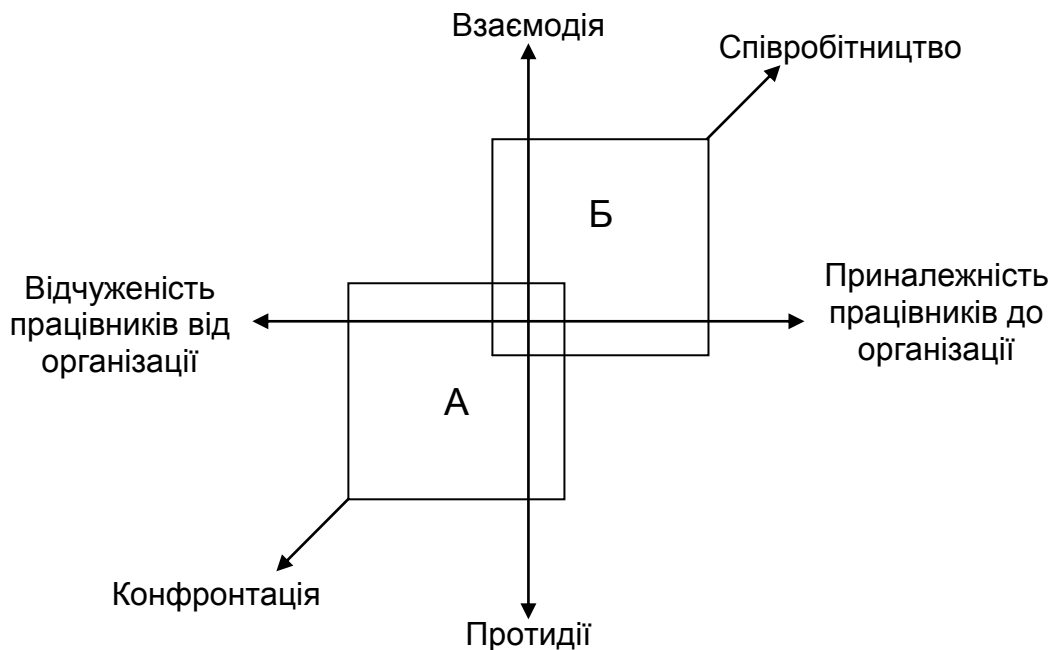


Рис. 1.3. Альтернативні моделі організаційної поведінки [17]

Проблему «конфронтація – співробітництво» можна вирішити, якщо знайти оптимальне поєднання двох організуючих сил організаційної поведінки у часі та просторі:

1. **Субординаційні сили** – сили, які підпорядковують працівників «згори донизу» та проявляються в офіційній поведінці керівників і підлеглих.

2. **Координаційні сили** – сили, що узгоджують різні за положенням ланки та рівні управління, особисті управлінські інтереси, проявляються в неофіційних службових контактах.

Субординаційні організуючі сили найбільше проявляються в офіційній поведінці керівників та підлеглих, а координаційні – в їх неофіційних службових контактах.

Поєднання цих двох організуючих сил можливе за умови, що працівники відчувають приналежність до справ організації, в якій вони працюють.

Для організації, де домінує приналежний тип співробітників, характерний високий рівень взаємоузгодженості: модель управління визначається як об'єднуюча. У такій ситуації у працівників формується панорамне бачення всього обсягу робіт, що спричиняє появу ефективного рішення спільних завдань шляхом взаємодії, взаємної підтримки тощо. Такій моделі поведінки відповідає модель соціокультурних відносин «спільний дім».

В організаціях, де домінує відчужений тип працівників, спостерігається високий рівень неузгодженості, а модель поведінки визначається як роз'єднувальна. У цьому випадку у співробітників формується вузькофункціональне бачення робіт, що ускладнює ефективну взаємодію між працівниками для вирішення організаційних завдань. Цій моделі поведінки відповідає модель соціокультурних відносин «миші у норах».

Схематично протиріччя між двома моделями поведінки співробітників наведено на рис. 1.4.

Слід зазначити, що організаційна поведінка працівників є досить суб'єктивним показником, а отже персоніфікованим, та може бути визначена як відносини людини до організації, де вона працює. Необхідно зазначити, що найчастіше поведінка працівників в організації залежить від відносин вищих ланок менеджменту до своїх підлеглих. Виходячи з цього, можна сформулювати головний управлінський закон із позиції організаційної поведінки.

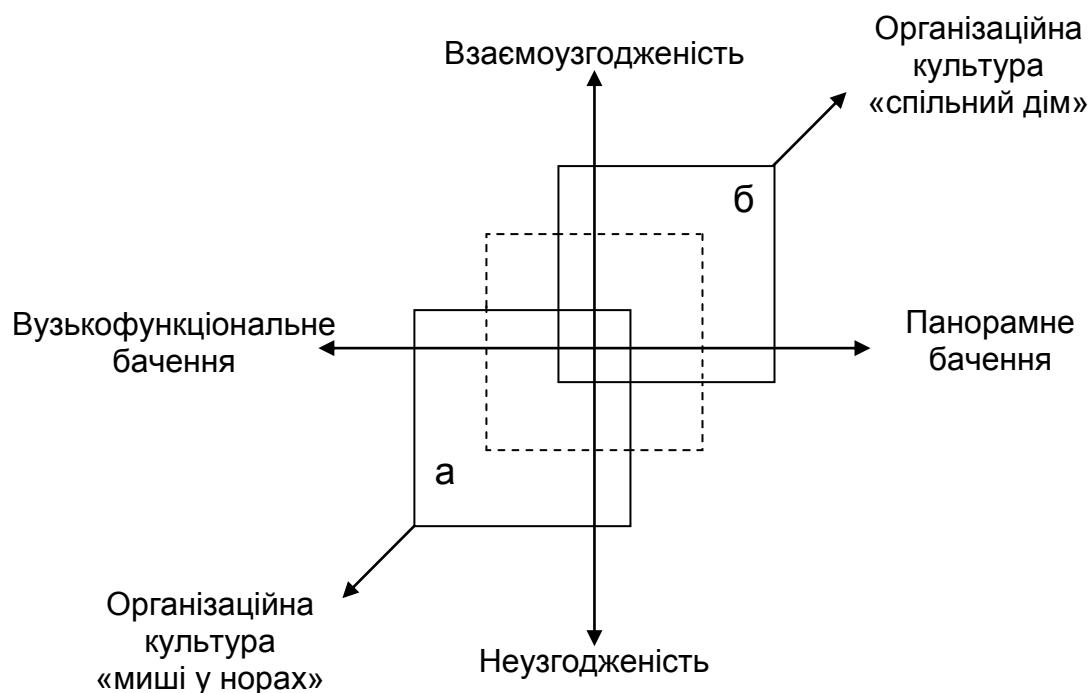


Рис. 1.4. Моделі організаційної орієнтації поведінки [23]

---

👉 **Головний управлінський закон:** як топ-менеджмент відноситься до працівників, так і працівники відносяться до організації

---

Ґрунтуючись на цьому управлінському законі, персоналу необхідно визначити той тип відносин до працівників, який би приніс максимальну ефективність у діяльності підприємства.

Виділяють два основних типи відносин до працівників [17; 29]:

**інструментальні** або **«експлуаторські»** – відносини до працівника як до «засобу», базується на ресурсній нерівності працівника та роботодавця. Такий тип відносин передбачає контроль за поведінкою працівників шляхом «торгу» та «примусу». Превалювання такого типу відносин до працівників може призвести до втрати авторитету керівника, довіри в колективі, працездатності співробітників, ініціативності з боку підлеглих, а це, у свою чергу, призведе до появи невпевненості в діях колективу, зниження згуртованості колективу тощо;

**ціннісні** – відносини до працівника, яке ґрунтується на створенні таких умов та клімату в колективі, які б забезпечили зростання прихильності працівників до організації, оскільки саме люди формують

своєю діяльністю успіх організації. Використання ціннісних відносин до підлеглих приводить до підвищення зацікавленості кожного співробітника в успіхах організації, високої самовіддачі працівників, високого рівня відповідальності та налаштування на ініціативність у роботі тощо.

Важливість формування ціннісних відносин з колективом можна підтвердити рядом висловлювань топ-менеджерів найуспішніших компаній світу:

---

👉 **Акіо Моріта** (засновник Sony Group): *«Найважливіше завдання японського менеджера – встановити нормальні відносини з працівниками, створити у них відносини до корпорації як до рідної родини, сформуванати розуміння того, що у працівників і менеджерів одна доля»*

---

👉 **Білл Гейтс** (засновник Microsoft Corporation): *«Підприємницький образ мислення продовжує процвітати в Microsoft, оскільки головною нашою метою є реінкарнація нас самих – ми повинні бути впевнені, що саме ми замінюємо наші ж продукти, а не хто-небудь інший»*

---

👉 **Томас Уотсон-молодший** (голова International Business Machines (IBM), син засновника IBM Томаса Уотсона-старшого): *«Основна філософія організації відіграє набагато більшу роль у її досягненнях, ніж технологічні чи економічні ресурси, організаційна структура, нововведення та дотримання термінів»*

---

👉 **Стів Джобс** (головний виконуючий директор (CEO) компанії Apple): *«Моя бізнес-модель – група «Бітлз»: чотири хлопці контролювали негативні прояви один одного; вони врівноважували один одного, та загальний підсумок виявився більше суми окремих частин. Ось як я дивлюсь на бізнес: великі справи не робляться однією людиною, вони здійснюються командою»*

---

Таким чином, в організаційній поведінці існує дві полярні моделі основних управлінських відносин (рис. 1.5).

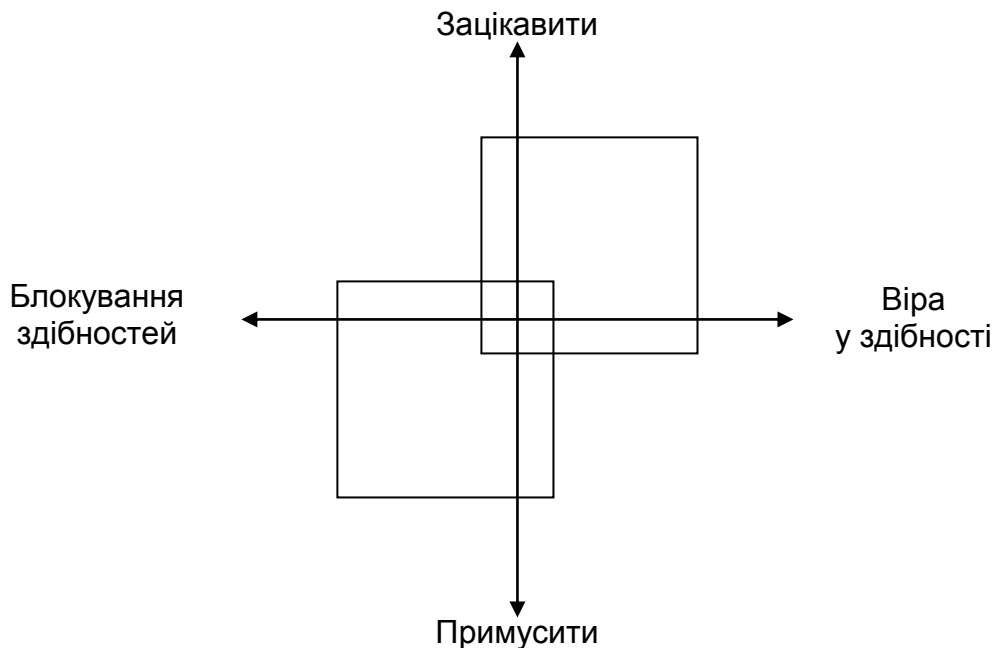


Рис. 1.5. Полярні моделі основних управлінських відносин

Слід зауважити, що дійсно найбільш ефективним типом відносин до працівників є ціннісний тип. Однак не слід забувати й про інструментальний тип, оскільки існують ситуації, коли необхідно використовувати елементи інструментальних відносин до підлеглих.

### ***1.3. Історичний аспект розвитку управління поведінкою організації***

Сучасне вивчення організаційної поведінки базується на розумінні того, що люди роблять всередині організації. Такий підхід виник у середині 40-х рр. XX ст. Сучасна організаційна поведінка базується на менеджменті та поведінкових науках – психології, соціології, культурній антропології.

Необхідно розглянути історію виникнення та розвитку менеджменту (табл. 1.1). Слід зазначити, що менеджмент як наука виник у кінці XIX – на початку XX ст. Однак окремі елементи менеджменту зародилися дуже давно.

## Історія менеджменту\*

Час	Групи або окремі люди	Вклад у менеджмент
5000 р. до н. е.	Шумери	Ведення записів про досягнення в роботі
4000 р. до н. е.	Єгиптяни	Планування, організація та контроль
2600 р. до н. е.	Єгиптяни	Децентралізація організацій
1100 р. до н. е.	Китайці	Застосування проектування організацій
350 р. до н. е.	Греки	Прикладні наукові методи
325 р. до н. е.	Олександр Македонський	Використання найманого персоналу в якості радників
280 р. н. е.	Діоклетіан	Делегування влади
1776 р.	Адам Сміт	Прикладні принципи робочої спеціалізації
1881 р.	Джозеф Вартон	Введення в коледжі факультету менеджменту
1885 – 1920 рр.	Школа наукового управління (Ф. Тейлор, Л. Гілбреті, Г. Гантт, Г. Форд, Г. Емерсон)	Науковий підхід до менеджменту; науковий аналіз для визначення кращих способів виконання завдань
1920 – 1950 рр.	Класична школа управління (А. Файоль, М. Вебер, Фоллет М. П., Ч. Бернард)	Менеджмент розглядається як процес чи серія безперервних взаємопов'язаних дій, які називаються управлінськими функціями, а процес управління – як сума всіх цих функцій
1930 – 1950 рр.	Школа людських відносин (Елтон Мейо, Абрахам Маслоу)	Застосування прийомів управління міжособистісними відносинами для підвищення рівня задоволеності та продуктивності праці
1950 р. – теперішній час	Школа науки про поведінку (Р. Лайкерт, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор)	Застосування наук про людську поведінку (психологія, соціологія) до управління; розуміння необхідності надання допомоги працівникам у розкритті внутрішніх можливостей
1960 р. – теперішній час	Школа кількісних методів (Акоф Р. А., Арно Е. Л., Черчмен К. У.)	Використання кількісних моделей і вимірників для прийняття рішень
1960 р. – теперішній час	Сучасні напрямки менеджменту (системний, ситуаційний підходи, теорія стратегій, інновацій і лідерства)	Розгляд організації як цілісної системи; прийняття рішень з урахуванням існуючої ситуації; розробка довгострокової стратегії організації; інноваційний підхід до змін в організації й відносин між керівниками та підлеглими

\* Складено авторами за роботами [6; 9; 21; 18; 24; 34].

На початку свого розвитку у менеджменті увага зосереджувалась на людях тільки з позиції фактора виробництва, а управління персоналом базувалось на заходах щодо підвищення продуктивності праці та матеріального заохочення до праці. Однак дослідження Е. Мейо, А. Маслоу та Ч. Бернарда зробити якісний крок в іншому напрямі – підвищення значення людини в організації як соціального фактора.

Е. Мейо у результаті так званих «хотторнських» експериментів (проводились на заводі «Вестерн Електрик» у Хотторні (США)) зрозумів, що більш чи менш чітко розроблені та раціоналізовані трудові операції, а також хороша заробітна платня самі по собі не завжди й не обов'язково приводять до підвищення продуктивності праці. З'ясувалось, що найчастіше відносини, які склалися між працівниками однієї групи, виявляються більш дієвим фактором, який позитивно чи негативно впливає на характер та результат праці, ніж будь-які зовнішні фактори, наприклад, тиск управлінського персоналу. Таким чином, стало зрозуміло, що організація – це не просто сукупність людей, які виконують спільні завдання, а ще й соціальна система, де взаємодіють особистості, а також формальні та неформальні групи. Вперше неформальні відносини були визнані за вагому організаційну силу [20].

Вчений-теоретик А. Маслоу в результаті проведених психологічних досліджень прийшов до висновку, що проблеми у людей виникають тоді, коли вони не в змозі задовольнити свої потреби. Таким чином, зростання продуктивності праці можливе не стільки у зв'язку з підвищенням заробітної платні, скільки в результаті зростання задоволеності працівників своєю працею та відносинами в колективі [20].

Президент компанії «Белл» у Нью-Джерсі (США) Ч. Берnard із точки зору керівника вищої ланки стверджував, що роль лідера обумовлена оволодінням соціальними силами організації, управлінням її неформальними компонентами, формуванням цінностей та норм. На його думку, поганий менеджер маніпулює заохоченнями та покараннями, змінює за власним бажанням систему управління й, таким чином, може розраховувати тільки на короткочасне підвищення ефективності.

Саме такі погляди представників наукових та управлінських верств зумовили розширення досліджень у сфері поведінки людей в організації.

З іншого боку проводились дослідження в науках про поведінку – психології, соціології, культурній антропології, де було розроблено мето-



ди психологічного впливу на людей. Було проведено соціологічні дослідження, які дозволили виявити особливості поведінки людей залежно від віку, статі, соціального статусу, освіти тощо.

Навчальна дисципліна «Організаційна поведінка» як самостійна наука бере свій початок із публікації звіту Р. Гордона та Д. Хауела в 1959 р. Цей звіт був результатом їх ознайомлення з навчальними курсами, опитування студентів і викладачів великої кількості американських бізнес-шкіл. Їх висновки звелись до того, що така академічна дисципліна, як психологія, не повністю задовольняє потреби керівників у розумінні тонкощів управління підлеглими – вони мають складнощі під час застосування теоретичних положень науки на практиці. Тому виникла потреба у новому підході, який би акумулював у собі накопичений досвід досліджень, оцінки, прогнозування, консультування, конструювання у сфері поведінки окремих людей та їх груп в організаціях. Таким чином, організаційна поведінка об'єднала в собі відповідні області загальної, соціальної, експериментальної та індустріальної психології, соціології, політології та культурної антропології.

Сучасна організаційна поведінка обумовлена особливостями чотирьох груп змін: якості робочої сили, очікувань клієнтів, організації та процесів управління, виходячи із мінливого та невизначеного зовнішнього середовища.

#### ***1.4. Концепції менеджменту, на які спирається організаційна поведінка***

Організаційна поведінка в загальному вигляді базується на загальних концепціях менеджменту, які було наведено в табл. 1.1. Однак найбільший вплив на формування її як самостійної науки здійснюють концепції управління з позиції психології й людських відносин та управління з позиції науки про поведінку.

Згідно з концепцією управління з позиції психології й людських відносин менеджмент розглядається як наука, що забезпечує виконання робіт за допомогою інших людей, при цьому зростання продуктивності праці більшою мірою забезпечується за рахунок зміни відносин між працівниками та менеджерами, ніж за рахунок підвищення заробітної

платні. Дослідження в цій галузі довели, що зміни у відносинах до людей можуть дати поштовх до підвищення продуктивності праці.

У свою чергу, концепція управління з позиції науки про поведінку ґрунтується на тому, що ефективність організації безпосередньо пов'язана з ефективністю її людських ресурсів. Складовими такого управління є: соціальна взаємодія, влада й лідерство, організаційна комунікативна система, змістовність роботи та якість життя.

Застосування цих концепцій менеджменту дозволяє визначити організаційну поведінку як розуміння, передбачення та управління людською поведінкою в рамках організації.

Таким чином, підхід організаційної поведінки спрямований на підвищення ефективності управління людьми. При цьому слід акцентувати увагу на таких сферах, як організаційна культура, міжнародний менеджмент, подолання трудового стресу, проектування праці, постановка цілей, навички ведення переговорів, формування команд, політичні стратегії, стилі лідерства, організаційний розвиток та методи прийняття рішень.

Слід зазначити, що концепція сучасної організаційної поведінки базується на ідеях про природу людини та організації (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Базові ідеї організаційної поведінки

Природа людини	Природа організації
Індивідуальні особливості	Соціальні системи
Сприйняття	Взаємний інтерес
Цілісність особистості	Етичні принципи
Мотивована поведінка	
Прагнення до співучасті	
Цінність особистості	

Ефективність функціонування організації залежить від моделі організаційної поведінки, яка використовується.

---

👉 **Модель організаційної поведінки** – домінуючі системи переконання, які визначають дії менеджменту будь-якої компанії

---

Вибір моделі організаційної поведінки визначається багатьма факторами: філософія, бачення, місія, цілі організації, її менеджери, умови зовнішнього середовища тощо.

Моделі організаційної поведінки наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

### Моделі організаційної поведінки

Моделі Фактори	Авторитарна	Піклування	Підтримуюча	Колегіальна
Базис моделі	Влада	Економічні ресурси	Керівництво	Партнерство
Орієнтація менеджменту	Повноваження	Гроші	Підтримка	Робота в команді
Орієнтація працівників	Підпорядкування	Безпека та пільги	Виконання робочих завдань	Відповідальна поведінка
Психологічний результат	Залежність від безпосереднього керівника	Залежність від організації	Участь в управлінні	Самодисципліна
Задоволення потреб працівників	Існування	Безпеки	Статусу та визнання	Самореалізації
Участь працівників у процесі праці	Мінімальна	Пасивне співробітництво	Пробуджені стимули	Помірний ентузіазм

**Авторитарна модель** засновується на домінуванні влади. Менеджери в такій організації орієнтовані на формальні повноваження, які вони делегують шляхом наказів. Підлеглі знаходяться в психологічній залежності від керівника, оскільки повинні підпорядковуватись керівникові. Працівники прагнуть задовольнити власні потреби, внаслідок чого ефективність їх роботи не можна вважати ефективною.

**Модель піклування** спрямована на забезпечення необхідних засобів для виплати заробітної плати та надання певних пільг працівникам. Піклування призводить до підвищення залежності працівників від організації. Однак задоволення від отриманих матеріальних благ не є достатньо сильним стимулом та викликає лише пасивне співробітництво.

**Підтримуюча модель** спирається не на гроші та владу, а на лідерство – менеджери створюють клімат, який допомагає індивідуаль-

ному зростанню працівників та використанню їх здібностей в інтересах організації. За таких умов у працівників з'являється відчуття співучасті та приналежності до рішення завдань організації, зростає мотивація до праці. Роль менеджера полягає в наданні допомоги співробітникам у рішенні проблем та виконанні робочих завдань. Таку модель можна застосувати лише в тому випадку, коли первинні потреби (фізіологічні та у безпеці) співробітників задоволені.

**Колегіальна модель** дозволяє формувати у працівників почуття партнерства, відчуття своєї необхідності та корисності. Управління такою організацією орієнтоване на командну роботу, внаслідок чого у працівників з'являється почуття відповідальності за свою роботу та необхідності самодисципліни й самовдосконалення. Зазначена модель є найбільш прогресивною та успішною в умовах сьогодення.

### ***Запитання для самоконтролю***

1. Визначте предмет та об'єкт дослідження управління поведінкою організації.
2. Розкрийте сутність поняття «організаційна поведінка».
3. Охарактеризуйте об'єктивні закони організаційної поведінки.
4. Розкрийте зв'язок управління поведінкою організації з іншими науками.
5. Окресліть основні особливості використання організуючих сил організаційної поведінки.
6. Назвіть базові елементи організаційної поведінки.
7. Охарактеризуйте типи основних відносин керівників до своїх підлеглих.
8. Розкрийте історичну еволюцію розвитку значення організаційної поведінки.
9. У чому полягають особливості моделей організаційної поведінки?

### ***Практичні вправи***

#### **Тест «Орієнтація керівника на людей та завдання» [34]**

Тест містить 35 тверджень, які відображають особливості управлінської поведінки.

*Порядок роботи:*

Уявіть себе керівником певної професійної групи людей. Під час відповіді на кожне твердження тесту Ви повинні обрати один із можливих варіантів: завжди – «З», часто – «Ч», іноді – «І», рідко – «Р», ніколи – «Н».

1. Імовірно, завжди був би керівником групи.
2. погодився б на понаднормовану працю.
3. Надав би членам групи повну свободу дій у роботі.
4. Підтримав би однакові способи діяльності.
5. Дозволив би людям під час вирішення проблем критично мислити.
6. Зробив би все, що від мене залежить, щоб моя група була краще, ніж групи-конкуренти.
7. Говорив би як представник своєї групи.
8. Спонукав би членів групи до більшого старання.
9. Випробував би свої ідеї в групі.
10. Дозволив би членам групи повну ініціативу.
11. Багато працював би в надії на підвищення.
12. Терпів би повільні дії та невпевненість.
13. У присутності відвідувачів виступав би від імені групи.
14. Хотів би підтримувати високий ритм роботи.
15. Давав би співробітникам можливість працювати з «розв'язаними» руками.
16. У конфліктних ситуаціях у групі діяв би як посередник.
17. Потопав би в деталях.
18. Представляв би групу у відносинах із зовнішнім світом.
19. Не хотів би надавати членам групи свободу дій.
20. Вирішував би самостійно, що робити та як робити.
21. Спонукав би працівників до зростання продуктивності праці.
22. Делегував би деяким працівникам повноваження, які міг би залишити собі.
23. Зазвичай справи йдуть так, як я і передбачав.
24. Дозволяв би групі висувати багато ініціативних пропозицій.
25. Давав би членам групи конкретні завдання.
26. Хотів би вносити зміни.
27. Просив би членів групи працювати інтенсивніше.

28. Вважав би, що члени групи добре використовують свої здібності критично мислити.
29. Склав би графік роботи.
30. Відмовлявся би з'ясовувати свої дії.
31. Переконував би інших у тому, що мої ідеї підуть їм на користь.
32. Дозволяв би групі самостійно визначати ритм своєї роботи.
33. Закликав би групу перевищити свої рекордні показники.
34. Діяв би, не радячись з групою.
35. Припускав би, що всі члени групи дотримуються інструкцій та приписів.

*Обробка результатів:*

1. Відмітьте такі номери тверджень: 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34, 35.
2. Поставте цифру 1 (один) перед відміченими номерами тверджень, на які Ви відповіли «Р» або «Н».
3. Поставте цифру 1 (один) перед всіма іншими номерами тверджень, на які Ви відповіли «В» або «Ч».
4. Обведіть кружками цифри 1 (один), які стоять перед твердженнями: 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 35.
5. Підрахуйте кількість відповідей, які відмічені цифрою 1 (один) в кружках. Це кількість балів, що вказує на ступінь Вашої спрямованості на людей.
6. Підрахуйте кількість відповідей, які не відмічені цифрою 1 (один) в кружках. Це бали, що вказують на ступінь Вашої спрямованості на завдання.

*Оцінка результатів:*

1. Максимальна кількість балів за шкалою орієнтації на людей – 15. Показник вище 12 балів означає, що виражена орієнтація на людей.
2. Кількість балів, що перевищує 12 за шкалою орієнтації на завдання, показує ступінь її вираженості. Керівники такого типу, як правило, менш за все рахуються з людьми.

**Тест на визначення організаційного розвитку на підприємстві [27]**

Тест дозволяє виявити ступінь зрілості підприємства та необхідність організаційного розвитку.

### Порядок роботи:

Надайте відповіді на питання тесту та відмітьте у відповідних графах можливі відповіді: «ні», «скоріше ні», «скоріше так», «так» (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

### Форма для заповнення

№ п/п	Можливі ситуації	Ні	Скоріше ні	Скоріше так	Так
1	2	3	4	5	6
1	У випадку зривів, невдач, браку, порушень під час виробництва завжди відбувається пошук винуватих				
2	Багато співробітників на лінійних та інших посадах прагнуть до того, щоб убезпечити себе за допомогою доповідних записок та інших паперів				
3	Доступ до інформації визначається рівнем стану співробітника, а не його функціями				
4	Немає чіткості, які цілі ставить перед собою підприємство. Багатьом цілям невідомі				
5	Якщо допущена помилка, про це дізнається не той працівник, який її зробив, а його керівник та колеги				
6	Домінує «віддільський» егоїзм				
7	Співробітники рідко ототожнюють себе з прийнятими рішеннями. Скоріше вони сприймають ці рішення не як «свої», а як спрямовані проти них. «Чи керівники не бачать, куди це все веде?»				
8	Спокійно та планомірно зайнятися власною роботою вдається тільки після закінчення робочого дня. До цього завжди є щось важливіше				
9	Більшість керівників не прагнуть до того, щоб управління будувалось на колективній основі. Прямо або непрямо вони дають зрозуміти, що віддають перевагу «чіткій» системі «наказ – підпорядкування»				
10	Коли мова заходить про керівництво підприємства або штатних керівників, зазвичай кажуть «Там, нагорі»				
11	Конфлікти найчастіше виникають через дрібноту				
12	Наради тривають занадто довго та закінчуються частіше за все безрезультатно. Мова іде не про суть питання, а про боротьбу самолюбства				

Закінчення табл. 1.4

1	2	3	4	5	6
13	Наскільки добре працівник справляється із своїми обов'язками, він узнає вкрай рідко. Він навіть не знає, на основі яких критеріїв оцінюється його праця				
14	Складно та майже безперспективно висувати та «пробивати» нові ідеї та пропозиції з удосконалення технологічних процесів				
15	Ентузіазм у роботі – рідкість				
16	У принципі, є два види працівників: «старики», які вже були на підприємстві, коли воно тільки розпочинало свою роботу, та новачки				
17	Багато працівників «окопуються», використовуючи колективний договір, режим робочого часу та посадові інструкції. Вони пильні відносно своїх прав				
18	Робота оцінюється найчастіше на основі емоцій та більш-менш поверхневих спостережень				
19	Багато працівників мучаться питанням, навіщо вони так довго вчилися тому, чого не можуть застосувати. Вони не можуть показати, на що здатні				
20	Усвідомлення того, що втрата часу та неякісна робота загрожують інтересам підприємства, не часто знаходить застосування				
21	Працівники, в цілому, не хочуть колективного управління. Вони хочуть чітко знати, куди спрямований розвиток, отримувати доручення та не хвилюватись, якщо ці рішення виявились неправильними				

### Оцінка результатів:

Підрахуйте кількість відповідей. Чим вища сума за двома першими стовпчиками, тим краще результат – більше виражений ступінь зрілості Вашого підприємства.

Максимальна кількість пунктів у першому стовпчику – 21.

Чим більше показник за двома останніми стовпчиками, тим більшою мірою Ваше підприємство потребує організаційного розвитку.



## **2. Особистість у системі управління поведінкою організації**

- 2.1. Роль людського фактора в управлінні організацією.
- 2.2. Структура особистості.
- 2.3. Особистість у групі.

### **2.1. Роль людського фактора в управлінні організацією**

Менеджмент – це не просто управління організацією, а мистецтво управління бізнесом через роботу з людьми. Аналіз успіху економіки протягом тривалого періоду часу у високорозвинених країнах – Німеччині, Японії, США, Південній Кореї тощо – дозволив виявити, що в центрі концепції управління в цих країнах знаходиться людина, яка розглядається як найвища цінність будь-якої організації. Ця концепція спрямована на спонукання людини відчувати необхідність успішності тієї організації, де вона працює.

Таким чином, сучасна модель менеджменту ґрунтується на *людиноцентристському погляді на управління*, в якому працівники розглядаються як головна мета управління та суб'єкт діяльності.

Сутність людиноцентристського погляду виражається в таких позиціях [36]:

- людина – головна цінність організації;
- людина – це не деталь, яку можна замінити;
- людина – це особистість зі своїм характером, мотивацією, прихильностями та поведінкою;
- кожний співробітник – джерело загального інтелекту організації;
- результат, якість і прибуток – від людини, від вміння допомогти їй розкрити себе.

Таким чином, людський фактор відіграє найважливішу роль у діяльності організації. Люди найменшою мірою піддаються управлінню, тому в рамках організаційної поведінки виникає необхідність у розробці таких методів, які б дозволили враховувати поведінкові особливості працівників організацій. Слід зазначити, що однією з основних проблем

організаційної поведінки є проблема виконання робіт. Для того щоб виконання робіт здійснювалось з максимальною ефективністю, необхідно брати до уваги формулу виконання завдань:

Виконання = Індивідуальні властивості · Зусилля · Організаційна підтримка, (2.1)

де *Індивідуальні властивості* – здатність працівника виконувати отримані завдання;

*Зусилля* – бажання виконувати завдання;

*Організаційна підтримка* – можливість виконання завдань, які повинна забезпечити організація.

Виходячи з цієї формули, спеціалістам з організаційної поведінки необхідно, по-перше, наймати таких людей на роботу, які б мали необхідні індивідуальні властивості, по-друге, сприяти підвищенню приналежності працівників організації й, по-третє, створювати сприятливі умови для праці.

Поряд із цим необхідно мати на увазі, що кожний працівник має свої особистісні особливості. Для цього потрібно, перш за все, розглянути сутність поняття «особистість».

Виникає запитання, а чи кожна людина є особистістю. З позиції психології – ні. Необхідно зупинитися на визначенні цього поняття детальніше. Спочатку слід розглянуто поняття «індивід».

---

👉 **Індивід (індивідуум)** – це одинична природна істота як представник виду *Homo sapiens*, яка має цілісність психофізіологічної організації та наявність індивідуальних властивостей, що відрізняють її від інших представників цього виду

---

Можна зазначити, що індивід поза суспільством має лише природні передумови для того, щоб, знаходячись у соціальному оточенні, розвинути в собі особистісні якості та стати особистістю [27].

Термін «особистість» вперше запропонований Карамзіним М. М.

---

👉 **Особистість** – це індивід, здатний до спілкування, інтелектуального та морального вдосконалення

---

Поряд із запропонованим визначенням існує багато визначень поняття «особистість». При чому вони дещо відрізняються залежно від галузі науки, в якій використовується цей термін.

Наприклад, у філософії поняття особистості пов'язано з найбільш суттєвими індивідуальними особливостями людини, пов'язаними з характером суспільних відносин, з можливістю особистості впливати на власний соціальний розвиток. В етиці особистість – найвища цінність, суб'єкт моральної діяльності, який володіє почуттям обов'язку, совісті, гідністю та переконаннями. Соціологи вивчають суспільно значущі аспекти діяльності особистості, її соціальні функції як елементи суспільних відносин. В юриспруденції особистість – це, перш за все, дієздатна людина, суб'єкт правових відносин, який свідомо приймає рішення та відповідає за свої вчинки. Медицина цікавиться психічним здоров'ям особистості, наявністю патологій, акцентуацій, їх впливом на соматичне здоров'я та навпаки. У педагогіці особистість – предмет проектування та спрямованого формування [32].

Найбільшу увагу визначенню поняття «особистість» приділено в психології. Наприклад, Айзенк Г. Ю. визначає особистість як інтегровану організацію всіх пізнавальних, афективних та фізичних характеристик індивіда, які відрізняють його від інших й визначає особистість через її триєдність [32, с. 31]:

*чого хоче людина, що для неї має привабливість* – це так звана мотиваційно-потребнісна система особистості, цінності, установки, ідеали;

*що може людина* – її здібності, дарування;

*що є вона сама* – які з тенденцій, установок та способів поведінки закріпились в її характері.

Незважаючи на різні погляди на визначення особистості, всі науковці вважають її цілісною унікальною системою властивостей людини. Слід зазначити, що особистість – це завжди індивід, але індивід не завжди є особистістю. Індивід може стати особистістю лише за умови

існування в умовах соціуму, в процесі спілкування, діяльності на основі психологічного принципу єдності свідомості та діяльності.

Існує ще одне поняття, яке є дуже важливим під час розуміння особливостей поведінки людини в трудовій діяльності – її індивідуальність.

---

☞ **Індивідуальність** – це одна зі сторін особистості, яка проявляється у властивостях темпераменту, особливостях емоційно-вольової сфери, в здібностях та індивідуальному стилі діяльності, в якості та інтенсивності пізнавальних процесів

---

Психолог Платонов К. К. сформулював такі принципи вивчення особистості, якими слід керуватися кожному, хто намагається управляти поведінкою людей [32]:

1. Принцип спрямованості на виявлення позитивного в роботі, що призведе до професійного вдосконалення. Доведено, що заохочення як регулятор поведінки дає кращий результат, ніж покарання.

2. Принцип вивчення єдності особистості, свідомості та діяльності – не можна розривати при оцінці або прогнозуванні поведінки фактори особистісних властивостей, самооцінки та ситуаційні фактори, оскільки їх вплив взаємопов'язаний.

3. Принцип системності вивчення особистості, всебічності, з урахуванням дії внутрішніх та зовнішніх факторів.

4. Принцип об'єктивності, обов'язкової перевірки та взаємоперевірки даних, отриманих різними шляхами.

5. Принцип динамічності – вивчення особистості повинно бути постійним, щоб відобразити всі її сторони та динаміку розвитку.

6. Принцип вивчення структури особистості – необхідно вивчати елементи особистості, їх взаємозв'язки та особливості взаємодії.

Виходячи з наведених принципів, особливо з останнього, потребує більш детального розгляду структура особистості.

## 2.2. Структура особистості

Сутність поняття «особистість» дозволяє зробити висновок про складне цілісне утворення. Виходячи з цього, особистість складається з сукупності певних елементів, які в цілому складають структуру особистості.

Перш за все, особистість можна поділити на три основні підсистеми [3]:

1) *когнітивна*, в якій містяться функції пізнання та яка включає в себе пізнавальні процеси;

2) *регулятивна*, яка включає емоційно-вольові процеси й забезпечує здатність до саморегуляції діяльності та управління діяльністю інших людей;

3) *комунікативна*, яка реалізується в спілкуванні та взаємодії з іншими людьми.

Згідно з Платоновим К. К. у структурі особистості виділяють чотири головні підструктури (рис. 2.1) [26]:

1. *Підструктура спрямованості особистості, або вибіркове ставлення людини до дійсності.* Складові якості цієї підструктури особистості не є природженими і відображають індивідуальне суспільне мислення. Формується спрямованість особистості в процесі виховання. Виділена окремо в психологічній структурі особистості спрямованість, у свою чергу, включає систему взаємопов'язаних компонентів: інтереси, бажання, прагнення, ідеали, світогляд, переконання. Вказані компоненти спрямованості характеризують ставлення особистості, її матеріальні й духовні потреби, моральні якості. Оскільки ставлення є не тільки якістю особистості, а, насамперед, елементом свідомості, що впливає на прояви її активності, то активність спрямованості здебільшого виявляється через переконання – свідомі потреби людини, які спонукають її діяти відповідно до ціннісних орієнтацій.

2. *Підструктура досвіду* включає знання, вміння, навички й звички, які засвоєні у власному досвіді шляхом навчання. Іноді цю підструктуру розглядають як підготовленість індивіда. На формування компонентів даної підструктури помітно впливають біологічні й генетичні якості людини. У наш час компоненти, об'єднані підструктурою досвіду, не всі психологи схильні розглядати як властивості особистості. Однак Платонов К. К. вважав, що «типові для даного індивіда прояви, так само як і

закріплені знання, навички (не тільки розумова або вольова, але й моторна та сенсорна) і, тим більше, вміння і звичка, вже, безперечно, є властивістю особистості!». Справді, набуті знання й сформовані в процесі навчання вміння і навички органічно вплітаються в структуру особистості, стають її невід'ємними властивостями.

3. *Психологічна підструктура* включає індивідуальні особливості психічних процесів: відчуття, сприймання, емоції, волю, мислення, пам'ять. Психічні процеси, які є динамічним відображенням дійсності в різних формах психічних явищ, забезпечують зв'язок особистості з дійсністю. На основі психічних процесів утворюються психічні якості особистості, які забезпечують певний кількісно-якісний рівень її психічної діяльності та поведінки, типовий для індивіда. Основні компоненти третьої підструктури формуються й розвиваються за допомогою вправ, при цьому великого значення набувають вольові якості індивіда, оскільки вони лежать в основі свідомого регулювання психічних процесів і станів особистості.

4. *Біологічна підструктура* включає властивості темпераменту, статеві й вікові властивості. До неї ж відносять і патологічні (органічні) зміни особистості. Формування компонентів цієї підструктури можливе лише за допомогою тренування, але частіше має місце формування замінників (компенсаторних механізмів) природних властивостей, яких недостає. Ця підструктура має назву біопсихологічної, оскільки якості особистості, які до неї входять, головним чином зумовлені фізіологічними особливостями мозку. Активність проявів цієї підструктури залежить від сили нервових процесів.

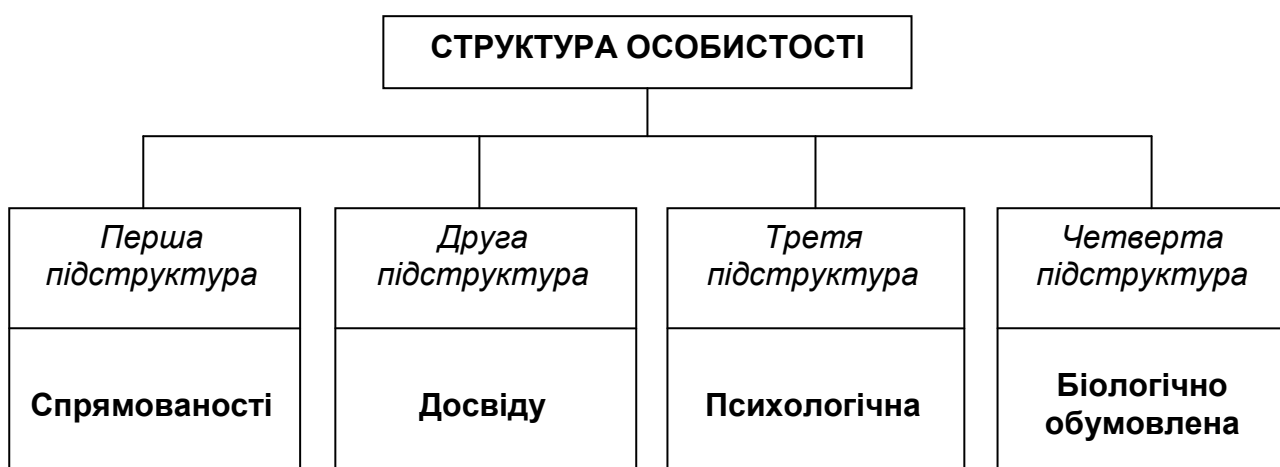


Рис. 2.1. Підструктура особистості за Платоновим К. К.

Згідно з підходом Ковальова О. Г. (рис. 2.2) [27] у структурі особистості можна виокремити чотири блоки:

1. *Психічні процеси*: відчуття, сприйняття, представлення, уява, пам'ять, мова, мислення, увага.

2. *Психологічні властивості*: темперамент, характер, здібності, емоційно-вольова сфера особистості (почуття, емоції, воля).

3. *Психічні стани*: стрес, настрій, афект, страх, гнів, сором, фрустрація, радість, агресія та ін.

4. *Психологічні утворення*: знання, вміння, навички, компетентності.

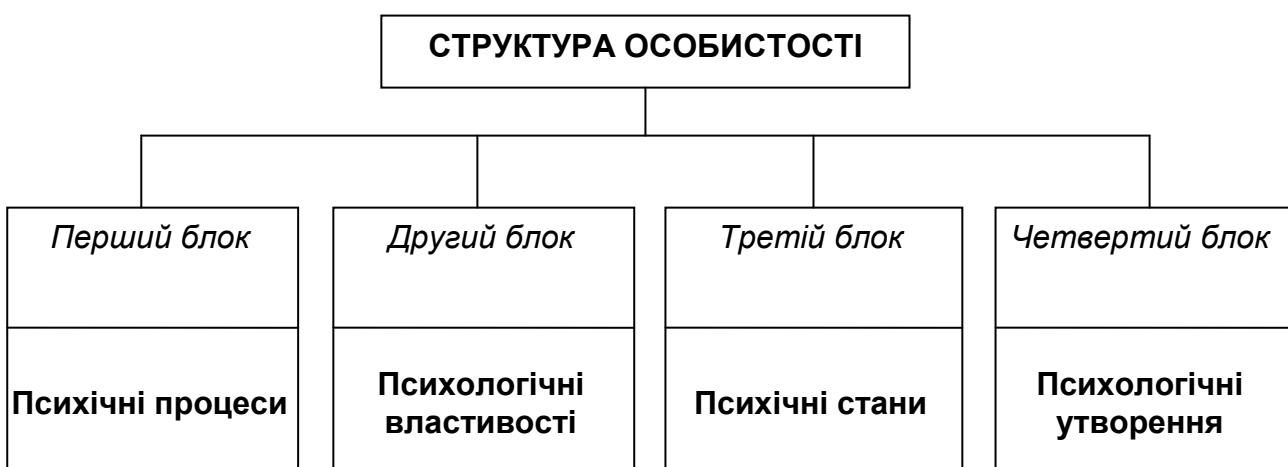


Рис. 2.2. Підструктура особистості за О. Г. Ковальовим

Згідно з роботою [3] психологічна структура особистості (індивідуальності) формується, починаючи від природних властивостей та закінчуючи властивостями, набутими в результаті соціальної діяльності (рис. 2.3):

1. Психофізіологічні властивості.
2. Психологічні властивості.
3. Соціально-психологічні властивості.

Слід розглянути більш детально деякі елементи структури особистості.

В управлінській діяльності необхідне врахування психологічних особливостей *вікових етапів життєвого шляху* працівника. Кожний період передбачає особливості поведінки особистості в організації, які повинен враховувати керівник. З віком накопичується досвід, формуються навички, вміння, але в той же час формуються стереотипи,

що знижують швидкість оволодіння новими знаннями та навичками. Зберігання працездатності людини з віком залежить від рівня складності завдань, які вона вирішує в організації, а також від її здатності до постійного навчання.

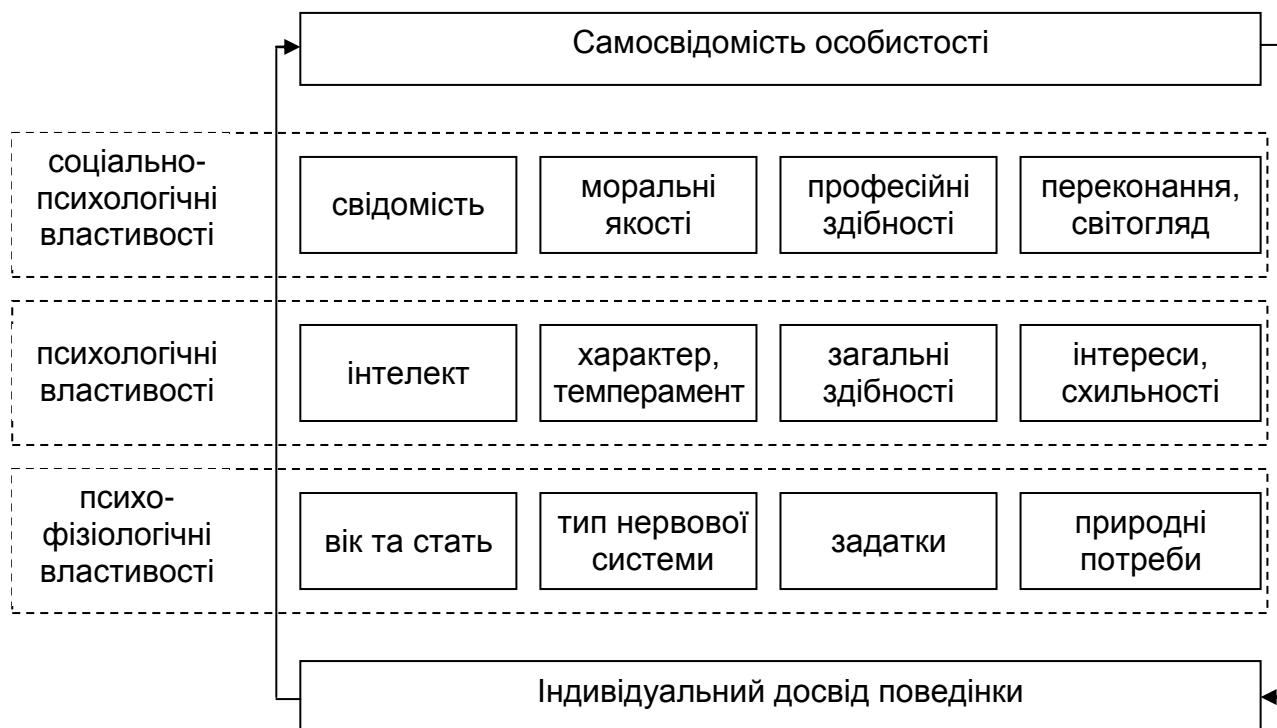


Рис. 2.3. Психологічна структура індивідуальності

---

👉 **Темперамент** – це поєднання індивідуальних властивостей, які визначають динамічну сторону поведінки

---

Темперамент визначає динаміку психічної діяльності людини (швидкість виникнення та стійкість психічних процесів, психічний темп і ритм, інтенсивність психічних процесів, спрямованість психічної діяльності).

Темперамент закладений в особистості генетично та надзвичайно мало знижується в процесі її життєдіяльності.

Існує такі основні типи темпераменту:

*холерик* володіє сильною нервовою системою, легко переключається з однієї роботи на іншу, однак його нервова система є нерівноваженою, тому заважає сумісності з іншими людьми;



*сангвінік* володіє сильною нервовою системою, володіє гарною працездатністю, легко переходить до іншого виду діяльності та легко переживає невдачі;

*флегматик* володіє сильною працездатною нервовою системою, але важко включається в іншу роботу та пристосовується до нової обстановки, у нього переважає спокійний рівний настрій, почуття відрізняються сталістю;

*меланхолік* відрізняється низьким рівнем психічної активності, повільними рухами, швидкою втомлюваністю, високою чутливістю.

Слід зауважити, що практично жодна людина не володіє якимось темпераментом у чистому вигляді, але зазвичай все ж таки превалюють властивості того чи іншого темпераменту.

До властивостей темпераменту відносяться:

*сенситивність* – чуттєвість до впливу зовнішнього середовища;

*реактивність* – особливість мимовільних реакцій;

*активність* – довільні дії та їх баланси;

*пластичність поведінки*, яка має два полюси: *адаптивність* (гнучкість поведінки, висока пристосовуваність, легкість зміни поведінки під час змін у зовнішньому середовищі) та *ригідність* (негнучкість поведінки, низька пристосовуваність, складність зміни поведінки під час змін у зовнішньому середовищі);

*орієнтація на оточуюче середовище* буває двох типів: *екстраверсія* – орієнтація на зовнішній світ, на об'єкти та людей, потреба у зовнішній стимуляції, передбачає роботу, пов'язану з новизною, різноманіттям, непередбачуваністю; *інтроверсія* – спрямованість на внутрішні подразники, орієнтація на власні почуття, внутрішнє життя, припускає передбачуваність, порядок і стабільність у роботі;

*нейротизм* – емоційна нестабільність. Високий рівень нейротизму обумовлює низьку стійкість до невизначеності, потребу в підтримці з боку інших, нестабільність самооцінки, чуттєвість до успіхів та невдач, до погроз.

Фізіологічною основою темпераменту є основні властивості нервової системи:

1. Сила – слабкість.
2. Врівноваженість – неуврівноваженість.
3. Рухливість – інертність.

Якщо оцінити ці властивості за п'ятибальною шкалою, то тип темпераменту можна визначити таким чином (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

### Визначення типу темпераменту

Властивість \ Темперамент	Сила	Врівноваженість	Рухливість
Холерик	5	4 або 5	1 або 2
Сангвінік	4 або 5	4	4
Флегматик	4	1 або 2	5
Меланхолік	1 або 2	1	

---

☞ **Характер** – це сукупність стійких індивідуальних особливостей особистості, які складаються та проявляються в діяльності та спілкуванні, обумовлюючи при цьому типові для людини способи поведінки

---

Як і темперамент, характер залежить від фізіологічних особливостей особистості, від типу вищої нервової діяльності. Однак, на відміну від темпераменту характер формується на протязі всього життя людини. Структура характеру розглядається перш за все виходячи з типу ставлення [3]:

*ставлення до людей* (довірливість – недовірливість, співчуття – байдужість, щедрість – скупість);

*ставлення до самого себе* (самооцінка, самокритичність, скромність, гідність);

*ставлення до діяльності* (працелюбність – лень, відповідальність – безвідповідальність);

*ставлення до колективу, суспільства в цілому* (товариськість – замкнутість, принциповість – безпринципність, цілеспрямованість, переконаність).

Характер людини має 3 групи рис:

*інтелектуальні риси*: критичність, спостережливість, мрійливість;

*емоційні риси*: чуттєвість, марнославство, чесність;

*вольові риси*: цілеспрямованість, принциповість, наполегливість.

Важливе значення для формування характеру мають морально-вольові якості. Ці властивості проявляються в основних моральних діях

людини, що закріплюється в звичках, звичаях і традиціях даного суспільства. Вольові якості забезпечують певний стиль поведінки, вибір способів рішення практичних завдань.

---

☞ **Спрямованість особистості** – це прояв ділових життєвих спрямувань людини та її мотивація

---

Структура спрямованості складається з таких компонентів [3]:

*потреби* (природні та соціальні);

*інтереси* – форма пізнавальної спрямованості, яка впливає на вибір професії, займання певної посади в колективі;

*ідеали* – орієнтація на певні еталони поведінки, професійної діяльності.

---

☞ **Здібності** – це властивості особистості, які визначають її придатність для успішного вирішення навчальних, виробничих і творчих завдань

---

Виділяють різні види здібностей [3]:

1. Відносно діяльності:

*загальні здібності* – основа успішності виконання різних видів діяльності (працездатність, наполегливість, активність тощо);

*спеціальні (професійні) здібності* – основа успішності виконання певних видів діяльності.

2. За елементами новизни у діяльності:

*виконавчі;*

*творчі.*

3. За рівнем сформованості:

*здатки* – природна основа здібностей;

*обдарованість* – сприятливий збіг задатків для будь-якої діяльності;

*здібності* – якості особистості, що обумовлюють успішність оволодіння та виконання певної професійної діяльності;

*талант* – комплекс високорозвинених здібностей, який визначає можливості видатних досягнень в обраній діяльності;

*геніальність* – вищий рівень розвитку таланту, який проявляється в розробці нових галузей науки, мистецтва, практичної діяльності.

До психічних процесів відносяться:

1. **Відчуття** – відображення окремих властивостей предметів і явищ оточуючого середовища та внутрішнього стану людини. Виокремлюють такі відчуття: зорові, слухові, смакові, температурні, нюхові, вібраційні, больові, рівноваги, прискорення тощо. Для організаційної поведінки важливим є поняття *порогу* (якщо подразник не має достатньої сили, то відчуття не виникає).

2. **Сприйняття** – відображення в свідомості людини цілісних предметів і явищ.

3. **Апперцепція** – залежність сприйняття від загального змісту психічного життя людини, її досвіду, інтересів, спрямованості.

4. **Рефлексія** – усвідомлення людиною того, як вона сприймається партнером.

5. **Атракція** – привабливість однієї людини для іншої, яка виникає в процесі сприйняття.

6. **Мислення** – опосередковане та узагальнене відображення істотних закономірних зв'язків та відносин. Особливостями мислення є критичність, широта, самостійність, логічність, гнучкість.

7. **Увага** – спрямованість психіки на певний об'єкт, яка має стійке або ситуативне значення. Існують такі види уваги:

*мимовільна* – визначається особливостями подразників, відповідністю зовнішнього подразника внутрішньому стану та потребам людини, почуттям, досвіду, загальній спрямованості особистості;

*довільна* – визначається цілями та завданнями діяльності, зусиллями волі.

8. **Пам'ять** – процеси організації та збереження попереднього досвіду, які дають можливість використовувати його повторно. До процесів пам'яті відносяться: запам'ятовування, зберігання, відтворення та забування.

До психічних властивостей емоційно-вольової сфери можна віднести:

1. **Почуття** – це специфічні людські, узагальнені переживання, ставлення до людських потреб, задоволення або незадоволення яких викликає позитивні або негативні емоції — радість, любов, гордість або сум, гнів, сором тощо [40].

2. **Воля** – регулювання людиною своєї поведінки, яке виражається в умінні долати зовнішні та внутрішні складнощі під час здійснення цілеспрямованих дій. Для організації важливими є такі вольові якості: рішучість, цілеспрямованість, наполегливість, самостійність та ініціативність.

3. **Емоції** – відображення суб'єктивного значення для людини предметів та явищ у певних умовах. Виділяють такі емоційні реакції: емоційний відгук, емоційний спалах, афект (понадемоційна реакція).

До важливих в умовах організаційної поведінки *психічних (емоційних) станів* відносяться:

1. **Стрес** – сукупність захисних реакцій організму, стан напруги, який виникає в складних життєвих ситуаціях.

2. **Настрій** – найбільш загальний емоційний стан, що охоплює людину протягом певного періоду часу і здійснює істотний вплив на її психіку, поведінку та діяльність. Настрій може виникати повільно, поступово, а може охоплювати людину швидко та раптово. Він буває позитивним чи негативним, стійким або тимчасовим.

3. **Прояв** – почуття боргу, патріотизму тощо.

Отже, під час управління поведінкою людей в організації керівникам необхідно зважати на структуру особистості та індивідуальність психологічних властивостей кожного окремого працівника.

### 2.3. Особистість у групі

У загальному вигляді, група – це сукупність людей, які мають щось спільне. Згідно з роботою [27] виділяють декілька різновидів груп (рис. 2.4).

Відповідно до предмета організаційної поведінки більш детально слід зупинитись на малих групах.

---

☞ **Мала група** – відносно відокремлене об'єднання невеликої кількості людей (зазвичай не більше 10 осіб), які знаходяться у доволі стійкій взаємодії і здійснюють спільні дії протягом достатньо тривалого проміжку часу

---

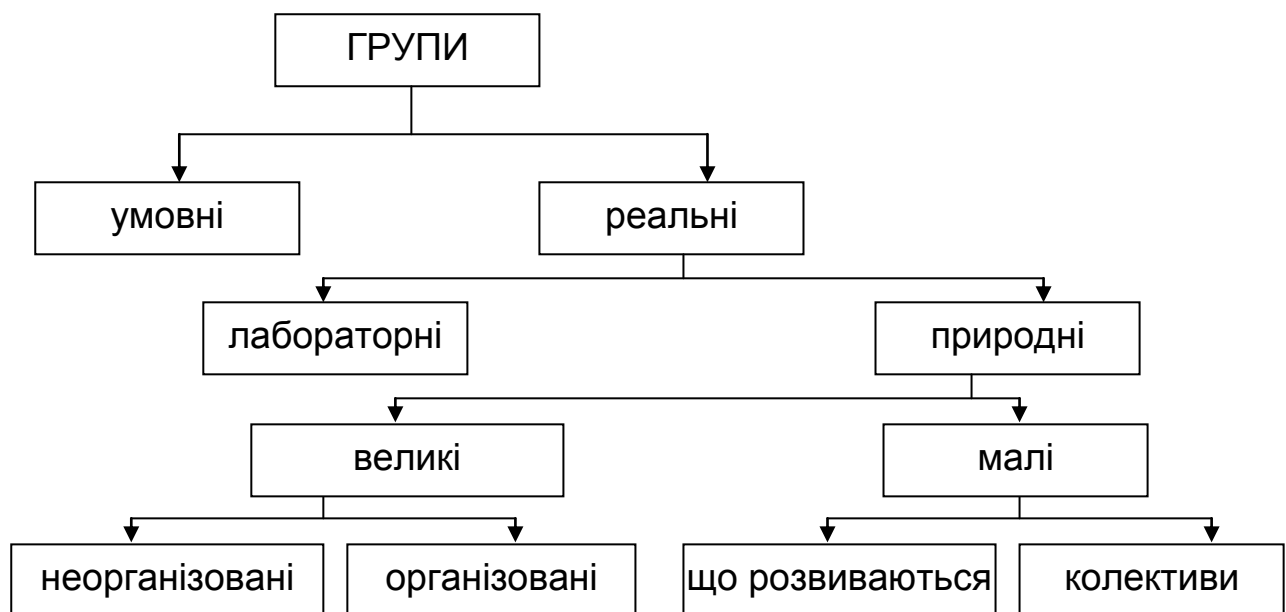


Рис. 2.4. Класифікація груп у суспільстві

Взаємодія членів групи базується на певному спільному інтересі та може бути пов'язана з досягненням спільної мети. При цьому група має певний груповий потенціал або групові можливості, які дозволяють їй вступати у взаємодію з оточенням і адаптуватися до змін, що відбуваються в оточенні [29].

Характерними особливостями групи є:

1. Члени групи ідентифікують себе та свої дії з групою в цілому та тим самим у зовнішніх взаємодіях виступають від імені групи.
2. Взаємодія між членами групи носить характер безпосередніх контактів, особистої розмови, спостереження за поведінкою один одного.
3. У групі поряд із формальним розподілом ролей обов'язково складається неформальний розподіл ролей, який зазвичай визнається групою.

Існують два типи груп:

1. **Формальні** – структурні підрозділи організації, які мають формально призначеного керівника, формально визначену структуру ролей, посад і позицій всередині групи, а також формально закріплені за ними функції та завдання.
2. **Неформальні** – спонтанно утворені групи людей, які об'єднані відповідно до їх симпатій, спільних інтересів, однакових захоплень, звичок.

Неформальні групи мають свою структуру, яка складається з таких елементів:

**1. Рольова структура.**

---

**👉 Роль** – це деякий стійкий зразок поведінки людини

---

Виділяють три види ролей [19]:

**1. Соціальні** – відносно жорстко регламентована позиція з приписаними суспільством функціями, правами та обов'язками, юридично та економічно оформленими та соціально прийнятими. Серед них виокремлюють:

*лідер* – людина, яка володіє в групі високим особистим чи професійним авторитетом;

*генератор ідей* – людина, яка видає нові ідеї, що сприяють розвитку групи;

*ерудит* – носій довідково-енциклопедичної інформації з широкого кола проблем;

*критик* – людина, яка піддає критичному аналізу хід і результати роботи групи;

*ентузіаст* – людина, яка особистим прикладом, чарівністю заряджає групу вірою в успіх спільної справи;

*виконавець* – людина, яка бере на себе виконання рутинних робіт.

**2. Групові** – це відносно стійкий зразок поведінки індивіда по відносно групи, її цілей та її членів, обумовлений його особистісними характеристиками та закріплений в очікуваннях інших членів групи.

До групових соціальних ролей відносяться:

*лідер* – людина, яка володіє в групі високим особистим або професійним авторитетом;

*генератор ідей* – людина, яка видає нові ідеї, що сприяють розвитку групи;

*ерудит* – носій довідково-енциклопедичної інформації широкого кола питань;

*критик* – людина, яка піддає критичному аналізу хід і результати роботи групи;

*ентузіаст* – людина, яка особистим прикладом, чарівністю заряджає групу вірою в успіх спільної справи;

*виконавець* – людина, яка бере на себе виконання рутинних робіт.

**3. Особистісні** – відносно стійкий зразок форм поведінки індивіда в повсякденному житті. Виділяють такі особистісні ролі:

*нігіліст* – має на все свою точку зору, яка відрізняється від загальноприйнятої;

*догматик* – завзято наполягає на своєму, неможливо переконати;

*коментатор* – коментує події, які відбуваються на роботі, в побуті, сприяє розповсюдженню чуток;

*буркотун* – образений на весь світ, усім незадоволений;

*казанська сирота* – шукає співчуття в оточуючих, жаліється на своє тяжке становище.

Функціонування групи знаходиться під впливом низки факторів:

1. Характеристики членів групи – особистісні характеристики людини, а також здібності, освіта, життєвий досвід.

2. Структурні характеристики групи:

комунікації в групі та норми поведінки. Норми – це стандарти, що розповсюджені серед членів групи та мають для них важливе значення [19];

статус і ролі. Статус відображає становище індивіда в групі, рівень його впливу на членів групи та групову діяльність у цілому;

особисті симпатії та антипатії між членами групи. Взаємна підтримка на базі симпатій та дружніх відносин сприяє згуртованості групи та може породжувати синергетичний ефект, який істотно підвищує результативність роботи. **Групова згуртованість** – це процес формування особливого типу зв'язків у групі, що дозволяють зовнішньо-задану структуру перетворити в психологічну спільноту, в системний психологічний організм, який живе за своїми законами;

сила та конформізм. Група впливає на людину, тим самим вимагаючи слідування груповим нормам, правилам, підпорядкування інтересам групи. Людина може опиратися такому тиску, а може поступитись групі – підпорядкуватись, тобто виступити конформістом.

3. Ситуаційні характеристики групи – мало залежать від поведінки членів групи та групи в цілому. Ці характеристики пов'язані з розміром групи, її просторовим розташуванням, завданнями, які вирішує група, та системою винагородження, що існує в групі.

Група змінює поведінку людей. Слід розглянути істотні зміни в поведінці людини, які відбуваються під впливом групи:



1. Відбуваються зміни таких характеристик особистості: сприйняття, мотивації, сфери уваги, системи оцінок тощо. Людина розширює сферу своєї уваги за рахунок посилення уваги до інтересів інших членів групи. Її життя стає залежним від дій колег, а це, у свою чергу, змінює її погляд на себе, на своє місце в оточуючому середовищі, на оточуючих.

2. У групі людина отримує певну відносну «вагу», оскільки група не тільки розподіляє завдання та ролі, але й визначає відносно позицію кожного.

3. Група допомагає індивіду отримати нове бачення свого «Я», оскільки людина, ідентифікуючи себе з групою, піддається зміні свого світогляду, розуміння свого місця у світі та свого призначення.

4. Знаходячись у групі, беручи участь в обговореннях і розробці рішень, людина може висувати такі пропозиції та ідей, які ніколи б не висунула поодиноці. Ефект впливу на людину «мозкової атаки» істотно підвищує творчий потенціал людини.

5. У групі людина більшою мірою схильна до ризику. Це є джерелом більш активної та діючої поведінки людей у груповому оточенні.

Взаємодія людини з групою може носити такий характер:

1. **Кооперація** – між членами групи встановлюються довірливі та доброзичливі відносини.

2. **Злиття** – встановлення таких відносин між особистістю й іншою частиною групи, коли кожна зі сторін розглядає іншу як органічно єдину з нею складову цілого, яким є група. Людина будує свої цілі, виходячи з цілей групи підпорядковує свої інтереси інтересам групи та ідентифікує себе з групою.

3. **Конфлікт** – протиставлення інтересів людини та групи та боротьба між ними за вирішення цього протиріччя на свою користь. Більш детально конфлікти будуть розглянуті в темі 5.

Залежно від комбінації поєднання головних складових поведінки людей виділяють такі моделі організаційної поведінки людини в групі:

1. **Відданий і дисциплінований член організації**. Така людина повністю приймає всі організаційні цінності та норми поведінки. У цьому випадку людина намагається вести себе таким чином, щоб своїми діями не входила у протиріччя з інтересами організації. Вона щиро намагається бути дисциплінованою, виконувати свою роль повністю відповідно до прийнятих в організації норм та форм поведінки. Тому результати дій такої людини в основному залежать від особистих можливостей і

здібностей, а також від того, наскільки правильно визначений зміст її ролі та функцій в організації.

2. **Пристосуванець.** Людина не сприймає цінностей організації, однак намагається повністю слідувати нормам та формам поведінки, прийнятим в організації. Вона робить все правильно та за правилами, але її не можна вважати надійним членом організації, оскільки особа є добрим виконавцем, але не є прихильником організації, тобто в будь-який час може покинути організацію або здійснити дії, що суперечать інтересам організації.

3. **Оригінал.** Людина сприймає цілі діяльності організації, але не сприймає існуючі в ній традиції та норми поведінки. До цього типу відносяться багато талановитих людей креативного складу характеру, які здатні генерувати нові ідеї та оригінальні рішення. Такі люди можуть принести велику користь організації. Тому керівникам необхідно знаходити в собі сили відмовитись від прийнятих норм поведінки для окремих співробітників та надати їм свободу дій у виборі форм поведінки.

4. **Бунтівник.** Індивід не сприймає ані норм поведінки, ані цінностей організації. Часто такі люди своєю поведінкою породжують багато проблем, які істотно ускладнюють життя організації і навіть завдають збитків. Однак серед таких людей зустрічається багато обдарованих особистостей, які приносять велику користь, незважаючи на створювані ними незручності. Такі люди повинні бути в організації для того, щоб час від часу збурювати організації зверху донизу, щоб вивести її зі «сплячого» стану.

Таким чином, можна зауважити, що для ефективного функціонування групи люди повинні мати різні ролі, статуси та моделі поведінки.

### ***Запитання для самоконтролю***

1. Охарактеризуйте системний зв'язок понять «організація – особистість».
2. Визначте поняття «особистість» та його відмінність від поняття «індивід».
3. Охарактеризуйте процес формування особистості.
4. Назвіть основні елементи структури особистості.
5. Визначте фактори впливу на поведінку людини.

6. Розкрийте сутність категорії «група».
7. Назвіть основні види груп.
8. Опишіть зміст поняття «групова згуртованість».
9. Охарактеризуйте моделі групової динаміки.
10. Назвіть види поведінки організації.
11. Розкрийте сутність механізму поведінки організації.
12. Охарактеризуйте фактори впливу на поведінку організації.

### **Практичні вправи**

#### **Тест «Діагностика векторів спрямованості» [36, с. 202 – 206]**

Для визначення векторів спрямованості особистості використовується анкета Б. Басса. Тест містить 27 пунктів. За кожним пунктом можливо три варіанти відповідей: А, Б, В.

#### *Порядок роботи:*

Респондент повинен обрати одну відповідь, яка найбільшою мірою відображає його думку, та ще одну, яка, навпаки, найбільш далека від його думки. Відповідь «найбільше» отримує 2 бали, «найменше» – 0 балів, та, що залишилась не обраною, – 1 бал (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

#### **Ключ до анкети Б. Басса**

№	Вектори спрямованості			№	Вектори спрямованості			№	Вектори спрямованості		
	Я	С	Р		Я	С	Р		Я	С	Р
1	а	в	б	10	а	в	б	19	а	б	в
2	б	в	а	11	б	в	а	20	в	б	а
3	а	в	б	12	б	а	в	21	б	а	в
4	в	б	а	13	в	а	б	22	б	а	в
5	б	а	в	14	а	в	б	23	в	а	б
6	в	а	б	15	б	в	а	24	б	в	а
7	в	б	а	16	а	в	б	25	а	в	б
8	а	б	в	17	а	в	б	26	в	а	б
9	в	а	б	18	а	б	в	27	б	а	в
Всього балів											

Бали, отримані за всіма 27 пунктами, підсумовуються для кожного виду спрямованості. За результатами визначається переважання того чи іншого вектора спрямованості (можливий результат в діапазоні 54 – 0):

**Я** – спрямованість на себе. Характеризує людину, зосереджену тільки на собі та своїх інтересах, схильну до агресивності, роздратованості та суперництва. Така людина дотримується жорсткого алгоритму управління.

**С** – спрямованість на спілкування та взаємодію. Людина завжди відкрита для оточуючих та отримує задоволення і радість від спілкування та взаємодії з ними. Для таких людей характерним є прагнення зрозуміти іншого, співпереживати йому та ставити себе на його місце.

**Р** – спрямованість на справу та результат. Для таких людей сама діяльність є смыслом усього життя, джерелом натхнення та власної значущості. Керівник такого типу орієнтований не тільки на результат, але й на ділове співробітництво.

*Тестові запитання:*

1. Найбільше задоволення я отримую від:
  - а) схвалення моєї роботи;
  - б) усвідомлення того, що робота зроблена добре;
  - в) усвідомлення того, що мене оточують однодумці.
2. Якщо б я був спортсменом, то хотів би бути:
  - а) тренером;
  - б) знаменитим гравцем;
  - в) капітаном команди.
3. Кращим педагогом є той, хто:
  - а) до кожного ставиться індивідуально;
  - б) викликає інтерес до предмета;
  - в) створює в колективі атмосферу розкутості та свободи.
4. Мені подобається, коли люди:
  - а) радіють виконаній роботі;
  - б) із задоволенням працюють спільно;
  - в) намагаються виконати роботу краще за всіх.
5. Я хотів би, щоб мої друзі:
  - а) були чуйними та людяними;
  - б) не зрадили мене;
  - в) були цікавими людьми.

6. Кращими з колег я вважаю тих:
- а) з ким склались добрі взаємовідносини;
  - б) на кого завжди можна покластися;
  - в) хто багато чого може добитися в житті.
7. Більше за все я не люблю:
- а) коли у мене щось не виходить;
  - б) коли псуються відносини зі співробітниками;
  - в) коли мене критикують.
8. Погано, коли педагог:
- а) не приховує своєї нелюбові до деяких учнів;
  - б) викликає дух суперництва у групі;
  - в) не розбирається у всіх тонкощах свого предмета.
9. У дитинстві мені більше за все подобалось:
- а) спілкування з друзями;
  - б) задоволення від того, що щось вдалось зробити, виконати, подолати;
  - в) коли мене хвалили за вміння, знання.
10. Я хотів би бути схожим на тих, хто:
- а) досяг успіху в житті;
  - б) знайшов у роботі самого себе;
  - в) завжди відкритий для всіх.
11. Школа та ВНЗ повинні:
- а) підготувати нас до життя;
  - б) допомогти кожному знайти свою «нішу»;
  - в) навчити розуміти один одного.
12. Вільний час я охоче за все витрачав би:
- а) для спілкування;
  - б) для відпочинку та розслаблення;
  - в) для своїх хобі.
13. Я щасливий, коли:
- а) працюю з людьми, які мені симпатичні;
  - б) у мене цікава робота;
  - в) коли результати моєї праці адекватно оцінюються.
14. Люблю, коли:
- а) мене оцінюють гідно;
  - б) у мене щось вийшло;
  - в) поряд зі мною приємні мені люди.

15. Мені було приємно, якщо б, коли говорять з трибуни про мене:
- а) навели якийсь конкретний випадок, про який слід згадати;
  - б) в цілому хвалили б мене;
  - в) згадали б тих, з ким у мене все добре вийшло.
16. Результати мого навчання вище, якщо викладач:
- а) враховує мою індивідуальність;
  - б) викликав у мене інтерес до свого предмета;
  - в) вдається до дискусій, обговорення проблем.
17. Немає нічого для мене гірше, ніж:
- а) намагання принизити мене;
  - б) невдача у виконанні важливої справи;
  - в) втрата взаєморозуміння з близьким колом спілкування.
18. Більше за все я ціную:
- а) успіх;
  - б) можливість бути серед однодумців;
  - в) здоровий розум і кмітливість.
19. Не люблю тих, які:
- а) сумніваються в своїх можливостях;
  - б) не вміють ладити з людьми;
  - в) завзято стоять на своєму.
20. Приємно, коли:
- а) зайнятий якоюсь важливою для себе справою;
  - б) маєш багато друзів;
  - в) викликаєш у оточуючих захоплення.
21. Керівник обов'язково повинен бути:
- а) доступним;
  - б) авторитетним;
  - в) професіоналом у своїй справі.
22. Вільний час я присвятив би читанню книг:
- а) про те, як навчитись ладити з людьми;
  - б) про те, як досягти успіху в кар'єрі;
  - в) про досягнення науки та техніки.
23. Якщо б я мав здібності до музики, я зволів би бути:
- а) диригентом;
  - б) композитором;
  - в) солістом.

24. Я хотів би:
- а) придумати цікавий конкурс;
  - б) виграти в ньому;
  - в) бути його ведучим.
25. Для мене дуже важливо знати:
- а) на що я здатний;
  - б) як досягти мети;
  - в) кого можна залучити для цього.
26. Кожний повинен прагнути того, щоб:
- а) не мати ворогів;
  - б) бути на своєму місці;
  - в) бути незамінним.
27. Краще за все я витрачає вільний час, коли:
- а) спілкуюсь з друзями;
  - б) оформляю свої записи, альбоми;
  - в) роблю щось, пов'язане з роботою.

### **Тест А. Белова «Формула темпераменту» [27]**

Тест дозволяє визначити відсоткове співвідношення типів темпераменту, яке притаманне певній людині.

*Порядок роботи:*

Відмітьте знаком «+» ті якості темпераменту (вказані нижче), які для Вас звичні, повсякденні.

*Якщо Ви:*

- 1) непосидючі, метушливі;
- 2) невитримані, запальні;
- 3) нетерплячі;
- 4) різкі та прямолінійні у відносинах з людьми;
- 5) рішучі та ініціативні;
- 6) вперті;
- 7) знахідливі у суперечках;
- 8) працюєте ривками;
- 9) схильні до ризику;
- 10) не злопам'ятні;

11) володієте швидкою, пристрасною, зі сплутаними інтонаціями мовою;

12) неврівноважені та схильні до гарячності;

13) агресивний забіяка;

14) нетерплячі до недоліків;

15) володієте виразною мімікою;

16) здатні швидко діяти та вирішувати;

17) постійно прагнете нового;

18) володієте різкими поривчастими рухами;

19) наполегливі в досягненні поставленої мети;

20) схильні до різких змін настрою – Ви чистий **холерик**.

*Якщо Ви:*

1) веселі та життєрадісні;

2) енергійні та діловиті;

3) часто не доводите розпочату справу до кінця;

4) схильні переоцінювати себе;

5) здатні швидко схоплювати нове;

6) нестійкі в інтересах та схильностях;

7) легко переживаєте невдачі та неприємності;

8) легко пристосовуєтесь до різних обставин;

9) із захопленням беретесь за будь-яку нову справу;

10) швидко остигаєте, якщо справа перестає Вас цікавити;

11) швидко включаєтесь в нову роботу та швидко переключаєтесь з однієї роботи на іншу;

12) тяготитесь одноманітністю буденної кропіткої роботи;

13) товариські та чуйні, не почуваєте скованості з новими для Вас людьми;

14) витривалі та працездатні;

15) володієте гучною, швидкою, виразною мовою, яка супроводжується жестами, виразною мімікою;

16) зберігаєте самовладання в неочікуваній складній обстановці;

17) знаходитеся завжди в бадьорому настрої;

18) швидко засинаєте та пробуджуєтесь;

19) часто незібрані, проявляєте поспішність у рішеннях;

20) схильні іноді ковзати по поверхні, відволікатись –Ви **сангвінік**.



*Якщо Ви:*

- 1) спокійні та холоднокровні;
- 2) послідовні та ґрунтовні у справах;
- 3) обережні та розсудливі;
- 4) вмієте очікувати;
- 5) мовчазні та не любите даремно базікати;
- 6) володієте спокійною, рівномірною мовою, із зупинками, без різко виражених емоцій, жестикуляції та міміки;
- 7) стримані та терплячі;
- 8) доводите до кінця розпочате;
- 9) не розтрачуєте даремно сили;
- 10) дотримуєтесь виробленого розпорядку дня, життя, системи в роботі;
- 11) легко стримуєте пориви;
- 12) мало сприйнятливі до схвалення та осуду;
- 13) незлобливі, проявляєте поблажливі відносини до колкостей на свою адресу;
- 14) постійні в своїх відносинах та інтересах;
- 15) повільно включаєтесь в роботу та повільно переключаєтесь з однієї справи на іншу;
- 16) рівні у відносинах зі всіма;
- 17) любите акуратність та порядок у всьому;
- 18) насилу пристосовуєтесь до нової обстановки;
- 19) володієте витримкою;
- 20) іноді повільні – Ви **флегматик**.

*Якщо Ви:*

- 1) сором'язливі та соромливі;
- 2) губитесь у новій обстановці;
- 3) утрудняєтесь встановлювати контакти з незнайомими людьми;
- 4) не вірите в свої сили;
- 5) легко переносите самотність;
- 6) відчуваєте пригніченість і розгубленість при невдачах;
- 7) схильні уходити в себе;
- 8) швидко втомлюєтесь;
- 9) володієте тихою мовою;
- 10) мимовільно пристосовуєтесь до характеру співрозмовника;

- 11) вразливі до слізливості;
- 12) надзвичайно сприйнятливі до схвалення та осуду;
- 13) висуваєте високі вимоги до себе та оточуючих;
- 14) схильні до підозрливості, недовірливості;
- 15) болісно чуттєві та легко ранимі;
- 16) надзвичайно образливі;
- 17) потайливі та нетовариські, не ділитись ні з ким своїми думками;
- 18) малоактивні та боязкі;
- 19) поступливі, покірні;
- 20) намагаєтесь визвати співчуття та допомогу в оточуючих – Ви

**меланхолік.**

#### *Результати тестування:*

Якщо кількість позитивних відповідей у «паспорті» темпераменту того чи іншого типу складає 16 – 20, то це значить, що у Вас ярко виражені риси даного типу темпераменту. Якщо ж відповідей нараховується 11 – 15, це означає, що якості даного темпераменту притаманні Вам значною мірою. Якщо ж позитивних відповідей 6 – 10, то якості даного темпераменту притаманні вам зовсім невеличкою мірою. Тепер наведемо формулу темпераменту:

$$\hat{O}_{\hat{o}} = (\hat{O}_{\hat{o}} \frac{\hat{A}_{\hat{o}}}{\hat{A}} \cdot 100\%) + (\hat{N}_{\hat{n}} \frac{\hat{A}_{\hat{n}}}{\hat{A}} \cdot 100\%) + (\hat{O}_{\hat{o}} \frac{\hat{A}_{\hat{o}}}{\hat{A}} \cdot 100\%) + (\hat{I}_{\hat{i}} \frac{\hat{A}_{\hat{i}}}{\hat{A}} \cdot 100\%), \quad (2.2)$$

де  $\Phi_T$  – формула темпераменту;

X, C, Ф, М – відповідно холеричний, сангвінічний, флегматичний, меланхолічний темперамент;

A – загальне число плюсів за всіма типами;

$A_x, A_c, A_{\phi}, A_m$  – відповідно числу плюсів у «паспорті» холерика, сангвініка, флегматика, меланхоліка.

Якщо відносний результат числа позитивних відповідей за будь-яким типом складає 40 % та вище, це означає, що даний тип темпераменту у Вас домінуючий, якщо 30 – 39 %, то якості даного типу виражені достатньо ярко, якщо 20 – 29 % – середньою, якщо же 10 – 19 % – малою мірою.

### 3. Влада та лідерство в організації управління персоналом

- 3.1. Сутність понять «лідерство» та «влада».
- 3.2. Підходи до вивчення лідерства.
- 3.3. Концепції лідерства.

#### **3.1. Сутність понять «лідерство» та «влада»**

Дуже важливими поняттями в менеджменті є «влада», «керівництво», «лідерство». Оскільки організаційна поведінка тісно пов'язана з менеджментом організації, то необхідно більш детально зупинитись на цих поняттях.

Перш за все, необхідно розглянути поняття влади, оскільки для того щоб управляти, необхідно впливати на людей, а щоб впливати – необхідно мати певну владу.

---

☞ **Влада** – це здатність менеджера розпоряджатися наданими ресурсами (матеріальними, трудовими, фінансовими та ін.), впливати на дії й поведінку людей за допомогою волі, авторитету, права, насильства

---

З позиції організаційної поведінки влада може відноситися до індивіда, групи людей або організації в цілому. Визначення влади як організаційного процесу припускає таке:

влада – це потенціал, який є у його користувача; між користувачем влади і тим, до кого вона застосовується, існує взаємозалежність; користувач влади має деяку свободу дій.

Влада може існувати, але не використовуватися. Якщо співробітник виконує всі посадові обов'язки, у керівництва немає необхідності застосувати владу. Це функція залежності, а точніше взаємозалежності. Чим більше одна людина залежить від іншої, тим влада збільшується у обох. Влада може спрямовуватися на вирішення проблеми і на владу заборони.

Влада – це по суті соціальний термін. Її має один індивід відносно іншого, один колектив відносно іншого та ін. Концепція влади будується

на взаємодії людей і колективів в організації. Її використовують і керівники, і підлеглі для досягнення своїх цілей і укріплення власного становища. Успіх або невдача у застосуванні влади в основному визначається її розумінням, знанням, як і коли нею користуватися, або передбачати наслідки її використання.

Влада ґрунтується на відносинах субординації, встановлюється відповідно до діючої структури управління й враховує особистості та рівень фахової підготовки керівного складу. Термін «влада» застосовується щодо соціальних утворень (групова, корпоративна, релігійна, світська), а також щодо функцій держави (адміністративна, дисциплінарна, військова, судова, фінансова).

Влада посади виходить не із самої посади, а делегується її володарю тими, кому він підпорядкований. Обсяг влади залежить від рівня довіри вищого керівника. При цьому делегування влади може бути повернено назад. Це дозволяє зробити висновок, що не існує прямої залежності між рівнем посади й обсягом влади. Їх співвідношення залежить від ситуації та особистостей.

Влада може приймати різні форми. У загальному вигляді владу можна класифікувати таким чином:

**особиста влада** – це поважне, добре і віддане ставлення до її володаря з боку підлеглих. Вона ґрунтується на близькості цілей;

**формальна влада** – це влада за посадою. Вона обумовлена офіційним місцем особи, яку вона займає, в структурі управління організацією і змінюється кількістю підпорядкованих осіб або обсягом матеріальних ресурсів, якими керівник розпоряджається;

**реальна влада** – це влада як за посадою, так і за авторитетом. Вона обумовлена місцем людини не тільки в організаційній, але і в неофіційній системі відносин і вимірюється кількістю людей, які добровільно готові підкорятися даній особі.

Керівники мають владу над підлеглими, але в деяких ситуаціях і підлеглі мають владу над керівником, оскільки останній залежить від них за такими проблемами, як необхідна для прийняття рішень інформація, неформальні контакти з працюючими в інших підрозділах.

Існує й інша класифікація форм влади [19, с. 62–64]:

1. *Влада, яка базується на примушенні*. Застосування такої влади зазвичай відбувається через страх людей (втратити працю, залишитись без повноважень, понизитись у посаді тощо). Такий вплив може в короткі

терміни привести до покiрності підлеглих, але в довгостроковiй перспективi призведе до низької продуктивності праці, невдоволеностi працею та великої плинності кадрiв.

2. *Влада, яка базується на винагородi.* Така влада є ефективною в тому випадку, коли керiвник може правильно визначити те, що в очах виконавця є дійсною винагородою.

3. *Законна влада* – це вплив через традиції. Така форма влади особливо важлива для формальних органiзацій, оскільки функціонування органiзації прямо залежить від готовності підлеглих за традицією визнати законну владу керiвництва. Але, з iншого боку, традиції можуть перешкоджати розвитку органiзації через можливий опiр змiнам, які виникають iз розвитком середовища.

4. *Еталонна влада (влада прикладу).* Така форма влади базується на таких характеристиках чи властивостях керiвника, які є привабливими для підлеглих, i завдяки яким виконавцi хочуть бути схожими на свої керiвникiв. Такими властивостями є харизма керiвника – влада, побудована не на логiці та традиціях, а на особистiсних якостях чи здiбностях лiдера.

5. *Експертна влада.* Така влада базується на впливi через розумну віру – виконавець вірить, що керiвник має спеціальні знання, які допоможуть задовольнити їх потреби.

У межах органiзації найбільш розповсюдженою є формальна влада, оскільки формальною владою, владними повноваженнями надiляються керiвники формальних органiзацій.

---

👉 **Керiвництво** – це цiлеспрямований вплив осiб, надiлених функціями й компетенцією керiвникiв, на колективи, тобто взаємодія керiвникiв i виконавцiв

---

Процес керiвництва колективом можна поділити на три стадії: визначення цiлей, які мають бути досягнуті за певний вiдрiзок часу; iнформування колективу про завдання, методи їх виконання, ресурси тощо; проведення аналітичної роботи з метою вивчення резервiв пiдвищення ефективності трудової дiяльності колективу.

Таким чином, враховуючи зміст основних стадій керівництва, можна дійти висновку, що керівництво – це процес неперервного обміну інформацією між його суб'єктом та об'єктом з метою впливу один на одного.

До основних функцій керівництва відносяться [3, с. 188–191]:

**1. Адміністративно-організаційні функції** – координація індивідуальних дій членів колективу в єдину загальну силу; розподіл обов'язків між співробітниками; контроль за виконанням завдань і несення відповідальності за діяльність усіх співробітників.

**2. Стратегічні функції** – постановка цілей, вибір методів їх досягнення, планування, прогнозування діяльності організації.

**3. Експертно-консультативні функції.** Керівник повинен бути компетентною особою, джерелом достовірної інформації та найбільш кваліфікованим спеціалістом.

**4. Комунікативні функції.** Керівник повинен бути основним джерелом важливої інформації та мати такі властивості, як комунікативність, вміння спілкуватись з людьми, доступність спілкування.

**5. Виховні функції.** Керівник повинен виховувати своїх підлеглих власним прикладом свого ставлення до справи, професійною компетентністю та навчанням. До цих функцій відносяться як методи заохочення, так і покарання. Поряд із цим керівникові необхідно формувати у співробітників адекватну професійну мотивацію, а також виконувати психотерапевтичну функцію – запобігати стресовим станам, враховуючи емоційний стан співробітників.

**6. Представницькі функції** – представлення організації у зовнішньому соціальному середовищі. Керівник повинен постійно пам'ятати, що він виражає честь, розум та волю всієї організації.

---

👉 **Лідерство** – це вплив на організаційні правила або ситуацію, ефект якого є значущим і полегшує досягнення актуальних організаційних цілей

---

Слід зазначити, що лідер може бути керівником, а може й не бути. А керівникові слід намагатися бути лідером для своїх підлеглих, оскільки лідер має таку дуже важливу характеристику як авторитет.

Згідно з роботою [27, с. 203] необхідно визначити основні відмінності між лідерством і керівництвом:

лідер здійснює регуляцію міжособистісних відносин у групі, у той час як керівник здійснює регуляцію офіційних відносин групи;

лідерство існує в умовах мікросередовища (самої групи), керівництво – елемент макросередовища, тобто воно пов'язано зі всією системою суспільних відносин;

лідерство виникає стихійно, а керівництво – це процес цілеспрямований;

лідерство менш стабільне, оскільки висунення лідера залежить від настрою групи, у той час як керівництво – явище стабільне;

керівництво підлеглими, на відміну від лідерства, володіє визначеною системою різних санкцій, яких у руках лідера немає;

прийняття рішень керівником обумовлюється багатьма обставинами та міркуваннями, у той час як лідер приймає більш безпосередні рішення;

сфера діяльності лідера – мала група, де він є лідером, а сфера діяльності керівника ширше, оскільки він представляє групу в більш широкій соціальній системі.

У доповнення до зазначених відмінностей можна виокремити основні поняття, які характеризують особливості лідерства та керівництва (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Основні відмінності понять «лідерство» та «керівництво»**

<b>Лідерство</b>	<b>Керівництво</b>
Неформальна організація	Формальна організація
Неформальний лідер	Формальний лідер
Той, хто веде	Той, хто організує
Координація	Управління
Вплив (через авторитет)	Влада
Авторитет	Статус

Керівникам необхідно розуміти, що чим більше група, якою він керує, тим більше ймовірність виникнення неформальних груп, а, відповідно, й неформальних лідерів. Взаємовідносини між неофіційними лідерами та керівниками можуть сприяти ефективній спільній діяльності,

але можуть нести деструктивний характер (найчастіше в ситуації, коли формальний керівник не приймає неформального лідера). Найкращою є така ситуація, коли офіційні керівники водночас виявляються лідерами в організації.

### 3.2. Підходи до вивчення лідерства

У науковій літературі [3; 6; 19; 27] виокремлюють три основні підходи до визначення факторів ефективного лідерства:

**1. Особистісний підхід**, який базується на існуванні інтелектуальних, емоційних, фізичних та інших особистісних якостей лідерів. Цей підхід базується на двох теоріях пояснення здатності чи нездатності людини бути лідером [20, с. 151–152]:

*харизматична теорія*, відповідно до якої людина народжується із задатками лідера;

*теорія рис*, згідно з якою особистість сама набуває необхідного набору якостей лідера – високий інтелект, великі знання, здоровий глузд, ініціативність, тверду впевненість у собі, цілеспрямованість тощо.

Виявлення ознак ефективного лідерства можна здійснити шляхом тестування, дослідження поведінки в групі, аналізу біографічних даних, голосування. Основні ознаки ефективного лідера [19, с. 72] наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

#### Особистісні ознаки, які асоціюються з ефективним лідерством

Інтелект	Особистість	Здібності
Знання	Адаптивність	Залучати до співробітництва
Рішучість	Творчість	Співпрацювати
Свобода мови	Самовпевненість	Популярність і престиж
Розсудливість	Емоційна врівноваженість	Міжособистісне спілкування
	Незалежність	Такт, дипломатичність
	Цілісність особистості	Участь у громадському житті
	Пильність	

Слід зазначити, що особистісний підхід не є дуже ефективним для визначення та передбачення лідерського потенціалу, оскільки не



враховує ані особливостей поведінки людей, ані ситуації, в якій відбувається керівництво.

**2. Поведінковий підхід**, згідно з яким лідерство визначається не особистісними якостями керівника, а його манерою поведінки. До основних концепцій лідерства, що належать до цього підходу, відносяться:

стилі управління за Д. МакГрегором;

автократично-ліберальний континуум стилів керівництва за К. Левінім;

стилі керівництва за Р. Лайкертом;

двовимірна трактовка стилів лідерства;

«решітка менеджменту» Блейка та Мутона.

**3. Ситуаційний підхід**, згідно з яким ефективність стиля лідерства залежить від поєднання різних ситуаційних змінних, таких, як особистість керівника, завдання, що вирішуються, обсяг влади тощо. Ситуаційний лідер повинен бути достатньо гнучким для того, щоб адаптуватись до різних підлеглих і різних ситуацій.

Виокремлюють такі модулі ситуаційного лідерства:

модель ситуаційного лідерства Фідлера;

континуум лідерської поведінки Танненбаума – Шмідта;

теорія життєвого циклу Херсі та Бланшара;

модель лідерства «шлях – мета» Хауза та Мітчела;

ситуаційна модель прийняття рішень Врума – Йеттона – Яго.

Поряд із підходами до визначення лідерства у літературі [3, с. 204–205] можна зустріти класифікацію типів лідерів:

1. *«Соверен»* (патріарх) – виступає в образі суворого, але любимого батька. Його люблять і поважають.

2. *«Вожак»*. Йому намагаються наслідувати, особливо в плані зовнішньої поведінки.

3. *«Тиран»* – домінуюча, авторитарна особистість, його зазвичай бояться, підпорядковуються йому. Він стає лідером, оскільки вселяє почуття покори та несвідомого страху.

4. *«Організатор»*. Такий лідер об'єднує людей і його поважають.

5. *«Спокусник»*. Він становиться лідером, граючи на слабостях інших членів групи. Такого лідера часто обожнюють, але не помічають його недоліків.

6. «Герой». Він жертвує собою заради інших. У ньому бачать стандарт справедливості.

7. «Дурний приклад» – джерело заразливості для безконфліктної особистості, емоційно заражує інших, часто неперитивними ідеями.

8. «Кумир». Він притягує до себе оточуючих позитивними емоціями; його люблять, боготворять та ідеалізують.

9. «Ізгой» – антилідер.

10. «Козел – віддувайло» – антилідер.

Поряд із цим лідерство можна розглядати як сукупність таких компонентів:

1. «Емоційний» лідер («серце» групи) – це людина, до якої співробітник може звернутись з особистими проблемами, за порадою, співчуттям.

2. «Діловий» лідер («руки» групи) – це людина, яка може організувати справу, налагодити потрібні ділові взаємозв'язки, забезпечити успіх справи.

3. «Інформаційний» лідер («мозок» групи) – це людина, до якої всі звертаються з питаннями, тому що він ерудит, може пояснити та допомогти знайти потрібну інформацію.

Найкращим вважається такий лідер, який поєднує в собі всі три компоненти.

### **3.3. Концепції лідерства**

Слід розглянути концепції лідерства згідно з поведінковим підходом:

1. **Стилі управління за Д. МакГрегором** (табл. 3.3). Виділяються авторитарний, демократичний та ліберальний стилі управління [20, с. 155]. Не можна чітко зазначити, який з наведених стилів краще. Який стиль керівництва застосовувати, повинен вирішувати сам керівник залежно від власних уподобань, виду діяльності та типу організації.

Довгий час панувала думка, що ліберальний стиль керівництва погано впливає на будь-яку організацію, однак сучасні фахівці вважають, що цей стиль доцільно застосовувати під час керівництва творчими людьми та новаторами.

Таблиця 3.3

## Ознаки стилів управління за Д. МакГрегором

<b>Авторитарний</b> (директивний, автократичний)	<b>Демократичний</b> (колегіальний, кооперативний)	<b>Ліберальний</b> (анархічний, поступливий)
<b>1. Повноваження</b>		
Усе концентрує в собі	Ділить з працівниками	Намагається діяти за вказівкою зверху
<b>2. Відповідальність</b>		
Замикає на собі	Ділить з підлеглими	Намагається зменшити свою відповідальність
<b>3. Прийняття рішень</b>		
Приймає та відмінює одноособово	Залучає підлеглих до підготовки та прийняття рішень	Обходить рішення, постійно відкладає чи перекладає на інших
<b>4. Ставлення до самостійності підлеглих</b>		
Нав'язує свою думку, присікає думки, погляди, ідеї інших	Заохочує самостійність підлеглих відповідно до їх кваліфікації та функцій	Сам несамотійний, дає повну свободу підлеглим
<b>5. Методи керівництва</b>		
Наказує, робить зауваження	Звертається за порадою, стимулює, переконує	Вмовляє, просить, залякує
<b>6. Контроль роботи</b>		
Втручається в дії підлеглих, чіпляється несправедливо	Відмічає успіхи, хвалить, справедливо оцінює роботу	Контролює іноді, відсутня система контролю
<b>7. Ставлення до нововведень</b>		
Консервативний, визнає тільки свою ініціативу	Новатор, підтримує ініціативу інших	Боїться ініціативи
<b>8. Контакт із підлеглими</b>		
Обмежує контакти з підлеглими, держить їх на відстані	Спілкується регулярно, інформує про проблеми	Має труднощі у спілкуванні, спілкується іноді, без бажання
<b>9. Оцінка себе</b>		
Знижений самоконтроль	Адекватна самооцінка	Йде на повіді у підлеглих
<b>10. Такт у спілкуванні</b>		
Не враховує норми моралі, грубий, принижує особистість	Ввічливий, не принижує людей, поважає підлеглих	У спілкуванні байдужий, не бачить особистості
<b>11. Продуктивність праці під час відсутності керівника</b>		
Знижується	Не гірше	Краще

**2. Автократично-ліберальний континуум стилів керівництва за К. Левіним.** У своєму дослідженні К. Левін виявив, що авторитарне керівництво домагалось виконання більшого обсягу робіт, ніж демократичне. Однак, з іншого боку, цьому стилю керівництва притаманні: низька мотивація, менша оригінальність, менша дружелюбність у групах, відсутність групового мислення, агресивність. При ліберальному

стилі (порівняно з демократичним) обсяг робіт зменшується, якість роботи знижується. Однак, незважаючи на це, більшість людей віддають перевагу демократичному стилю, який характеризується розподілом влади та участю співробітників в управлінні, при чому відповідальність не концентрується, а розподіляється.

**3. Системи стилів керівництва за Р. Лайкертом.** За результатами досліджень було виділено два стилі лідерства:

орієнтований на роботу – лідер керує підлеглими таким чином, щоб вони досягали своїх цілей, використовуючи для впливу на поведінку та результативність такі специфічні процедури: примушення, винагорода, законна влади;

орієнтований на людину – лідер, який застосовує делегування в прийнятті рішень та намагається зробити все, щоб підлеглі могли задовольнити свої потреби. Такий лідер спирається на розвиток особистості, зростання та досягнення.

На основі цих двох стилів Р. Лайкерт виокремив такі системи стилів керівництва (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Системи стилів керівництва за Р. Лайкертом**

Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Експлуататорсько-авторитарна	Сприятливо-авторитарна	Консультативно-демократична	Основа на участі
Керівники мають характеристики автократа	Керівники можуть підтримувати авторитарні відносини з підлеглими, дозволяти підлеглим брати участь у прийнятті рішень. Мотивація створюється винагородженням та покаранням	Керівники виявляють значну довіру до підлеглих. Важливі рішення приймаються наверху, але багато конкретних рішень приймаються підлеглими	Наявність групових рішень та участь працівників у прийнятті рішень. Керівники повністю довіряють підлеглим. Керівники орієнтовані на людину

Таким чином, висновки Р. Лайкерта та Д. МакГрегора дали потужний імпульс використанню стилю керівництва, який побудований на участі працівників у прийнятті рішень.

**4. Двовимірна трактовка стилів лідерства.** Група вчених університету Огайо розробила систему, згідно з якою поведінка керівника класифікується за двома параметрами [6, с. 247–249]:

*структура* – така поведінка, коли керівник планує й організовує діяльність групи та свої взаємовідносини з нею. Виділяють такі елементи поведінки керівника:

- розподіляє виробничі ролі між підлеглими;
- розписує завдання і пояснює вимоги до їх виконання;
- планує і складає графіки робіт;
- розробляє підходи до виконання робіт;
- передає свою турботу щодо виконання завдання;

*увага до підлеглих* – така поведінка, яка впливає на людей, апелюючи до потреб більш високого рівня, будуючи взаємовідносини на основі довіри, поваги і контакту між керівником та підлеглим. Виділяють такі елементи поведінки керівника:

- бере участь у двосторонньому піклуванні;
- допускає участь підлеглих у прийнятті рішень;
- спілкується у схвальній і доброзичливій манері;
- дає можливість задовольнити людям потреби, пов'язані з роботою.

Подальші дослідження довели, що люди можуть вести себе з різним ступенем уваги до підлеглих і структурування проблем. Основні комбінації цих елементів у керівництві наведено на рис. 3.1.



**Рис. 3.1. Комбінація розмірностей стилів керівництва за класифікацією вчених університету Огайо**

Найбільш ефективне керівництво, на думку вчених, досягається у поєднанні аспектів структурування та уваги до підлеглих, тобто це 2-га комбінація рисунка.

**5. «Решітка менеджменту» Блейка та Мутона.** Результати досліджень вчених довели, що будь-який результат в організації досягається в силовому полі між виробництвом і людиною. Перша силова лінія веде до максимального обсягу виробництва, що призведе до безоглядного підвищення продуктивності праці без урахування бажань працівників, а це, у свою чергу, може призвести до негативних наслідків для організації. Друга силова лінія спрямована на людину, на те, щоб умови праці відповідали її потребам та бажанням. Головна мета тут – добре самопочуття працівників та їх задоволеність працею.

На основі цих висновків було побудовано решітку (схему), що включала п'ять основних стилів керівництва (рис. 3.2).

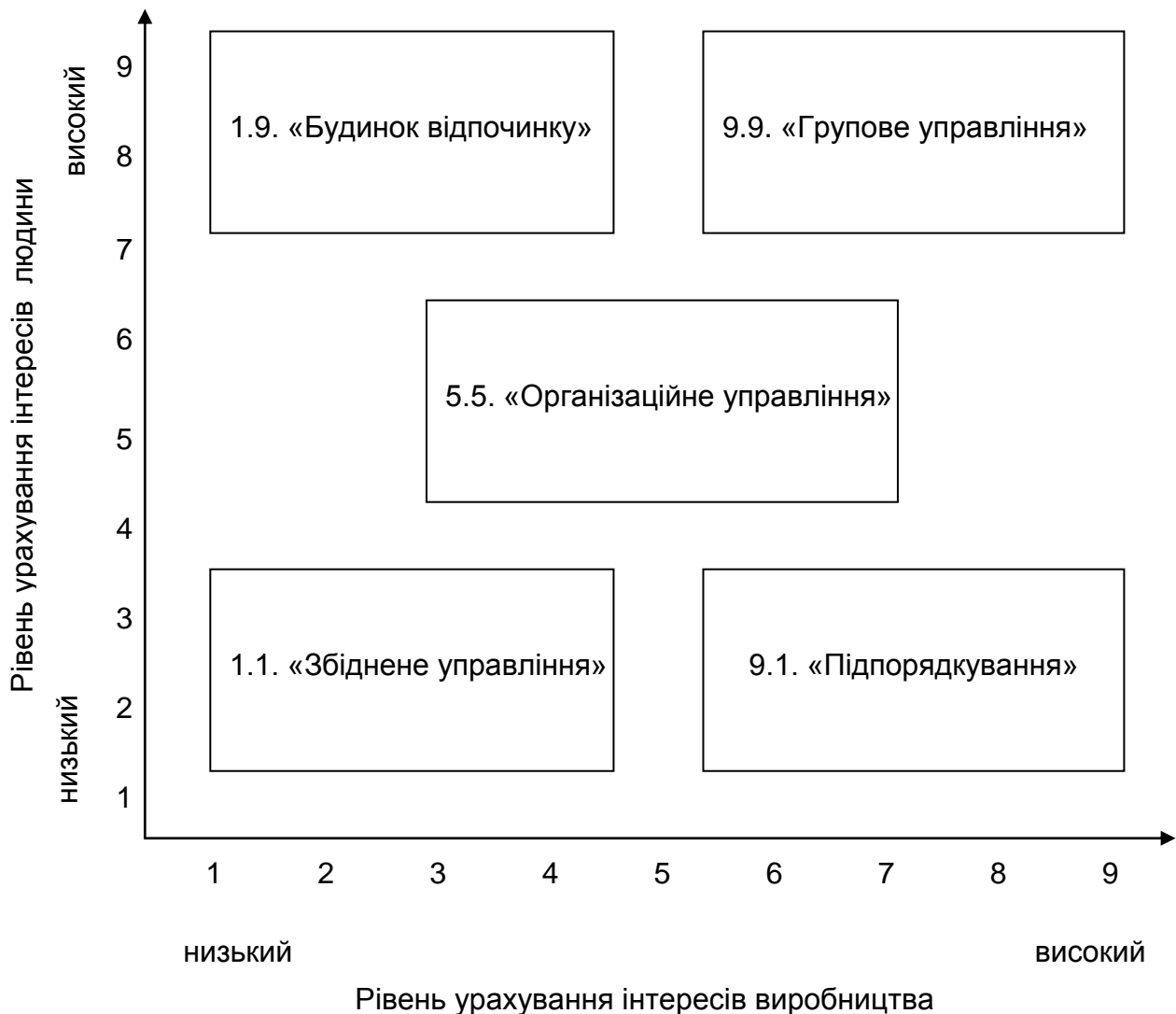


Рис. 3.2. «Решітка менеджменту» Блейка та Мутона

**Керівництво 1.1** – «збіднене управління» – керівник пропонує мінімальну увагу як до виробництва, так і до потреб працівника. З боку керівника вимагається лише мінімальні зусилля, щоб досягти такої якості роботи, яка дозволить уникнути звільнення.

**Керівництво 1.9** – «будинок відпочинку» – увага до людських потреб створює дружню атмосферу і відповідний рівень виробництва. Керівник зосереджується на хороших, теплих взаємовідносинах, але мало турбується про ефективність виконання завдань.

**Керівництво 9.1** – «підпорядкування» – керівник досягає високих виробничих результатів, не звертаючи уваги на моральний настрій підлеглих.

**Керівництво 5.5** – «організаційне управління» – керівник досягає належної якості виконання завдань, знаходячи компроміс між ефективністю та моральним настроєм працівників.

**Керівництво 9.9** – «групове управління» (команда) – високі результати отримуються завдяки залученню підлеглих до реалізації цілей організації. Це забезпечує високий моральний настрій і ефективність діяльності.

Р. Блейк і Дж. Мутон вважали, що «ідеальним» стилем є стиль «групове управління».

Головним недоліком розглянутих вище концепцій лідерства за поведінковим підходом є пошук одного, найкращого стилю керівництва. Однак сьогодні є зрозумілим, що ефективність стилю керівництва залежить від конкретної ситуації.

Використання ситуаційного підходу до лідерства дозволило виокремити такі концепції:

1. **Модель ситуаційного лідерства Фідлера**, в якій використовуються три ситуаційні змінні:

1) стиль лідера. Для вимірювання та визначення лідерського стилю Ф. Фідлер запропонував використовувати розроблену ним шкалу характеристик найменш привабливого робітника (НПР). Ті, хто описав свого НПР позитивно, тобто набрав найбільшу кількість балів, мають стиль, орієнтований на відносини (високий НПР), і навпаки менша кількість балів – стиль, орієнтований на роботу (низький НПР);

2) ситуаційні змінні – відносини в колективі, структурованість роботи, посадова влада (рівень формальної влади лідера на основі посади, яку він займає);

3) рівень виконання роботи може бути високим, середнім та низьким.

Принципова схема взаємодії лідерського стилю з ситуаційними змінними наведена на рис. 3.3.

На думку Ф. Фідлера, керівник змінити свій стиль не може, тому потрібно, з урахуванням ситуації та завдання, розміщувати його в ті умови, де він зможе найкращим чином себе проявити.

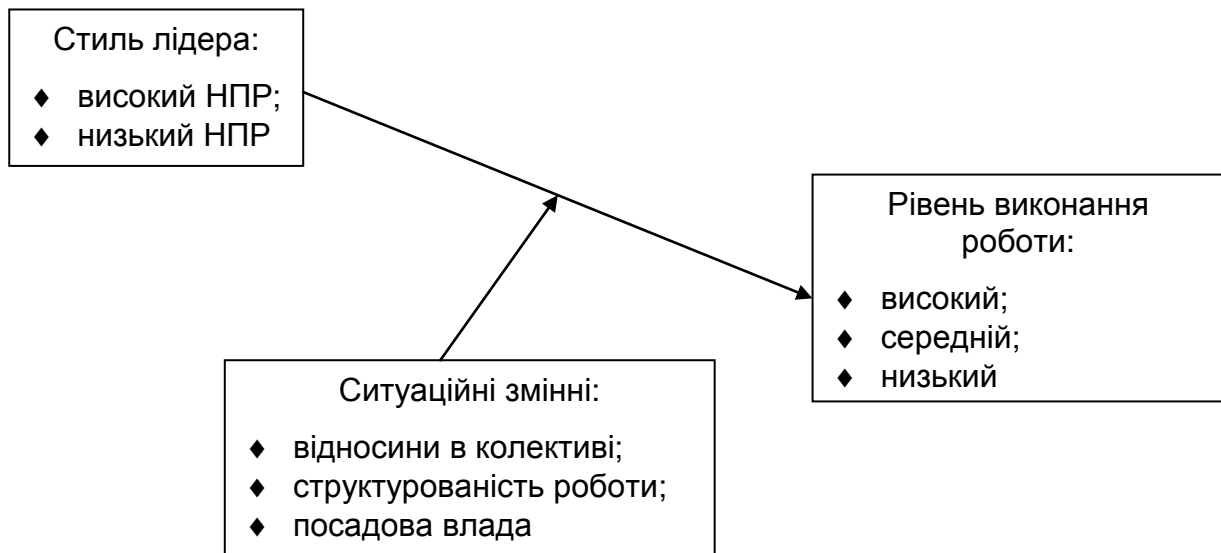


Рис. 3.3. Схема стилів лідера за Фідлером

Залежно від масштабу повноважень керівників, характеру їх відносин із підлеглими, чіткості структурування завдань, що вирішуються, Ф. Фідлер виділяє 8 типів різних ситуацій, варіанти яких наведено на рис. 3.4. Керівник, орієнтований на роботу, чи НПР із низьким рейтингом найбільш ефективні в ситуаціях 1, 2, 3 та 8, у той час як керівники, орієнтовані на відносини, чи з високим НПР найкраще працюють у ситуаціях 4, 5 та 6. У ситуації 7 добре можуть працювати як ті, так й інші.

**2. Континуум лідерської поведінки Танненбаума – Шмідта,** згідно з яким лідер обирає один із семи можливих зразків поведінки залежно від виду впливу на відношення лідерства трьох факторів: самого лідера, його послідовників та ситуації, що склалася. На рис. 3.5 показаний весь спектр виборів між демократичною та авторитарною альтернативами, які, відповідно, асоціюються з інтересом до відносин чи до роботи.



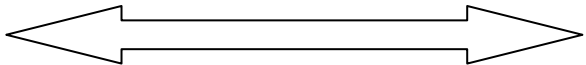
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Взаємовідносини керівника та підлеглих	Добрі	Добрі	Добрі	Добрі	Погані	Погані	Погані	Погані	
Формулювання та структурованість завдань	Чіткі	Чіткі	Нечіткі	Нечіткі	Чіткі	Чіткі	Нечіткі	Нечіткі	
Посадові повноваження керівника	Сильні	Слабкі	Сильні	Слабкі	Сильні	Слабкі	Сильні	Слабкі	
<p style="text-align: right;">Максимум</p> <p>Надається перевага керівникам, орієнтованим на створення колективу та налагодження відносин.</p> <p>Перевага надається керівникам, орієнтованим на організаційно-технічні умови.</p> <p style="text-align: left;">Мінімум</p>									
Ефективність досягається	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> <b>Лідером, орієнтованим на роботу</b> (низький НПР)         </div>			<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> <b>Лідером, орієнтованим на відносини</b> (високий НПР)         </div>			<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> <b>Лідером, орієнтованим на роботу</b> (низький НПР)         </div>		
Сприятливі ситуації	<p>Найбільш сприятлива ситуація (1)</p>						<p>Найменш сприятлива ситуація (8)</p>		

Рис. 3.4. Континуум ситуаційної моделі лідерства Фідлера

На рис. 3.5 позначені сім характеристик лідера, які зумовлюють той чи інший стиль керівництва:

1. Лідер дає послідовникам діяти в межах зони свободи.
2. Лідер у певних межах делегує рішення групі.
3. Лідер висуває проблеми, просить надати пропозиції та приймає рішення.
4. Лідер пропонує рішення та вважає за можливе їх зміну.
5. Лідер висуває ідеї та пропонує їх обговорити.
6. Лідер переконує послідовників у своїх рішеннях.
7. Лідер приймає рішення та доводить їх до підлеглих.

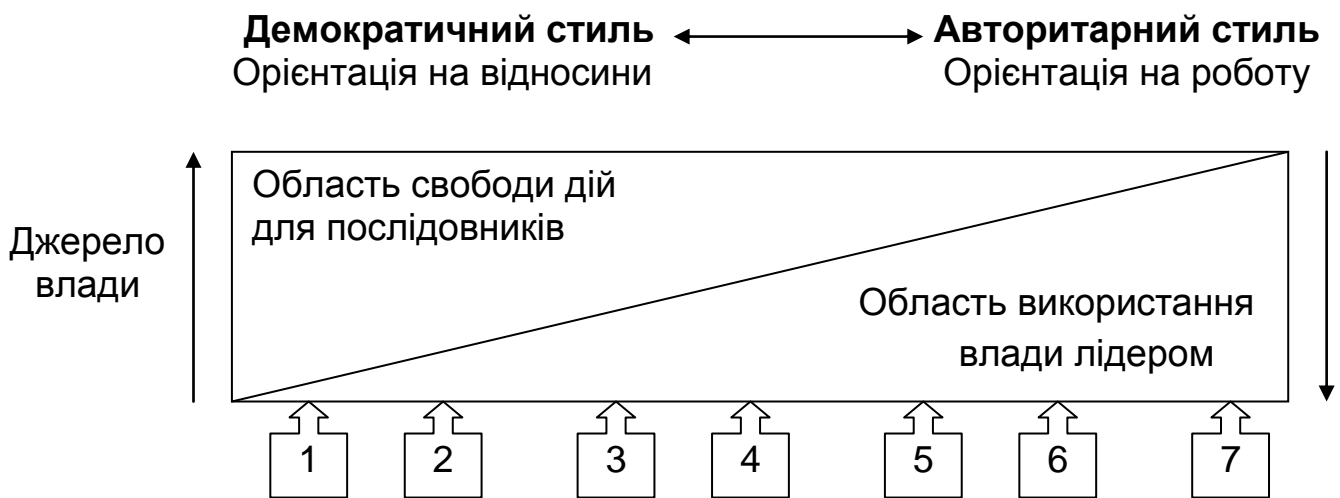


Рис. 3.5. Континуум лідерської поведінки

**3. Теорія життєвого циклу Херсі та Бланшара.** Поль Херсі та Кен Бланшар розробили ситуаційну теорію лідерства та назвали її теорією життєвого циклу, згідно з якою найбільш ефективні стилі лідерства залежать від «зрілості» виконавців (рис. 3.6).

Зрілість – здатність нести відповідальність за свою поведінку, бажання досягнути поставленої мети, а також освіта та досвід відносно конкретного завдання, яке необхідно виконати. Поняття зрілості не є постійною якістю особи чи групи, а скоріше характеристикою конкретної ситуації.

Як показано на рис. 3.6, є чотири стилі лідерства:

S1 – «давати вказівки» – він придатний для підлеглих з низьким рівнем зрілості (M1);

S2 – «продаж» – підлеглі хочуть прийняти відповідальність, але не можуть, оскільки мають середній рівень зрілості (M2);

S3 – взяття участі у прийнятті рішень. У цій ситуації підлеглі можуть, але не хочуть відповідати за виконані завдання, оскільки мають помірно високий ступінь зрілості (M3);

S4 – «делегування» – підлеглі хочуть та можуть нести відповідальність, оскільки мають високий рівень зрілості (M4).

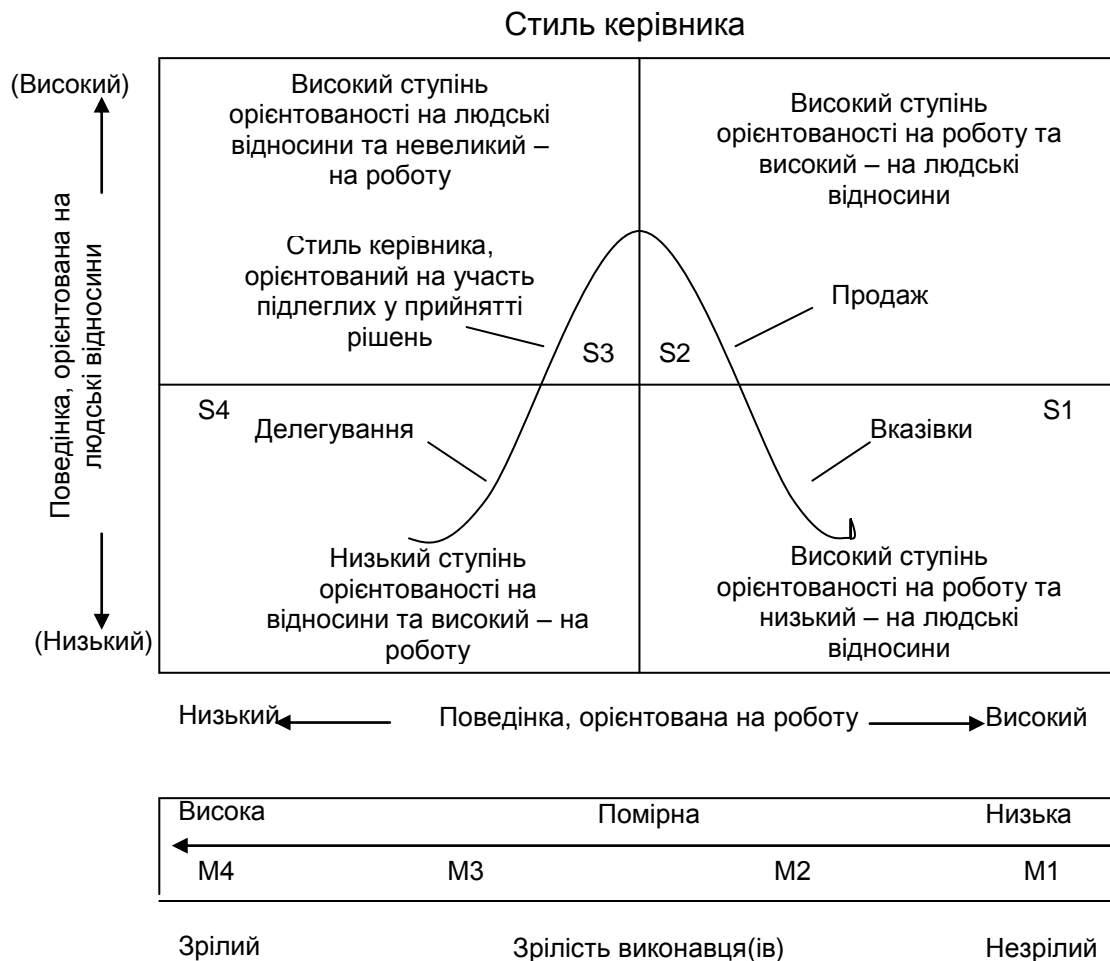


Рис. 3.6. Ситуативна модель лідерства Херсі та Бланшара

4. **Модель лідерства «шлях – мета» Хауза та Мітчелла**, згідно з якою працівники задоволені та продуктивні тоді, коли є жорсткий зв'язок між їх зусиллями й результатами роботи, а також між результатами роботи та винагородженням. Модель констатує, що ефективний лідер – це той, хто допомагає підлеглим іти шляхом, який веде до бажаної мети. При цьому пропонуються різні варіанти поведінки лідера залежно від ситуації (рис. 3.7).



**Рис. 3.7. Модель ситуаційного лідерства «шлях – мета» Хауза та Мітчелла**

Директивне лідерство – високий рівень структуривання роботи, пояснення підлеглим, що та як робити, а також що й коли від них очікується.

Підтримуюче лідерство – велика увага потребам працівників та їх добробуту, розвиток дружнього робочого клімату та поведінка з підлеглими як із рівними.

Лідерство, орієнтоване на досягнення, – встановлення напружених, але привабливих цілей, велика увага якості, впевненість у можливостях та здібностях підлеглих досягти високого рівня виконання роботи.

Лідерство участі – рада з підлеглими та увага до їх пропозицій та зауважень у ході прийняття рішення, залучення підлеглих до участі в управлінні.

Згідно з моделлю, лідери можуть змінювати свою поведінку та проявляти один чи всі стилі.

**5. Ситуаційна модель прийняття рішень Врума – Йеттона – Яго.** Головною ідеєю моделі є те, що ступінь чи рівень залучення підлеглих до участі у прийнятті рішень залежить від характеристики ситуацій. Згідно з моделлю не існує жодного єдиного способу прийняття рішень, який придатний для всіх ситуацій. Після аналізу та оцінки кожного

аспекту проблеми лідер визначає, який стиль, з точки зору участі підлеглих у прийнятті рішень, йому краще використовувати.

Згідно з цією моделлю виділяють три стилі керівництва, які використовує керівник залежно від того, якою мірою підлеглим дозволяється брати участь у прийнятті рішень (табл. 3.5). До критеріїв прийняття рішення за моделлю Врума – Йеттона – Яго відносяться:

якість рішення;

наявність достатньої інформації чи досвіду прийняття рішень;

рівень структурованості проблеми;

згода підлеглих з цілями організації та участь у вирішенні завдань;

вірогідність того, що рішення керівника буде підтримане підлеглими;

мотивація підлеглих у процесі досягнення цілей організації;

вірогідність конфлікту між підлеглими при виборі альтернативи.

Таблиця 3.5

**Стилі керівництва за ситуаційною моделлю  
Врума – Йеттона – Яго [15, с. 259]**

Стиль	Характеристика
<b>Автократичний стиль</b>	
A1	Ви самі вирішуєте проблему чи приймаєте рішення, використовуючи інформацію, наявну на даний момент
A2	Ви одержуєте необхідну інформацію від своїх підлеглих і далі самі вирішуєте проблему. Роль ваших підлеглих у прийнятті рішень – надання необхідної інформації, а не пошук чи оцінка альтернативних рішень
<b>Консультативний стиль</b>	
K1	Ви викладаєте проблему індивідуально тим підлеглим, кого це стосується, і вислуховуєте їхні ідеї та пропозиції, але не збираєте їх разом в одну групу. Далі ви самостійно приймаєте рішення
K2	Ви викладаєте проблему групі ваших підлеглих, а вони вислуховують ваші ідеї та пропозиції. Далі ви самостійно приймаєте рішення
<b>Демократичний стиль</b>	
ПУ	Ви викладаєте проблему своїм підлеглим. Ви разом знаходите й оцінюєте альтернативну пропозицію і досягаєте згоди (консенсусу). Ви не намагаєтесь вплинути на групу, а приймаєте та виконуєте будь-яке рішення, яке група визнає найбільш прийнятним

Щоб визначити, який з п'яти стилів підходить до конкретної ситуації, керівник використовує дерево рішень. Він відповідає на кожне з

семи запитань (відповідно до критеріїв прийняття рішень) і підбирає відповідний стиль керівництва.

На сьогодні існує безліч так званих «нових» концепцій лідерства, які поєднують в собі різні підходи до лідерства. Необхідно зупинитись більш детально на деяких із них:

**1. Концепція атрибутивного лідерства.** Ідея цієї концепції полягає в тому, що атрибутивні «перешкоди» (приписування суб'єктивних причин поганої роботи підлеглого й недостовірної інформація про нього, наприклад: лінь, низька відповідальність, слабкі здібності) часто спотворюють сприйняття керівника і змушують його бути непослідовним у своїх діях щодо підлеглого. У результаті не стільки лідер впливає на підлеглих, скільки відносини «лідер – підлегли» впливають на лідера. Така ситуація може призвести до звільнення працівника або керівника.

Якщо відносини адекватні ситуації (погляди і поведінка керівника в роботі з підлеглими позитивно сприймається ними), то підприємство функціонує ефективно і відбувається збагачення відносин. У зворотному випадку відбувається погіршення відносин, і, як наслідок, виникають конфлікти. Адекватності відносин і ситуації можна досягти, якщо і керівник, і підлегли виносять уроки з вчинків один одного.

**3. Концепція харизматичного лідерства.** Харизматичний лідер – лідер, який у силу своїх лідерських якостей здатний здійснювати глибокий вплив на послідовників [20, с. 151]. Харизматичний вплив – це вплив, заснований не на логіці в діях, а на особистих якостях лідера: зовнішній й внутрішній привабливості, іміджі, манері й стилі поведінки (мова, жести, пози) і т. д. Харизма забезпечує можливість лідерові вести за собою людей, є джерелом особистої влади над підлеглими. Харизма може бути позитивною, етичною (Махатма Ганді, Мартін Лютер Кінг) і негативною (Йосип Сталін, Адольф Гітлер). Основні відмінності між етичним та негативним харизматичним лідером наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Етика та харизма [20, с. 152]**

Неетичний харизматичний лідер	Етичний харизматичний лідер
1	2
Використовує владу тільки в особистих інтересах	Використовує владу в інтересах інших

Закінчення табл. 3.6

1	2
Просуває тільки свої власні погляди	Будує свої погляди відповідно до потреб та прагнень послідовників
Присікає критику на свою адресу	Враховує критику та бере з неї уроки
Потребує беззаперечного виконання своїх рішень	Стимулює у наслідувачів творчий підхід до діла та своїх поглядів
Комунікації тільки в одному напрямі: від себе вниз	Заохочує відкрити та двосторонню комунікацію
Нечуттєвий до потреб послідовників	Навчає, розвиває та підтримує послідовників, ділить славу з іншими
Покладається на зручні зовнішні моральні стандарти для задоволення своїх інтересів	Покладається на внутрішні моральні стандарти для задоволення організаційних та суспільних інтересів

Вчені [19, с. 86–87] виокремлюють стадії харизматичного лідерства, наведені в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

### Стадії харизматичного лідерства

Стадія 1	Стадія 2	Стадія 3	Стадія 4
Визначення невикористаних можливостей у поточній ситуації. Чуттєвість до потреб підлеглих. Формулювання ідеального стратегічного плану	Передача плану. Формулювання неприйнятності нинішнього стану та необхідності прийняття плану як найкращої перспективи. Формулювання мотивації для підлеглих	Отримання довіри шляхом технічної експертизи, прийняття ризику, самопожертви та нестандартної поведінки	Демонстрація засобів реалізації плану за допомогою ролізового моделювання, делегування влади та нестандартних тактик

**3. Концепція трансакційного лідерства.** Лідер потрібний для того, щоб допомогти підлеглим досягти цілей. Лідер допомагає підлеглому з'ясувати, що повинно бути зроблено для досягнення намічених цілей: підвищити якість, скоротити витрати тощо. При цьому лідер враховує потреби підлеглого. Трансакційний підхід спирається на концепцію «шлях – мета» Хауза та Мітчелла. Використовуючи трансакційний стиль, лідер покладається на [19, с. 88–90]:

нерегулярні винагороди – лідер інформує підлеглих, що вони повинні робити для того, щоб отримати бажану винагороду;

управління за відхиленнями – лідер дозволяє підлеглим працювати самостійно, не втручаючись до тих пір, поки робота виконується у встановлені терміни та з прийнятними витратами.

**4. Концепція трансформаційного (перетворюючого або реформаторського) лідерства.** Сутність трансформаційного лідерства полягає у здібності лідера перетворювати нові бачення вирішення проблем у дії послідовників та стимулювати їхній ентузіазм. Лідер-реформатор надихає не харизмою, а творчим підходом до справи, підкріпленим реальними минулими досягненнями, а не міфами. Відносини з підлеглими будуються не за принципом «люблю-ненавиджу», а за принципом «поважаю-розраховую». Послідовників при цьому надихають не короткострокові цілі (заробіток, найшвидше виконання роботи), а довгострокова мета – розвиток всієї групи. Відмінними рисами лідера-трансформатора є: залучення підлеглих до управління; активна участь у діяльності групи; постійне балансування між прийняттям думки групи і домінуванням над нею.

Основними факторами трансформаційного лідера є:

1. Харизма. Лідер здатний вселити почуття цінності, поваги та гідності й здатний формулювати бачення.
2. Увага до людини. Лідер звертає увагу на потреби підлеглих та сприяє їх зростанню.
3. Інтелектуальна стимуляція. Лідер допомагає підлеглим думати та поступати творчо.

Слід зазначити, що трансформаційний лідер піддає перегляду всю філософію, систему та культуру організації.

### ***Запитання для самоконтролю***

1. Опишіть відмінність понять «керівник» та «лідер».
2. Визначте основні форми влади.
3. Охарактеризуйте підходи до вивчення лідерства.
4. У чому полягають основні відмінності поведінкового підходу до вивчення лідерства?
5. Опишіть стилі управління за Д. МакГрегором, автократично-ліберальний континуум стилів керівництва за К. Левінім та стилі керівництва за Р. Лайкертом.



6. Визначте основні відмінності між двовимірною трактовкою стилів лідерства та «решіткою менеджменту» Блейка та Мутона.

7. Охарактеризуйте основні концепції лідерства на основі ситуаційного підходу.

8. У чому полягає відмінність між сучасними, «новими» концепціями та традиційними концепціями лідерства?

9. Опишіть концепції атрибутивного та харизматичного лідерства.

10. Охарактеризуйте особливості трансакційного та трансформаційного лідерства.

### ***Практичні вправи***

#### **Тест «Самооцінка стилю управління» [27, с. 497–503]**

##### *Порядок роботи:*

Необхідно відповісти у стверджувальній формі на запитання тесту, які стосуються Вашого характеру, звичок, схильностей.

##### *Тестові запитання:*

1. У роботі з людьми я віддаю перевагу тому, щоб вони беззаперечно виконували мої розпорядження.

2. Мене легко захопити новими завданнями, але я швидко байдужію до них.

3. Люди часто заздять моєму терпінню та витримці.

4. У складних ситуаціях я завжди думаю про інших, а потім про себе.

5. Мої батьки рідко примушували мене робити то, чого я не хотів.

6. Мене дратує, коли хтось проявляє занадто ініціативи.

7. Я дуже напружено працюю, тому що не можу покластись на своїх підлеглих.

8. Коли я відчуваю, що мене не розуміють, я відмовляюсь від наміру щось довести.

9. Я вмю об'єктивно оцінювати своїх підлеглих, виокремив серед них сильних, середніх і слабких.

10. Мені доводиться часто радитись зі своїми помічниками перш, ніж віддати відповідне розпорядження.

11. Я рідко наполягаю на своєму, щоб не викликати у людей роздратування.

12. Впевнений, що мої оцінки успіхів та невдач підлеглих точні та справедливі.

13. Я завжди вимагаю від підлеглих неухильного виконання моїх наказів і розпоряджень.

14. Мені легше працювати одному, чим кимось керувати.

15. Багато людей вважають мене чуйним керівником.

16. Мені здається, що від колективу нічого не можна приховувати: ні гарного, ні поганого.

17. Якщо я зустрічаю опір, у мене зникає інтерес до роботи з людьми.

18. Я ігнорую колективне керівництво, щоб забезпечити ефективність єдиноначальності.

19. Щоб не підірвати свій авторитет, я ніколи не визнаю своїх помилок.

20. Мені часто не вистачає часу для ефективної роботи.

21. На грубість підлеглого я намагаюсь знайти відповідну реакцію, яка не викликає конфліктів.

22. Я роблю все, щоб підлегли з радістю виконували мої розпорядження.

23. З підлеглими у мене дуже тісні контакти та дружні відносини.

24. Я завжди прагну будь-якою ціною бути першим у всіх починаннях.

25. Я намагаюсь виробити універсальний стиль управління, який підходить для більшості ситуацій.

26. Мені легше підлаштовуватись під думки більшості колективу, ніж виступати проти них.

27. Мені здається, що підлеглих потрібно хвалити за кожне, навіть незначне досягнення.

28. Я не можу критикувати підлеглого в присутності інших людей.

29. Мені доводиться найчастіше просити, а не вимагати.

30. Я часто втрачаю від збудження контроль над своїми почуттями, особливо коли мені набридають.

31. Якщо б я мав можливість частіше бувати серед підлеглих, то ефективність мого керівництва значно підвищилась би.

32. Я іноді проявляю спокій та байдужість до інтересів підлеглих.

33. Я надаю більш грамотним підлеглим більше самостійності в рішенні складних завдань, особливо не контролюючи їх.

34. Мені подобається аналізувати та обговорювати з підлеглими їх проблеми.

35. Мої помічники справляються не тільки зі своїми, але й з моїми функціональними обов'язками.

36. Мені легше уникнути конфлікту з вищим керівництвом, ніж з підлеглими, яких завжди можна поставити на місце.

37. Я завжди домагаюсь виконання своїх розпоряджень наперекір обставинам.

38. Найскладніше для мене – це втручатись у перебіг роботи людей, вимагати від них додаткових умов.

39. Щоб краще зрозуміти підлеглих, я намагаюсь уявити себе на їх місці.

40. Я думаю, що управління людьми повинно бути гнучким: підлеглим не можна демонструвати ні залізної непохитності, ні панібратства.

41. Мене більше хвилюють власні проблеми, ніж інтереси підлеглих.

42. Мені часто приходиться займатись поточними справами та відчувати від цього великі емоційні та інтелектуальні навантаження.

43. Батьки змушували мене підкорятись навіть тоді, коли я вважав це нерозумним.

44. Роботу з людьми я уявляю собі як болісне заняття.

45. Я намагаюсь розвивати в колективі взаємодопомогу та співробітництво.

46. Я з вдячністю ставлюсь до пропозицій та порад підлеглих.

47. Головне в керівництві – розподілити обов'язки.

48. Ефективність управління досягається тоді, коли підлеглі є виконавцями волі менеджера.

49. Підлеглі – безвідповідальні люди, і тому їх потрібно постійно контролювати.

50. Найкраще представляти свою самостійність колективу та ні в що не втручатись.

51. Для більш якісного керівництва необхідно заохочувати найбільш здібних підлеглих та суворо стягувати з недбайливих.

52. Я завжди визнаю свої помилки та обираю більш правильне рішення.

53. Мені приходится часто пояснювати невдачі в управлінні об'єктивними обставинами.

54. Порушників дисципліни строго караю.

55. У критиці недоліків підлеглих я нещадний.

56. Іноді мені здається, що в колективі я зайва людина.

57. Перш ніж дорікати підлеглому, я намагаюсь його похвалити.

58. Я добре взаємодію з колективом та рахуюсь з його думкою.

59. Мене часто дорікають у надлишковій м'якості до підлеглих.

60. Якщо б мої підлеглі робили так, як я вимагаю, я би досяг набагато більшого.

#### *Інтерпретація результатів:*

Необхідно підрахувати обрані твердження та визначити ступінь вираженості кожного стилю управління за допомогою ключа до тесту (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

#### **Ключ до тесту**

Стиль управління	Номера відповідей-тверджень	Сума відповідей
Авторитарний	1, 6, 7, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 60	
Ліберальний	2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59	
Демократичний	3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 40, 45, 46, 51, 52, 57, 58	

Залежно від отриманих сум відповідей ступінь вираженості стилю буде різним:

мінімальним (0 – 7);

середнім (8 – 13);

високим (14 – 20).

Якщо оцінки мінімальні за всіма трьома показниками, стиль вважається нестійким та невизначеним.

Для більш повної характеристики індивідуального стилю управління можна керуватись даними, наведеними в табл. 3.9.

**Характеристика індивідуального стилю управління**

Сума стверджувальних відповідей	Ступінь вираженості стилю управління
1	2
<i>Авторитарний</i>	
0 – 7	Мінімальний: проявляється в слабкому бажанні бути лідером, нестійких навичках менеджера, самовпевненості, упертості, намаганні доводити справи до кінця, критикувати нездібних підлеглих
8 – 13	Середній: відображує хороші лідерські якості, вміння керувати діями підлеглих, вимогливість та наполегливість, намагання впливу на колектив силою наказу або примушенням, цілеспрямованість і егоїзм, зверхнє ставлення до запитів підлеглих, небажання слухати пропозиції заступників
14 – 20	Високий: розкриває яскраво виражені лідерські якості та прагнення до єдиноначальної влади, несхильність та рішучість у судженнях, енергійність і жорсткість вимог, невміння враховувати ініціативу підлеглих і надавати їм самостійність, надмірна різкість критики та упередженість в оцінках, честолюбство та низька сумісність із заступниками, зловживання покараннями, зневага громадської думки
<i>Ліберальний</i>	
0 – 7	Мінімальний: нестійке бажання працювати з людьми, невміння ставити перед підлеглими завдання та вирішувати їх спільно, невпевненість та нечіткість у розподілі обов'язків, імпульсивність критики недоліків підлеглих, слабка вимогливість і відповідальність
8 – 13	Середній: прагнення перекласти свої обов'язки на заступників, пасивність у керівництві людьми, невимогливість та довірливість, страх перед необхідністю самостійно приймати рішення, надмірна м'якість до порушників дисципліни, схильність до вмовлянь
14 – 20	Високий: повна байдужість до інтересів колективу, небажання брати на себе відповідальність і приймати складні рішення, невимогливість і самоусунення від управління, підвищена сугестивність та слабка воля, безпринципність і невміння відстоювати свою точку зору, відсутність цілей діяльності та конкретних планів, потурання, загравання, панібратство

1	2
<i>Демократичний</i>	
0 – 7	Мінімальний: слабе прагнення бути ближче до підлеглих, співпрацювати та слухати поради помічників, спроби спрямовувати діяльність колективу через заступників і актив, деяка невпевненість у своїх вказівках
8 – 13	Середній: стійке прагнення жити інтересами колективу, проявляти турботу про персонал, виявляти довіру до заступників та заохочувати їх ініціативу, використовувати методи переконання та примушення, прислуховуватись до думок персоналу
14 – 20	Високий: вміння координувати та спрямовувати діяльність колективу, надавати самостійність найбільш здібним підлеглим, розвивати ініціативу та нові методи роботи, переконувати та морально підтримувати, бути справедливим і тактовним у суперечці, вивчати індивідуальні якості особистості та соціально-психологічні процеси колективу, розвивати гласність і критику, попереджувати конфлікти та створювати доброзичливу атмосферу

### **Аналітична вправа «Визначення стилю керівництва» [2, с. 355–356]**

#### *Порядок роботи:*

Необхідно визначити стиль керівництва будь-якого керівника. Щоб визначити стиль керівництва, необхідно проаналізувати обраного керівника за 20-ма твердженнями, наведеними далі. Оцінювання проводиться за 5-бальною шкалою: 5 балів – постійно так робить; 1 бал – ніколи так не робить.

#### *Твердження:*

1. Постійно вказує, як потрібно робити.
2. Вислуховує думки інших людей.
3. Дає можливість підлеглим брати участь у прийнятті управлінських рішень.
4. Дає можливість підлеглим діяти самостійно.
5. Наполегливо пояснює, як потрібно що-небудь робити.
6. Навчає підлеглих працювати.

7. Радиться з іншими керівниками та активом підлеглих.
8. Не заважає іншим працювати.
9. Вказує, коли потрібно виконати роботу.
10. Враховує успіхи інших.
11. Підтримує ініціативу.
12. Не втручається у робочий процес.
13. Показує, як потрібно робити.
14. Іноді надає підлеглим можливість брати участь в обмірковуванні проблем підрозділу (організації).
15. Уважно вислуховує співрозмовників.
16. Якщо втручається в робочі справи, то по-діловому.
17. Думки інших не поділяє.
18. Докладає зусиль для усунення конфліктів (між підлеглими).
19. Намагається врахувати різні думки.
20. Якщо дає доручення, то не втручається в хід його виконання.

*Інтерпретація результатів:*

1. Визначити загальну кількість балів:  
показник у 70 – 80 балів свідчить про спрямованість до взаємодії з людьми;  
показник у 30 – 40 балів свідчить про пасивність людини в колективній діяльності.
2. Визначити схильність до певного стилю керівництва:  
сума балів тверджень 1, 5, 9, 13, 17 свідчить про адміністративний стиль керівництва;  
сума балів тверджень 3, 7, 11, 15, 19 свідчить про демократичний стиль керівництва;  
сума балів тверджень 4, 8, 12, 16, 20 свідчить про ліберальний стиль керівництва.  
У кожній групі максимально можна набрати 25 балів.  
Якщо особа, яку Ви аналізуєте, набрала 20 балів і більше, то вона схильна до певного стилю керівництва.  
Якщо керівник, якого Ви аналізуєте, набрав 12 – 14 балів, іноді він схильний виявити саме цей стиль керівництва.

## Тест «Адміністратор чи лідер» [2, с. 374–375]

### Порядок роботи:

Дайте відповідь на кожне висловлювання за 10-бальною шкалою. 10 балів має означати повну згоду з висловлюванням, 0 балів – повну незгоду, 5 балів – згоду наполовину (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

### Запитання до тесту

№ п/п	Твердження	Відповідь (за 10-бальною шкалою)
1	2	3
1	Я довіряю людям	
2	Я вважаю, що люди самі мають вирішувати власні соціально-побутові проблеми, а не керівництво організації, в якій вони працюють	
3	Члени трудових колективів самі мають обирати собі керівників	
4	Якщо це необхідно, я можу змусити людей «крутитися»	
5	Оточуючі добре знають, що я вмію зберігати таємницю	
6	Усі люди бажають одного – влади, і я – не виняток	
7	Я схильний заступитися за кожного члена колективу кожного разу, коли з ним поводяться несправедливо	
8	Я вважаю, що в інтересах справи людям краще мати керівника непохитного та безжалісного	
9	Я за повну гласність	
10	Для досягнення успіху в управлінні важливо оволодіти вмінням будь-якими засобами примусити людей виконувати корисну роботу	
11	Я можу ладнати навіть з тими людьми, які мені не до вподоби	
12	Я віддаю команди, розпорядження, вказівки всім підлеглим в однаковій формі	
13	Я здатен використовувати в інтересах справи думки, які протилежні моїй власній точці зору	
14	Процвітаючим може бути тільки той керівник, якого бояться	
15	Я добре знаю загальні потреби і проблеми свого колективу	
16	Мені легше керувати людьми, коли я знаю те, що вони не бажали б афішувати	
17	Я особисто зацікавлений у тому, щоб загальні проблеми та труднощі колективу, в якому я працюю, вирішувалися	
18	Я здатний і готовий діяти задля вирішення проблем колективу	



1	2	3
19	Острах покарання – сильніший імпульс для сумлінної праці, ніж очікування заохочення	
20	Коли потрібно, я можу поставити себе так, що люди змушені погоджуватись зі мною, щоб не нариватись на неприємності	

*Інтерпретація результатів:*

Парні висловлювання (2, 4, 6, ..., 20) відображають лідерські якості.

Непарні висловлювання (1, 3, 5, ..., 19) відображають прагнення до адміністрування.

**Тест «Ступінь розвитку лідерських якостей» [28]***Порядок роботи:*

Виберіть закінчення, прийнятне для Вас, одне з трьох для кожного з 10 тверджень.

*Твердження:*

1. Дружба для Вас – це:

- а) співробітництво;
- б) підтримка;
- в) альтруїзм.

2. Справжній художник (артист) повинен, насамперед, володіти:

- а) талантом;
- б) рішучістю;
- в) підготовкою.

3. На вечірці Ви частіше відчуваєте себе:

- а) «півнем»;
- б) «куркою»;
- в) «курчам».

4. Якби Ви були геометричною фігурою, то у вигляді:

- а) циліндра;
- б) сфери;
- в) куба.

5. Якщо Вам подобається чоловік (жінка), то Ви:

- а) робите перший крок;

б) чекаєте, поки він (вона) зробить перший крок;

в) робите дрібні кроки назустріч.

6. Коли Ви зустрічаєтесь з несподіванкою (не тільки сидючи за кермом), то Ви:

а) гальмуєте;

б) додаєте швидкості;

в) розгублюєтеся.

7. Якщо Вам доводиться говорити на публіці, то звичайно Ви відчуваєте те, що:

а) Вас слухають;

б) Вас критикують, Вам заперечують;

в) Ви бентежитесь.

8. В експедицію краще брати товаришів:

а) міцних;

б) розумних;

в) досвідчених.

9. Відверто кажучи, Попелюшка була:

а) нещаслива дівчинка;

б) хитрюга-кар'єристка;

в) буркун.

10. Як би Ви охарактеризували своє життя:

а) партія в шахи;

б) матч боксу;

в) гра в покер.

*Інтерпретація результатів:*

Використовуючи ключ (табл. 3.11), підрахуйте бали.

Таблиця 3.11

**Ключ до тесту**

Варіанти відповідей	Оцінки відповідей у балах									
	Номер твердження									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
а	3	3	3	1	3	3	3	3	1	2
б	2	2	2	3	2	2	2	2	3	1
в	1	1	1	2	1	1	1	1	2	3

Знайдіть їхню суму й оцініть свій результат:

**не більше ніж 16 балів** – Ви простий рядовий. Ви занадто поважаєте інших і ототожнюєте себе зі слабкими сторонами близьких, тому сьогодні нездатні командувати й успішно конкурувати, адже для цього необхідно вміти поглинати і переварювати чужі труднощі. Може бути, за Вашим відмовленням від влади ховається страх або обмануті надії? Тоді перш ніж робити які-небудь висновки, проаналізуйте, скільки разів Ваші спроби керувати зазнавали невдачі. Якщо ж відвертість потребує визнати, що Ви і без лідерства почуваете себе прекрасно, залишіться трохи осторонь від подій, по суті це не так уже й погано – так спокійніше;

**17 – 23 бали** – Ви молодший менеджер. Це досить несприятливе положення: між молотом і ковадлом. Ви трішки керівник, трішки командуючий, а трішки військовий. Вам важко домогтися визнання, Ваші аргументи занадто раціональні та ґрунтуються лише на власному досвіді. Вам потрібно розвивати свої лідерські якості. Це дозволить підвищити вплив на інших і бути більш впевненим у собі;

**понад 24 бали** – Ви генерал. З дитячих років Ви завжди в числі перших пропонували свої послуги, коли йшлося про суспільні справи. Чи не так? З віком Ваш вплив на інших людей міцніє й особливо виявляється у тяжкі хвилини. Якщо Ви честолюбні і не боїтеся роботи, цей дарунок може підняти Вас дуже високо. Якщо ж ні – задовольняйтесь тим, що Вас вважають прекрасним другом (подругою), порадиником і Ви завжди виявляєтеся в центрі уваги на вечірках (у колі знайомих).

## Розділ 2. Управління організаційною поведінкою в організації

### 4. Ефективне керівництво підлеглими

4.1. Вимоги до менеджерів.

4.2. Особливості управління неформальними групами.

4.3. Делегування повноважень.

#### 4.1. Вимоги до менеджерів

---

👉 **Менеджер** – це працівник організації, який прийняв на себе відповідальність за якісне виконання доручених йому виробничих процесів та з цією метою управляє підлеглими працівниками, безпосередньо зайнятими в цих процесах

---

Ефективний менеджер повинен володіти певним набором якостей. Існують різні підходи до визначення вимог до ефективних менеджерів (табл. 4.1) [20, с. 12].

Таблиця 4.1

**Різні підходи та вимоги до менеджера**

Моделі вимог до менеджера				
Американська	Англійська	Французька	Японська	Польська
лідерство; ініціативність; рішучість; розсудливість; непомітність; вміння; делегування; комунікабельність; поміркованість; вміння ризикувати; наполегливість; чутливість; розвинена уява	делегування; комунікабельність; доступність; авторитетність; компетентність; чесність; твердість; позитивність; рішучість; продуктивність; дружелюбність; ретельність; почуття гумору	вміння та навички міжособистісної взаємодії; «дар божий»; неординарність; життєвий досвід; технічна компетентність; авторитет; зовнішні дані	орієнтація на розрахунки; володіння кількісними методами управління; комп'ютерна грамотність; орієнтація на людей; вивчення поведінки людей в організації; мотивація	вимоги залежать від середовища, де працює менеджер; слабкі моральні устої та примітивні культурні відносини – «грубі» методи управління; високий рівень культури – «більш тонкі» методи управління

Розглядаючи роботи [13; 23; 38], можна сформувати профіль вимог для ефективних вітчизняних менеджерів:

1. *Володіти*: знаннями в економіці, соціальній психології, техніці, праві, інформаційних технологіях, математиці, іноземній мові, історії, культурі.

2. *Мати*:

здібності: лідера, підприємця, організатора;

здоров'я;

досвід.

3. *Бути*: компетентним, підприємливим, відданим справі, комунікабельним, рішучим.

4. *Знати*: стратегію і тактику, методи управління, внутрішнє середовище, систему контактів на ринку.

5. *Додержуватися*: законів, кодексу честі менеджерів.

6. *Вміти*: спілкуватися та управляти людьми, визначати стратегію і тактику, ставити завдання та цілі, визначати пріоритети, приймати управлінські рішення, йти на ризик, управляти різними підрозділами, використовувати інформаційні технології.

Також ефективний менеджер повинен мати знання у сфері мотивування підлеглих.

До правил мотивування відносяться:

1. Саморегуляція, яку можна досягти, керуючись такими правилами:

приймайте партнера таким, який він є;

слідкуйте за станом та настроєм співрозмовника;

сформулюйте Ваші пропозиції про основні потреби партнера;

зробіть знижку на вміння та здібності партнера;

обирайте відповідні тактику та стратегію, готуйтеся до введення поправок до них;

гнучко обирайте позиції батька, дорослого або дитини.

2. Невербальна поведінка, за допомогою якої можна встановити емоційний зв'язок із партнером через такі моменти:

узгодження ваших поз;

встановлення комфортної дистанції;

дозування контакту очей;

модулювання голосу та інтонації.

3. Вербальна поведінка, яку можна досягти, керуючись такими правилами:

звертайтеся до співрозмовника особисто, бажано звертатися до нього на ім'я;

спирайтесь на спільне минуле, вашу схожість у чомусь або на щось інше спільне між вами;

знайдіть певному вчинку аналог з минулого життя партнера;

наведіть такі доводи, які перекликаються з основними життєвими цінностями партнера;

не видавайте всіх своїх аргументів одночасно;

не позбавляйте співрозмовника можливості висловити свої думки, робіть у своїй мові достатні для цього перерви;

свої власні бажання формулюйте чітко та коротко;

не апелюйте до почуття боргу, уникайте фрази: «Ти повинен...»;

залиште партнеру можливість вибору та право на остаточне рішення;

не оцінюйте без потреби;

не давайте порад, якщо вас не просять;

за необхідності запропонуйте допомогу.

Дотримання таких правил дозволять менеджеру найбільш ефективно спілкуватись з підлеглими та партнерами по бізнесу та мотивувати їх на дієве співробітництво. Для того щоб менеджер ефективно управляв командою або організацією, на думку вчених, він повинен мати такі якості, наведені в табл. 4.2. Для того щоб ефективно керувати групою, необхідно приймати рішення відносно того, скільки людей або робіт може бути ефективно об'єднано під одним керівництвом. В організації кожний керівник обмежений часом, знаннями та вміннями, а також максимальною кількістю рішень, які він може прийняти з достатнім ступенем ефективності. Якщо кількість підлеглих збільшується в арифметичній прогресії, то число потенційно можливих міжособистісних відносин між керівником та підлеглими зростає в геометричній прогресії. Це відбувається з тієї причини, що керівник має справу з трьома *типами міжособистісних контактів*:

прямі двобічні – відносини між керівником та певним підлеглим;

прямі множинні – відносини керівників з двома чи більше підлеглими;

комбінація тих та інших – відносини між підлеглими.

## Якості менеджера [2, с. 14–16]

Групи	Якості менеджера
Професійно-ділові якості	висока професійність; стратегічне мислення; генерація ідей; здатність приймати управлінські рішення; відповідальність за прийняття управлінських рішень; прагнення до професійного зростання; авторитетність; здатність до ризику; володіння антикризовим управлінням
Адміністративно-організаційні якості	оперативність; гнучкість стилю управління; вміння мотивувати персонал; вміння доводити справу до логічного завершення; послідовність дій; внутрішній контроль; вміння формувати команду; вміння запозичувати досвід підлеглих; здатність делегувати повноваження; вміння організувати час
Соціально-психологічні якості	психологічна компетентність; управлінська культура; лідерські здібності; упевненість у собі; вміння керувати своєю поведінкою; вміння управляти емоціями в стресових ситуаціях; колегіальність; толерантність; оптимізм; переконливість; уміння управляти конфліктами; інтелектуальність; риторичні здібності; стресорезистентність; почуття гумору; вміння створювати імідж
Моральні якості	патріотизм; національна свідомість; державницька позиція; інтелігентність; людяність; порядність; почуття обов'язку; громадянська позиція; чесність; доброзичливість

В організаційній поведінці використовують таке поняття, як **«масштаб керованості»**, тобто кількість підлеглих, якими може ефективно управляти один керівник. На масштаб керованості впливають такі фактори:

1. Фактори, пов'язані з роботою, що виконується:

схожість робіт – чим більш подібні роботи, тим простіше ними управляти;

територіальна віддаленість робіт – чим ближче знаходяться підлеглі, тим простіше ними управляти. Однак у сучасному бізнесі з появою віртуальних підприємств, значення цього фактора дещо знизилось;

складність робіт – чим простіше роботи, тим простіше управляти ними.

2. Фактори, пов'язані з тими, ким керують та хто керує:

рівень підготовки підлеглих – чим краще підготовка підлеглим, тим простіше ними управляти;

рівень професіоналізму керівника – чим вища професійна підготовка керівника, тим простіше йому управляти підлеглими.

3. Фактори, пов'язані безпосередньо з самим керівництвом та організацією:

ступінь чіткості в делегуванні прав та відповідальності: більша чіткість – краща керованість;

ступінь чіткості в постановці цілей: більша чіткість – краща керованість;

ступінь стабільності (частота змін) в організації: більша стабільність – краща керованість;

ступінь об'єктивності у вимірюванні результатів роботи – чим вища об'єктивність, тим краща керованість;

техніка комунікації – добре організований комунікаційний процес дозволяє простіше управляти підлеглими;

ієрархічний рівень організації – більш формалізована організаційна структура полегшує керованість групою;

рівень потреби в особистих контактах з підлеглими: вище рівень потреби – краща керованість.

Залежно від стану вказаних змінних визначається оптимальний для певної ситуації масштаб керованості. Вважається, що для вищої ланки управління число підлеглих у одного керівника не повинно перевищувати



семи. В той час як для нижньої ланки управління масштаб керованості може досягати 20 – 30 підлеглих, тобто у одного керівника може бути 20 – 30 підлеглих. У сучасних умовах за рахунок більш широкого використання інформаційних систем та групової праці можливе подальше збільшення масштабу керованості.

## **4.2. Особливості управління неформальними групами**

Група в організації – це двоє або більше людей, які вступають у регулярну взаємодію для досягнення загальної мети [19, с. 47]. Серед груп в організації можна виділити два види: формальні, які сформовані по волі керівників, та неформальні – створені поза волею керівників.

---

☞ **Неформальна група** – це утворена спонтанно група людей, які вступають у регулярну взаємодію для досягнення певних (часто індивідуальних) цілей

---

Серед неформальних груп виділяють:

групи за інтересами – об'єднання людей, у яких є спільна мета, інтерес, не пов'язаний безпосередньо з рішенням організаційних завдань;

товариські групи – об'єднання людей, які мають щось спільне: вік, політичні вподобання, цінності тощо.

Серед причин об'єднання людей у неформальні групи можна виокремити такі [6; 19]:

*незадоволення потреб у почутті приналежності.* Незадоволеність працівників може виникати в тому випадку, коли робота не дає можливості встановлювати і підтримувати соціальні контакти;

*необхідність взаємодопомоги* – можливість звернутись до колег із порадою;

*необхідність взаємозахисту* – можливість отримати захист колег від чогось, що може завдати шкоди;

*необхідність у тісному спілкуванні й симпатії* – люди завжди прагнуть знати, що відбувається навколо них, а приналежність до неформальної організації дає можливість доступу до неформального

каналу – чуток. Поряд із цим люди хочуть бути ближче до тих, кому вони симпатизують.

Відносини в неформальних групах можуть формуватись за такими схемами (рис. 4.1).

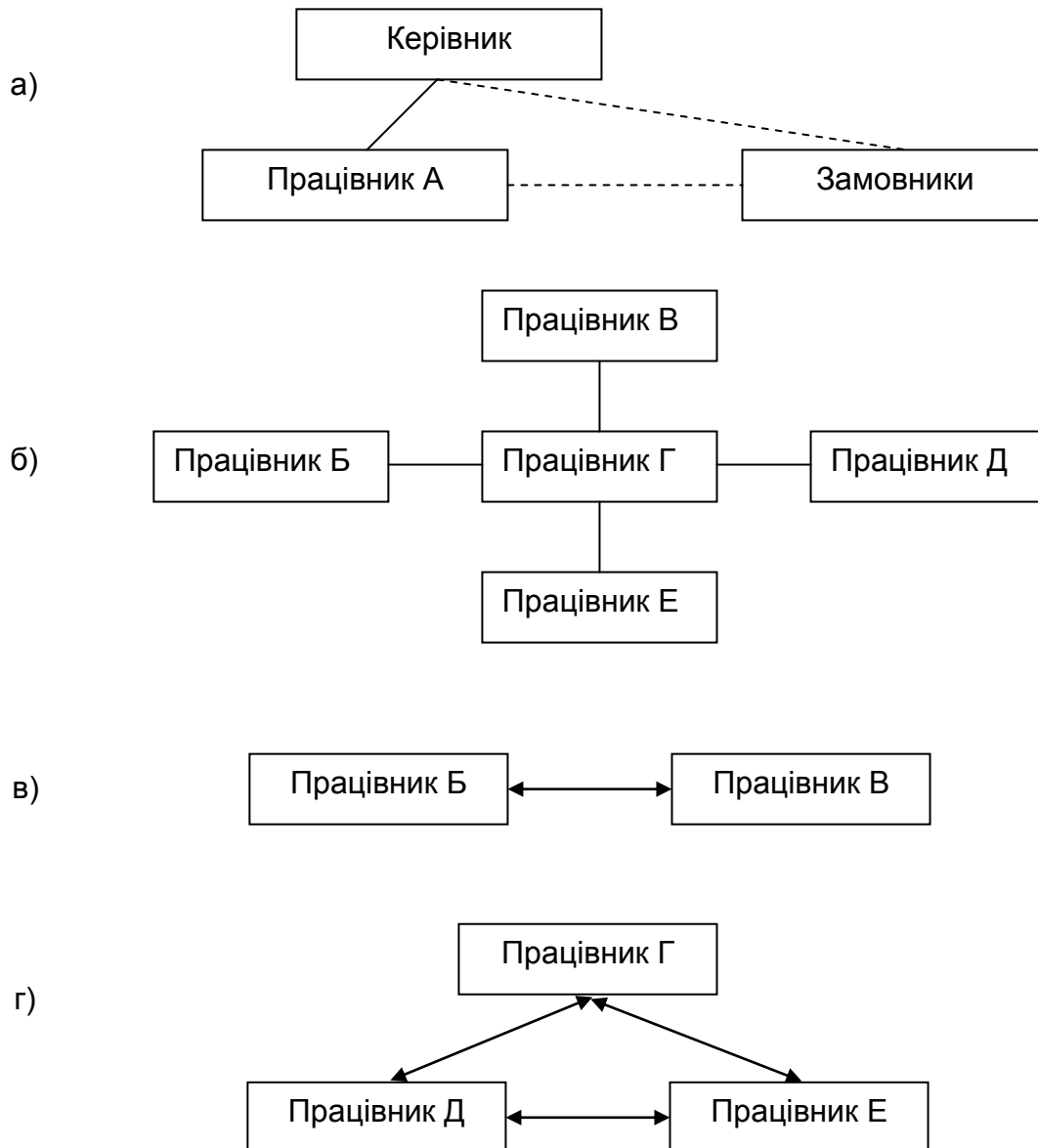


Рис. 4.1. Схеми відносин у неформальних групах

Відносини у неформальних групах вивчаються методом Морено, який дозволяє розкрити взаємозв'язки між членами групи.

У варіанті а) на рис. 4.1 між керівником та одним із працівників (А) встановлюються особливо довірливі відносини. Керівник виокремлює та особливо довіряє працівнику А, дає йому різні доручення та надає йому право спілкування з замовниками. Інші члени групи пов'язані певним

чином. Працівник Г є найбільш авторитетним та здібним (варіант б) на рис. 4.1), ефективно управляє їх роботою, дає вказівки та організує рішення певних завдань. Таким чином, він є неформальним лідером у групі. При цьому відповідно до взаємних симпатій ця група поділяється на дві мікрогрупи без чітко виражених лідерів: діада – працівники Б і В (варіант в) на рис. 4.1) та тріада – працівники Г, Д та Е (варіант г) на рис. 4.1).

Основними характеристиками неформальних груп є [6, с. 217]:

1. Соціальний контроль – особистість, яка належить до певної групи, має дотримуватись встановлених норм груп щодо допустимої та недопустимої поведінки.

2. Опір змінам – часто неформальні групи організуються як відповідь на певні зміни в організації.

3. Неформальні лідери – зазвичай у неформальній групі можна виділити лідера, якого визнає група. Також неформальні групи часто поділяються на тих, хто веде за собою, та тих, хто іде за кимось.

Формальний керівник повинен усвідомити необхідність динамічної взаємодії з неформальною організацією. Цей процес можна описати за допомогою Джорджа Хоманса (рис. 4.2) [6; 19].

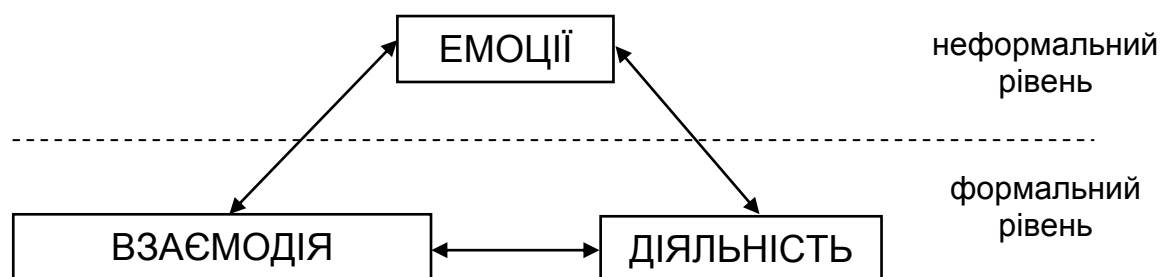


Рис. 4.2. Модель Хоманса

Ця модель демонструє як із процесу делегування завдань (діяльності) виникають неформальні організації. Оскільки емоції впливають на діяльність і взаємодію, вони можуть по-різному впливати на ефективність формальної організації.

Якщо до Дж. Хоманса ефективним шляхом вважалась ліквідація неформальної організації, то після обґрунтування наведеної моделі було запропоновано:

визнавати існування неформальних груп;

вислуховувати думки їх лідерів і членів;  
до запровадження заходів аналізувати вплив на неформальну групу;

для послаблення опору неформальної групи залучати їх до прийняття рішень;

швидко розповсюджувати інформацію для запобігання появи чуток.

Слід зазначити, що поява та існування неформальних груп в організації може призвести як до виникнення певних проблем, так і принести певні вигоди.

До проблем, які можуть виникнути як наслідок існування неформальних груп, відносяться:

зниження ефективності праці, наприклад, унаслідок небажання членів неформальних груп виконувати розпорядження формального керівника;

розповсюдження брехливих чуток, що може призвести до викривлення справжньої та важливої інформації;

тенденція опору змінам.

Серед вигод від неформальних груп можна виокремити:

високий дух колективізму;

більш висока продуктивність праці в тому випадку, коли групові норми перевищують стандарти організації в цілому.

До факторів, які впливають на ефективність неформальних груп в організації, відносяться [6]:

1. Розмір організації – збільшення розміру групи приводить до ускладнення групи (оптимальний розмір неформальної групи – 3 – 9 осіб).
2. Склад – ступінь збігу особистих точок зору.
3. Групові норми – ставлення до праці.
4. Згуртованість групи.
5. Одноголосність думок.
6. Низький рівень конфліктності.
7. Статус членів групи.
8. Ролі членів групи.

Більш детально слід зупинитись на рольовій структурі неформальних груп.

Існує декілька підходів до визначення ролей у групі. По-перше, слід розглянути можливі управлінські ролі для лідера у групі. Найбільш розповсюдженими є управлінські ролі за Г. Мінцбергом (табл. 4.3).

## Управлінські ролі за Г. Мінцбергом [6; 19]

Роль	Опис ролі	Характер діяльності
<i>I. Міжособистісні ролі</i>		
1. Головний керівник	Символічний голова, який виконує обов'язки правового та соціального характеру	Церемоніали, клопотання, дії, зумовлені положенням
2. Лідер	Відповідальний за мотивацію й активізацію підлеглих, набір і підготовку працівників	Усі управлінські дії з участю підлеглих
3. Сполучна ланка	Зовнішні та внутрішні контакти з джерелами інформації й ресурсів	Листування, наради, переговори, бесіди
<i>II. Інформаційні ролі</i>		
4. Приймач інформації	Розшукує та одержує різноманітну інформацію	Обробка пошти, ділові контакти
5. Розподільник інформації	Передає інформацію із зовнішніх і внутрішніх джерел членам організації	Розсилка пошти, вербальні контакти
6. Представник	Передає інформацію для зовнішніх контактів організації; діє як експерт із питань даної галузі	Участь у засіданнях, виступах; звертання через пошту
<i>III. Ролі, пов'язані з прийняттям рішень</i>		
7. Підприємець	Вишукує можливості організації у вдосконаленні виробництва, організації праці та в інших питаннях	Огляд ситуацій, розробка проектів, планів з удосконалення діяльності
8. Ліквідатор порушень	Відповідає за корекцію дій	Обговорення стратегічних і поточних питань, конфліктних ситуацій
9. Розподільувач ресурсів	Відповідальний за розподіл ресурсів	Складання графіків, бюджетів, програм роботи підлеглих
10. Ведучий переговорів	Відповідальний за представництво організації на всіх переговорах	Ведення переговорів

Поряд із цим розрізняють:

*цільові ролі* – виконання певних завдань, які підібрані саме для цих членів групи;

*підтримуючі ролі* – поведінка, що сприяє підтриманню та активізації життя та діяльності групи.

Для того щоб група діяла ефективно, необхідно уникати множинності ролей у однієї людини, що уникнути рольового конфлікту.

Для того щоб неформальні групи сприяли ефективній діяльності формальної організації у практичній діяльності менеджера необхідно:

визначити, які потреби рухають його підлеглими;

організувати систему як матеріального, так і морального заохочення;

розробити систему заохочень;

потурбуватись про наочність тісного взаємозв'язку винагороди та заохочення (покарання) з результатами праці;

делегувати підлеглим додаткові права та повноваження;

створити на місцях дух єдиної команди, сформував образ організації;

забезпечити навчання та перенавчання персоналу;

створити умови для творчості працівників.

### **4.3. Делегування повноважень**

У загальному вигляді делегування означає передачу даних і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання [6; 20].

Слід зазначити, що «золотим правилом» керівництва є: найважливішою здібністю керівника є отримання результатів через своїх працівників [17, с. 277].

Виходячи з цього, головним завданням керівника є вміння з максимальною ефективністю використовувати знання, вміння та компетентності своїх підлеглих. Це дозволить:

особисто не займатись всіма проблемами;

звільнити сили та час для того, щоб зайнятись найбільш важливими справами, рішення яких можливе лише на рівні керівника;

досягти чіткого розподілу праці між персоналом, чіткого розуміння цілей та відповідних завдань;

сприяти постійному професійному зростанню підлеглих і виховувати відповідальність за доручені завдання;

досягти самостійності, творчого підходу та відповідних результатів від підлеглих;

вивчити можливості підлеглих, сформувати об'єктивні оцінки ефективності їх діяльності;

приділяти більше уваги питанням розвитку та запровадженню інноваційних процесів у діяльності підприємства.

Коли йдеться мова про процес делегування, то необхідно розглянути такі його елементи:

**обов'язок** – певний обсяг роботи, сукупність справ, межі відповідальності та ін., що визначаються відповідним званням, посадою, родинним станом тощо;

**повноваження** – офіційно надане кому-небудь право певної діяльності, ведення справ;

**відповідальність** – загальносоціологічна категорія, яка виражає свідоме ставлення особи до вимог виробничої необхідності, обов'язків, завдань, норм і цінностей. Відповідальність означає усвідомлення смислу й значення діяльності, її наслідків для організації та соціального розвитку, вчинків особи з погляду інтересів суспільства або певної організації.

Взаємозв'язок елементів у процесі делегування можна зобразити таким чином:

$$\hat{A} \hat{A}' \quad \hat{B} \hat{C} \hat{E} = \hat{A} \hat{A}' \hat{A} \hat{A}' \hat{E} \hat{A}' \quad \hat{B} \hat{C} = \hat{A} \hat{A}' \hat{A} \hat{A}' \hat{E} \hat{A}' \quad \hat{B} \hat{C} \hat{E} \hat{A}' \hat{A}' \hat{A}' \hat{A}' \hat{E} \hat{A}' \quad (4.1)$$

Це означає, що у процесі делегування особа, яка приймає повноваження, зобов'язана їх виконувати та несе відповідальність за результат. Однак слід зазначити, що керівник, який делегував повноваження, несе не меншу відповідальність, оскільки саме він прийняв рішення щодо делегування повноваження певному виконавцю.

Важливо усвідомлювати, що делегування реалізується тільки у випадку прийняття повноважень, і відповідальність не може бути делегована! Навіть коли керівник делегував певні повноваження підлеглим, він залишається відповідальним за їх виконання. Слід зауважити, що саме високий рівень та обсяг відповідальності є одними з причин високих заробітків топ-менеджерів.

Можна навести цікавий факт: у колишнього президента США Гаррі С. Трумена на столі в робочому овальному кабінеті була табличка

з надписом: «The Buck Stops Here» (англ.), що в перекладі означає: «Фішка далі не йде». Гаррі С. Трумен зробив цю фразу своїм девізом, яка означала, що найбільшу відповідальність за те, що коїться в країні, лежить на ньому, тобто більше відповідальність перекладати немає на кого.

Згідно з роботою [34] процес делегування повноважень можна зобразити на рис. 4.3.

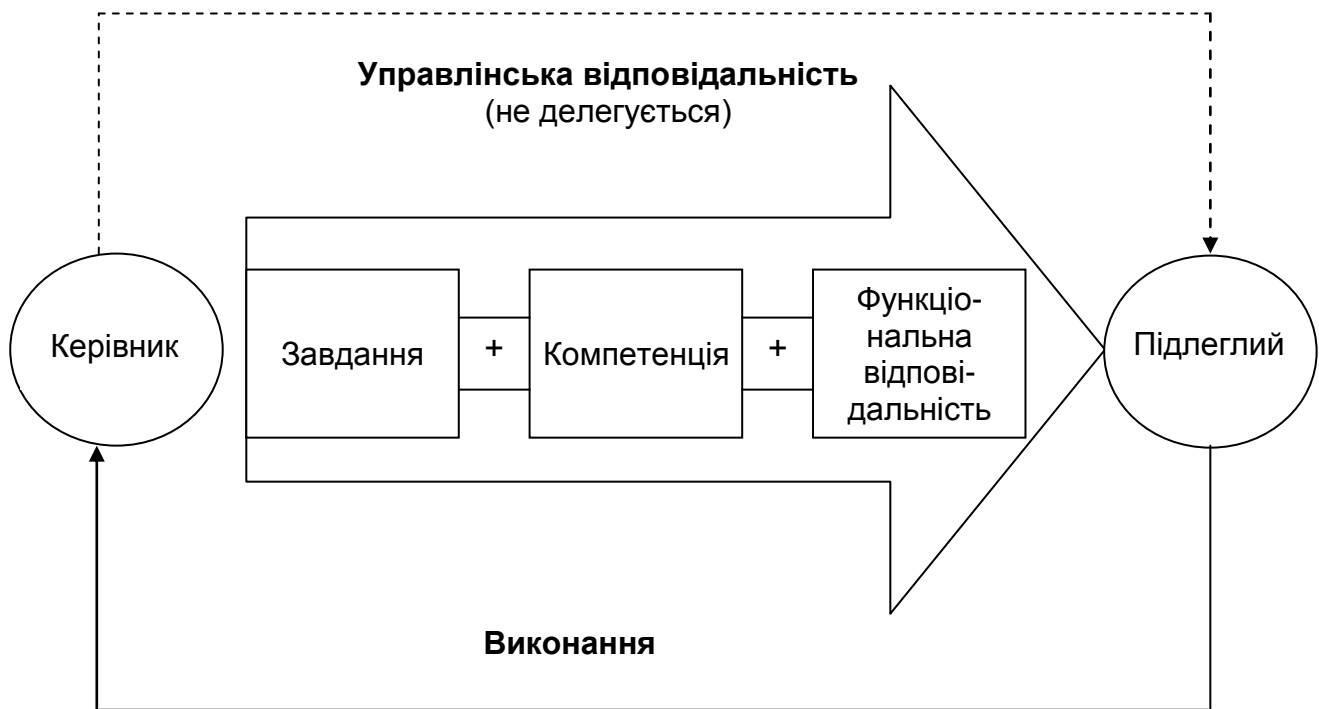


Рис. 4.3. Процес делегування повноважень

---

👉 **Процес делегування** – це процес безперервного розподілу обов’язків, повноважень та відповідної відповідальності

---

Слід зазначити, що процес делегування повноважень є водночас дуже простим процесом (керівник передає частину завдань на виконання підлеглим) і дуже складним процесом (оскільки підібрати найбільш компетентного підлеглого для виконання завдання з максимальним результатом досить складно), що дозволяє виокремити ряд його організаційно-психологічних переваг та недоліків для керівника (табл. 4.4).

Наведені недоліки та переваги є двома сторонами поведінки одного керівника, тобто як обернеться ситуація (в позитивну або негативну сторону) залежить тільки від поведінки та усвідомлення



керівника необхідності делегування частини своїх повноважень підлеглим.

Таблиця 4.4

**Переваги та недоліки процесу делегування за [17]**

Організаційно-психологічні недоліки	Організаційно-психологічні переваги
Побоювання, що на стадії контролю буде забагато переробок	Стадія контролю стане відповідальнішою
Небажання ділитись з працівниками владою	Надбання хороших помічників
Боязнь, що багато подій підуть з-під особистого контролю	З'являється час для переключення на інші справи
Боязнь наділити працівників великими повноваженнями	Виникає можливість перевірити децентралізовану систему управління
Побоювання, що працівники підведуть	Працівники розпочинають виконувати завдання краще, ніж керівник робив би її самотужки
Боязнь похитнути свій посадовий статус	Закріплюється посадовий статус керівника на основі розробки та постановки нових стратегічних завдань
Ревнощі до успіхів співробітників	З'являється можливість управління досягненнями працівників
Відчуття власної незамінності	Виникає відчуття керованості станом справ
Звичка особисто вирішувати всі проблеми	Виникає позбавлення від поточної рутинної праці
Посилання на своїх заступників	Змінюється ставлення до тих, хто постійно та покійливо «тягне воза»: не потрібно їх перевантажувати
Посилання на свою компетентність	Переглядається ставлення до власної завантаженості: якщо є можливість, то краще передати якусь її частину іншим

Слід зазначити, що існують певні правила, коли потрібно, а коли не можна делегувати повноваження.

Серед питань, які необхідно делегувати, можна виокремити:  
 спеціалізовану діяльність;  
 рутинну роботу;  
 приватні питання;  
 підготовчу роботу.

Не потрібно делегувати такі функції керівника:  
 встановлення цілей, прийняття рішень, контроль результатів, перспективне планування;  
 управління співробітниками;  
 завдання особливої важливості;  
 завдання з високим рівнем ризику;  
 незвичайні, виняткові справи;  
 актуальні, термінові справи, коли вже немає часу для пояснення, повторної перевірки, а також, можливо, й для відповідної підготовки виконавця;  
 завдання строго довірливого характеру;  
 кінцеве визначення організаційної структури організації;  
 кінцеві рішення про напрями фінансової, кадрової, соціальної тощо політики;  
 рішення про концепції маркетингу.

Серед принципів делегування повноважень можна визначити такі [20, с. 111–113]:

1. Парето, або 80:20 (рис. 4.4).

<i>Витрати</i>	<i>Результати</i>
80 % часу	20 % роботи
20 % часу	80 % роботи

Рис. 4.4. Принцип делегування повноважень за Парето

2. ABC, або принцип Ейзенхауера (рис. 4.5):

**А** – це завдання, які потребують термінового виконання, складають 15 % кількості всіх завдань, але мають 65 % значущості для кінцевого результату;

**В** – завдання, які передбачають визначення термінів виконання, складають 20 % від завдань і мають 20 % значущості;

**С** – завдання, які повинні бути делеговані підлеглим, складають 65 % завдань і мають 15 % значущості;

**?** – відхилення робіт, неприйняття його до виконання на цьому ієрархічному рівні.

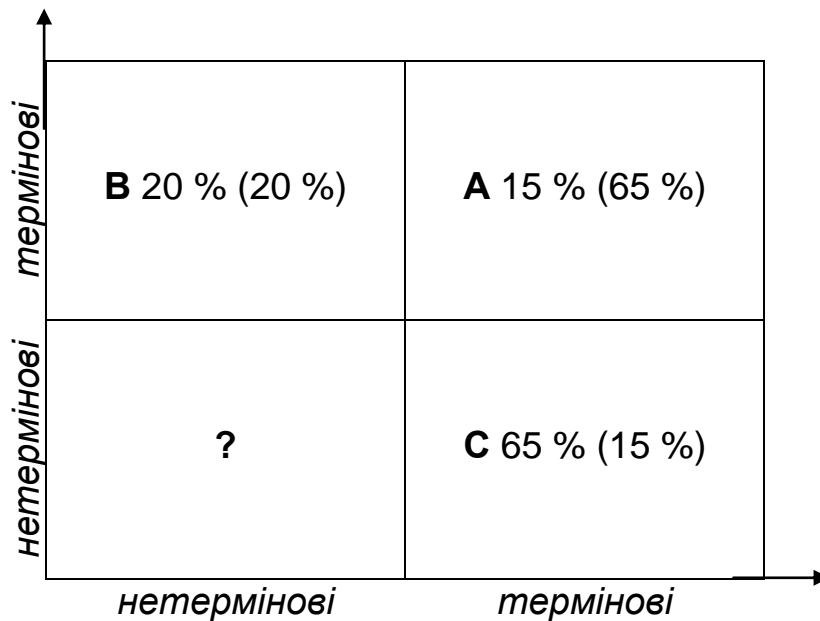


Рис. 4.5. Принцип делегування повноважень ABC

### 3. Альпи:

складання завдань;

оцінка тривалості їх виконання;

резервування часу (60 % – активних дій, 40 % – резервів);

прийняття рішень із пріоритетів та делегування;

контроль та перенесення того, що не зроблено.

Рівнем управління організації вважається та її частина, в рамках якої і відносно якої можуть прийматися самостійні рішення без обов'язкового узгодження з вищими чи нижчими частинами.

До основних помилок, які допускають менеджери під час делегування повноважень, можна виділити такі:

недостатня компетентність керівника;

недостатня компетентність підлеглих, яким делегуються повноваження;

підлеглі перевантажені іншою роботою;

відсутність довіри до підлеглих;

побоювання втрати авторитету з боку підлеглих;

побоювання, що підлеглі погано виконують роботу, і керівникові доведеться самостійно відповідати за їхні помилки перед вищим керівництвом;

відсутність зворотного зв'язку з підлеглими;

підлеглим не пропонуються стимули за додаткове перевантаження.

Поряд із традиційним підходом до процесу делегування в організації, який було розглянуто вище, існує нова модель – делегування відповідальності, так звана Гарцбургська модель.

Делегування відповідальності за цією моделлю – це такий принцип керівництва, за допомогою якого в процесі повсякденної виробничої діяльності пробуджується ініціатива окремих працівників до спільного мислення, спільних дій та спільних рішень, що сприяє досягненню більш високих результатів у діяльності організації [34, с. 75].

Згідно з цією моделлю делегування повинно відбуватись за п'ятьма принципами:

1. Визначення діапазону контролю.
2. Фіксована відповідальність.
3. Відповідність прав та обов'язків.
4. Передача відповідальності за роботу на якомога можливий нижчий рівень.
5. Звітність за наявності відхилень.

Відмінною особливістю дійсного делегування відповідальності є те, що керівник несе відповідальність тільки в тому випадку, якщо ці помилки обумовлені нездатністю керівника здійснювати керівництво.

### ***Запитання для самоконтролю***

1. Порівняйте різні підходи до вимог до ефективних менеджерів.
2. Надайте характеристику основних якостей ефективного менеджера.
3. Поясніть, у чому сутність поняття «масштаб керованості».
4. Визначте основні причини виникнення неформальних груп в організації.
5. Охарактеризуйте відносини у неформальних групах.
6. Поясніть модель Дж. Хоманса.
7. Охарактеризуйте основні ролі керівників та членів неформальних груп.
8. Розкрити рольову спрямованість поведінки людини в організації.
9. Поясніть сутність процесу делегування повноважень.
10. Визначте принципи делегування повноважень.
11. Розкрийте зміст методів делегування повноважень.
12. У чому полягає сутність моделі делегування відповідальності?

## **Практичні справи**

### **Тест «Ефективність управління» [2, с. 469–472]**

*Порядок роботи:*

Дайте відповідь «так» або «ні» на подані запитання.

*Тестові запитання:*

1. Чи прагнете Ви до використання в роботі новітніх досягнень у своїй професійній галузі?
2. Чи прагнете Ви працювати з іншими людьми?
3. Чи говорите Ви зі співробітниками коротко, ясно й чемно?
4. Чи пояснюєте Ви причини, що змусили Вас прийняти те або інше рішення?
5. Чи довіряють Вам підлеглі?
6. Чи залучаєте Ви всіх виконавців завдання до процесу обговорення цілей, термінів, методів, відповідальності й т. д.?
7. Чи заохочуєте співробітників проявляти ініціативу, вносити пропозиції й зауваження?
8. Чи пам'ятаєте імена всіх людей, з якими спілкуєтеся?
9. Чи надаєте свободу дій виконавцям у досягненні поставленої мети?
10. Чи контролюєте хід виконання завдання?
11. Чи допомагаєте підлеглим тільки тоді, коли вони про це просять?
12. Чи висловлюєте свою подяку підлеглому за кожен добре виконану роботу?
13. Чи прагнете знайти в людях кращі якості?
14. Чи знаєте, як ефективно можна використати можливості кожного підлеглого?
15. Чи знаєте інтереси та прагнення Ваших підлеглих?
16. Чи вмієте бути уважним слухачем?
17. Чи дякуєте співробітникові в присутності його товаришів по роботі?
18. Чи робите критичні зауваження своїм підлеглим наодинці?
19. Чи відзначаєте гарну роботу свого колективу в доповіді вищому керівникові?

20. Чи довіряєте своїм підлеглим?
21. Чи прагнете дати співробітникам усю інформацію, яку отримуєте самі, використовуючи адміністративні та управлінські канали?
22. Чи пояснюєте співробітникам значення результатів його праці в досягненні цілей підприємства, галузі?
23. Чи залишаєте час собі та підлеглим для планування робіт?
24. Чи є у Вас план самовдосконалення, принаймні на один рік уперед?
25. Чи існує план підвищення кваліфікації персоналу відповідно до вимог часу?
26. Чи регулярно читаєте спеціальну літературу?
27. Чи маєте досить велику бібліотеку за фахом?
28. Чи піклуєтесь про стан свого здоров'я й працездатності?
29. Чи любите виконувати складну, але цікаву роботу?
30. Чи ефективно проводите бесіди зі своїми підлеглими з питань поліпшення їхньої роботи?
31. Чи знаєте, які якості працівника повинні бути у центрі уваги під час приймання його на роботу?
32. Чи охоче займаєтесь проблемами, питаннями та скаргами своїх підлеглих?
33. Чи тримаєте певну дистанцію з підлеглими?
34. Чи ставитеся до співробітників з розумінням і повагою?
35. Чи впевнені в собі?
36. Чи добре знаєте свої сильні й слабкі сторони?
37. Чи часто застосовуєте оригінальний творчий підхід у прийнятті управлінських рішень?
38. Чи регулярно підвищуєте свою кваліфікацію на спеціальних курсах, семінарах?
39. Чи досить Ви гнучкі в своїх стосунках, у відносинах з людьми?
40. Чи готові Ви змінити стиль свого керівництва з метою підвищення його ефективності?

*Інтерпретація результатів:*

Підрахуйте кількість відповідей «так» і «ні». Оцініть свій результат:

40 «так» – результат ідеального, найвищого управлінського потенціалу;

більше 33 «так» – гарний управлінський потенціал.

## Тест «Неефективний керівник» [2, с. 472–473]

### *Порядок роботи:*

Вам пропонується запитання, на які Ви повинні відповісти «так» або «ні».

### *Тестові запитання:*

1. Чи постійно Ви стикаєтесь із непередбачуваними труднощами?
2. Ви компетентніше за інших і тому намагаєтесь робити все самі?
3. Основна частина робочого часу йде на деталі, другорядні питання?
4. Чи доводиться Вам робити багато справ одночасно?
5. Ваш стіл постійно завалений паперами без пріоритету важливості?
6. Вам доводиться працювати по 10 – 14 годин на добу?
7. Чи часто доводиться вдома займатися робочими проблемами?
8. Чи прагнете відкласти рішення питання, щоб згодом вирішити його остаточно?
9. Чи намагаєтесь прийняти найкраще рішення, а не найбільш реальне?
10. Чи турбуєтесь про те, щоб Ваш авторитет не постраждав ні за яких умов?
11. Вам постійно доводиться йти на компроміси, поступки?
12. У випадку неуспіху справи Ви шукаєте винних підлеглих?
13. Чи відчуваєте себе зняряддям у руках інших людей?
14. Чи дієте за звичною схемою в різних виробничих і життєвих ситуаціях?
15. Чи Ви вважаєте, що повна інформованість підлеглих про хід справ на підприємстві знижує ефективність їхньої праці?
16. Чи намагаєтесь в екстремальних ситуаціях не брати на себе відповідальність за долю колективу, а спільно вирішуєте, що робити?
17. Чи вважаєте, що підлегли не повинні обговорювати розповсюджень керівника?
18. Чи вважаєте, що стаж практичної роботи завжди дає перевагу перед фаховою освітою, професійними здібностями?
19. Ви намагаєтесь не ризикувати, «не висовуватися»?

20. Ви працюєте у вузькій професійній сфері, інше Вас не обходить?

*Інтерпретація результатів:*

Підрахуйте кількість відповідей «так» і «ні». Оцініть свій результат: усі 20 запитань є критеріями неефективного управління. Кількість відповідей не менше ніж 15 «ні» характеризує досить ефективний управлінський потенціал.

**Тест «Вміння здійснювати делегування» [34, с. 91–92]**

*Порядок роботи:*

Необхідно відповісти «так» або «ні» на запитання.

*Тестові запитання:*

1. Чи продовжуєте Ви працювати після закінчення робочого дня?  
Чи берете Ви регулярно роботу додому?
2. Чи працюєте Ви довше, ніж ваші співробітники?
3. Чи часто Ви виконуєте за інших роботу, з якою вони могли б впоратись самі?
4. Чи вдається Вам знайти у випадку необхідності підлеглого або колегу, який би Вам допоміг?
5. Чи знає Ваш колега, підлеглий (або керівник) Ваші завдання та сферу діяльності достатньо добре, щоб замінити Вас, якщо Ви залишите свою роботу?
6. Чи вистачає Вам часу на планування Ваших завдань та діяльності?
7. Чи буває «завалений» Ваш письмовий стіл, коли Ви вертаєтесь з відрядження?
8. Чи займаєтесь Ви до сих пір справами та проблемами, які були закріплені за Вами до останнього підвищення у службовій діяльності?
9. Чи часто Ви буваєте вимушені відкладати важливе завдання, щоб виконати інші?
10. Чи часто Ви вимушені «поспішати», щоб дотриматись встановлених термінів?
11. Чи витрачаєте Ви час на рутинну роботу, яку можуть зробити інші?



12. Чи самі Ви диктуєте більшу частину своїх пам'ятних записок, кореспонденції та звітів?

13. Чи часто до Вас звертаються з приводу завдань, які не виконані Вашими підлеглими?

14. Чи вистачає Вам часу на громадську та представницьку діяльність?

15. Чи прагнете Ви до того, щоб усюди бути в курсі справ та мати інформацію про все?

16. Чи варто Вам великих зусиль дотримуватись списку пріоритетних справ?

#### *Інтерпретація результатів:*

Підрахуйте кількість балів: за позитивну відповідь на запитання 1 – 3, 5, 7 – 13, 16 та за негативну відповідь на запитання 4, 6, 14, 15 – надається 1 бал.

Якщо ви отримали:

0 – 3 бали – Ви делегуєте відмінно!

4 – 7 балів – у Вас є ще резерви для покращення делегування.

8 та більше балів – схоже, що делегування становить для Вас серйозну проблему, рішення якої Ви повинні приділити першочергову увагу.

## **5. Управління комунікаціями та конфліктами в організації**


5.1. Комунікації в управлінні.

5.2. Конфлікти в організаціях.

5.3. Комунікаційні стилі та стилі поведінки працівників у конфліктних ситуаціях.

### **5.1. Комунікації в управлінні**

---

 **Спілкування** – це складний багатоплановий процес установлення та розвитку контактів між людьми, який породжується потребами спільної діяльності та включає в себе обмін інформацією, розробку стратегій взаємодії, сприйняття та розуміння іншої людини

---

Спілкування має три боки прояву: інформаційно-комунікативний, інтерактивний та перцептивний (рис. 5.1).

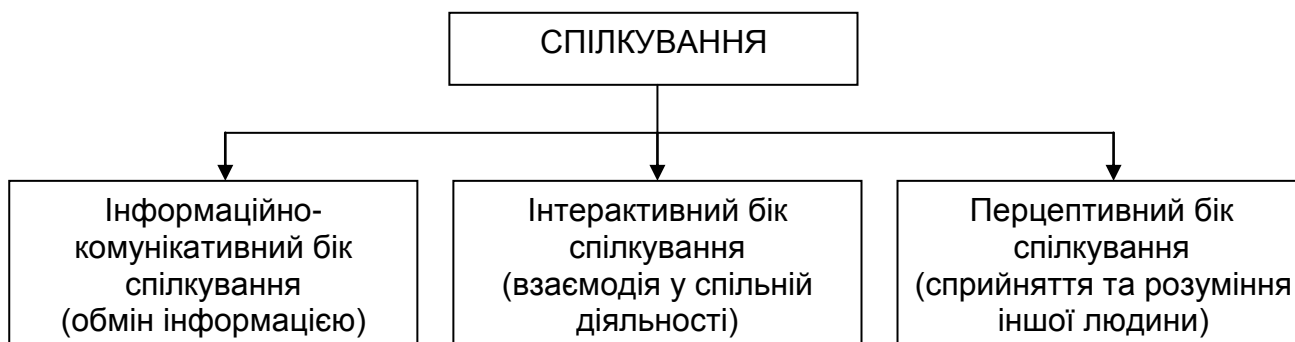


Рис. 5.1. Складові елементи категорії спілкування [3; 27]

Слід розглянути елементи категорії спілкування:

**1. Інформаційно-комунікативний бік спілкування** проявляється через дії людини, які свідомо орієнтовані на їх смислове сприйняття іншими людьми. В умовах спілкування інформація не тільки передається, але й зазнає якісні та кількісні перетворення, приймається та інтерпретується різними людьми по-різному відповідно до їх мотивації, досвіду та інших властивостей психіки.

Зазвичай розрізняють вербальну та невербальну інформацію. В якості **вербальної інформації** виступає людська мова, яка виконує дві основні функції [27]:

1. *Сигніфікативну* – мова людини може мимовіль викликати образи предметів, сприймати смисловий зміст мови.

2. *Комунікативну* – мова стає засобом спілкування, передачі інформації. Ця функція виражається в засобах виразу та засобах впливу. У мові кожного індивіда проявляються емоційно-виразні компоненти (ритм, пауза, інтонація, модуляція голосу тощо).

Інформація класифікується на:

*внутрішню* – інформацію, яку людина «проговорює» про себе під час підготовки до усної або письмової мови;

*зовнішню* – інформацію, яку людина реалізує за допомогою двох типів мови: усної та письмової.

**Усна мова** поділяється на два типи:

*діалогічна мова* – послідовна зміна комунікативних ролей людей, що спілкуються, в ході якої виявляється смисл мовного повідомлення;

*монологічна мова* – мова, яка не переривається репліками інших людей.

**Письмова мова** може бути: безпосередньою (наприклад, обмін записками на нарадах, лекціях) та відстроченою (наприклад, обмін листами).

Дуже важливим компонентом ефективної передачі інформації є зворотний зв'язок між комунікатором (людиною, яка передає інформацію) та реципієнтом (людиною, яка отримує інформацію). У цьому аспекті необхідно зосередити увагу на типах слухання:

*рефлексивне слухання*, під час якого встановлюється активний зворотний зв'язок із людиною, яка говорить, усуваються перепони, викривлення інформації. Прийомами рефлексивного слухання є з'ясування, відображення почуттів, резюмування висловлювань, перефразування;

*нерефлексивне слухання* – мінімальне втручання в мову співрозмовника при максимальній зосередженості на ній, тобто вміння «уважно мовчати», демонструючи при цьому розуміння, доброзичливість та підтримку.

**Невербальна інформація** – це виразні рухи (міміка та пантоміміка), жести (наприклад, нахили, поворот до співрозмовника або від нього), використання предметів тощо. Невербальну інформацію поділяють на такі види [27]:

кінестетика – вид невербальної комунікації, заснований на сприйнятті загальної моторики людського тіла: рук (жестикуляція, мова жестів), мускулів обличчя (міміка), виразних рухів усього тіла (пантоміміка);

паралінгвістика – система вокалізації (тембр голосу, його діапазон, тональність тощо);

екстралінгвістика – система, яка включає темп мови та «добавки» до вербальної інформації (паузи, покашлювання, плач, сміх);

проксеміка – галузь просторової та часової організації спілкування;  
візуальне спілкування («контакт очей») – система невербальної інформації на основі руху очей.

Слід зазначити, що всіх людей залежно від того, як вони краще сприймають інформацію, поділяють на:

аудіали – ті, які краще сприймають звукову інформацію;

візували – ті, які краще сприймають інформацію через зорові образи;

кінестетики – ті, які краще сприймають інформацію за допомогою відчуттів: смак, дотик, нюх та інші відчуття.

Індикатори, за якими можна визначити тип людини за сприйняттям інформації, наведено в табл. 5.1.

Таблиця 5.1

**Індикатори типу людини [19, с. 97]**

Індикатори	Тип людини		
	Візуал	Кінестетик	Аудіал
Поза	Пряма, розправлена, голова піднята	Розслаблена, голова та плечі опущені. Сидить із нахилом уперед	Голова вбік, «телефонна поза», посадка пряма
Тип тіла	Як «тонкий», так і «товстий»	Пухлий, округлий, м'який	Чіткої залежності немає
Форма губ	Тонкі, вузькі	Пухлі, м'які	Різноманітна
Дихання	Верхнє	Нижнє, черевне	Повне
Рухи	Дещо сковані, на рівні верхньої частини тулуба	Вільні, плавні, зазвичай на рівні нижньої частини тулуба	Невеликі, на середньому рівні
Голос	Високий, дзвінкий, швидкий, гучний	Низький, густий, повільний	Мелодійний, виразний, постійно змінюється
Темп мови	Прискорений	Уповільнений	Рівний, розмірений
Правила спілкування	Подивитись, щоб почути	Торкатися важливіше, ніж дивитись	Щоб почути, не дивляться
Дистанція	Велика, щоб бачити, дотиків не люблять	Дуже близька, щоб доторкнутись	Невелика, але стережуться від дотиків
Характерна риса	Не хочуть бути нижче співрозмовника	Із стресу виходять, беручи провину на себе	Дуже багатослівні, немає риторичних запитань
«Головне слово»	Красиво	Зручно	Гармонійно

**2. Інтерактивний бік спілкування** пов'язаний з організацією спільної діяльності людей, їх взаємодії (інтерації). У процесі групової діяльності люди вступають у нескінченну кількість різних взаємодій. Взаємодії можна класифікувати на:

кооперацію – тип взаємодії, спрямований на спільну діяльність, взаємодопомогу людей, співробітництво;

конкуренцію – тип взаємодії, що негативно впливає на спільну діяльність, розхиляє її.

**3. Перцептивний бік спілкування** – сприйняття та оцінка людьми соціальних об'єктів (інших людей, самих себе, груп, інших соціальних спільнот). Важливим елементом спілкування є взаєморозуміння людей та усвідомлення себе через іншу людину.

Для загального уявлення про розподіл інформаційного навантаження в комунікації використовуються такі співвідношення [19, с. 96–97]:

мова тіла – 1/2;

те, як людина говорить, – 1/3;

зміст мови – 1/6.

Таким чином, можна зауважити, що вербальна частина спілкування займає приблизно від 5 до 20 % повідомлення.

Коли мова йде про управлінську інформацію, то використовують зазвичай термін «комунікації».

---

👉 **Комунікації** – це складний процес, який складається із взаємопов'язаних дій, обмін інформацією між людьми

---

Дослідження та опитування керівників [34, с. 274] показали, що 73 % американських, 63 % англійських та 85 % японських керівників вважають процес комунікації головною перепорою на шляху досягнення ефективності їх організацій. Результати спеціальних досліджень дозволили виявити обсяг інформації, яка отримується на різних рівнях ієрархії управління (табл. 5.2).

Таблиця 5.2

**Обсяг інформації на різних ієрархічних рівнях, %**

Члени ради директорів (засновники)	Віце-президент	Менеджер середньої ланки	Начальник цеху	Майстер	Робітник
100	69	56	40	30	20

З табл. 5.2 видно, що основні втрати інформації відбувається на середньому рівні управління.

Ще гірше сприймається інформація, яка рухається «знизу вгору». Вважається, що керівники запам'ятовують не більше 10 % даних, отриманих від підлеглих. Виходячи з наведених даних, можна зробити висновок, що задля досягнення успіху менеджерам організації необхідно ефективно організовувати комунікаційний процес.

Згідно з роботою [20] основними етапами комунікативного процесу є:

1. Зародження ідеї – формування розумових образів на основі зібраних даних.

2. Кодування – передбачає, що відправник за допомогою символів повинен закодувати ідею, застосовуючи слова, інтонацію, жести. Таке кодування перетворює ідею у повідомлення.

3. Вибір каналу – здійснюється відповідно до способу кодування інформації.

4. Передача – це фізичне переміщення інформації.

5. Декодування – переклад символів відправника та їх трансформація у думки одержувача.

6. Зворотний зв'язок, за допомогою якого керівник може оцінити, наскільки ефективно він здійснює комунікацію, а також підвищити точність сигналів у майбутніх комунікаціях.

Слід також брати до уваги види комунікацій як зовні, так і всередині організації [34, с. 276–280]:

1. *Комунікації між організацією та її зовнішнім середовищем:* постачальниками, споживачами, конкурентами, державними установами, фінансовими установами тощо. Для здійснення такого виду комунікацій організації використовують такі засоби: обговорення, збори, ділові наради, телефонні переговори, службові записки, відеоматеріали, звіти тощо.

2. *Міжрівневі комунікації в організаціях* – так звані вертикальні комунікації, які можуть здійснюватись як зверху вниз, так і знизу догори.

3. *Комунікації між різними підрозділами організації* – так звані горизонтальні комунікації, необхідні для координації завдань і дій між різними підрозділами.

4. *Комунікації між керівником і підлеглим колективом.* У даному випадку мається на увазі організація ефективного обміну інформацією між керівником та всією групою (організацією) в цілому.

5. *Неформальні комунікації* – засновані на неформальних відносинах, які були розглянуті в темі 4. Основною інформацією тут є чутки.

6. *Міжособисті комунікації* – це обмін діловою інформацією, зазвичай між двома людьми. Вони бувають такі:

пізнавальна комунікація – передача змісту інформації (лектор, викладач, диктор);

експресивна комунікація – інформація, яка спрямована на передачу почуттів, оцінок, поглядів;

комунікація, що переконує, – інформація, яку використовують для впливу на інших шляхом закликів, прохань (політики, юристи, торгівці);

соціально-ритуальна комунікація – інформація для підтримання норм та звичаїв соціально-культурної поведінки (процедура знайомства, звичаї гостинності, вітання);

вербальна комунікація.

Основною перешкодою на шляху ефективної комунікації є невміння слухати. Зазвичай заважають ефективному слуханню такі моменти:

1. Перевантаженість власними проблемами, що призводить до відволікання на власні думки.

2. Квапливість, поспішність суджень. Дослідження довели, що у 80 % випадках люди слухають уважно тільки 1 – 2 хвилини.

3. Критичність, негативність сприйняття та мислення – це зумовлено тим, що людське мислення часто спрямоване на помилки, обмовки, недоліки в мові та поведінці, а не на засвоєння нового, цінного та корисного.

4. Установки та упередження проти того, хто говорить.

5. Прагнення самоствердитись – люди часто думають про свої власні майбутні репліки, зауваження, а не про те, що каже співрозмовник.

Для того щоб вміти слухати, необхідно [34]:

1. Бути уважним – поважати співрозмовника, не прятати очей, не перебивати, не поспішати з висновками.

2. Бути дружелюбним – не подавляти свого співрозмовника авторитетом, не давати волю емоціям, не поспішати заперечувати, робити паузи.

3. Бути активним – не бути мовчуном, не бути занадто стриманим, не намагатися уславитись дуже розумним, бути розкованим.

## 5.2. Конфлікти в організаціях

---

👉 **Конфлікт** – це протиріччя, що виникає між людьми у зв'язку з рішенням тих чи інших питань соціально-виробничого та особистого життя

---

👉 **Конфлікт** – це боротьба за цінності, владу, ресурси, в якій цілями є нейтралізація, нанесення збитку або знищення суперника

---

Конфлікт в організаціях не завжди носить негативний характер. У цьому аспекті конфлікти бувають:

функціональними (конструктивними), які призводять до підвищення ефективності організації;

дисфункціональними (деструктивними), які призводять до зниження особистої задоволеності, групового співробітництва і, як наслідок, до зниження ефективності організації.

На основі цього конфлікти можуть виконувати позитивні та негативні функції в організації (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

### Функції конфліктів [19, с. 113]

Позитивні	Негативні
Розрядка напруженості між сторонами конфлікту	Погіршення соціально-психологічного клімату
Гуртування колективу під час конфлікту з зовнішнім ворогом	Уявлення про переможених як про ворогів
Стимулювання змін і розвитку	Захоплення процесом конфлікту на шкоду роботі
Зняття синдрому покірності у підлеглих	Після конфлікту – зменшення ступеня співробітництва між частиною працівників

Серед причин виникнення конфліктів вчені [27; 34] виокремлюють такі:

1. Причини, породжені процесом діяльності, серед яких виокремлюють:

розподіл ресурсів – будь-яка організація має обмежені ресурси, тому необхідність їх ділити часто призводить до виникнення конфліктів між незадоволеними отриманими обсягами ресурсів;



конфлікт цілей – з'являються як результат прагнення оптимізувати окремі виробничі функції на шкоду іншим (кількість – якість, економія зарплати – плінність кадрів тощо);

взаємозалежність завдань – конфлікти виникають у тому випадку, коли діяльність одного підрозділу залежить від результатів роботи іншого, тобто будь-які недоліки в роботі можуть негативно впливати на подальшу роботу;

незадовільні комунікації (конфлікт думок) – часто різне трактування одних і тих же фактів на основі суб'єктивних уявлень про справу призводить до виникнення конфліктних ситуацій;

конфлікт неорганізованості – виникає з вини керівників у результаті низької ефективності діяльності;

конфлікт невідповідності та несумісності – виникає при невідповідності завдань та обов'язків при наявності серед підлеглих більш здібних працівників, ніж сам керівник.

2. Причини, породжені психологічними особливостями людських відносин:

взаємні симпатії та антипатії;

несприятлива психологічна атмосфера в колективі – наявність протиборчих групувань, культурних і релігійних різниць;

погана психологічна комунікація – люди не рахуються з потребами інших, не враховують їх психічні стани;

конфлікт характерів – виникає внаслідок несумісності характерів людей, тобто неможливості співіснування в одній групі;

порушення принципу територіальності – порушення установлених емпіричних зон і територій, які існують у кожної людини.

3. Причини, породжені особистісною своєрідністю членів колективу (характерологічними рисами особистості):

невміння контролювати себе;

низький рівень самоповаги;

підвищена тривожність;

агресивність;

низька комунікабельність;

надмірна принциповість у поєднанні з догматизмом.

Існує декілька класифікацій видів конфліктів. Однією з найбільш ємних є класифікація, наведена у роботі [19, с. 111–112]:

1. Залежно від способу вирішення:

антагоністичні конфлікти – передбачають боротьбу до повної поразки супротивника;

компромісні конфлікти – допускають декілька варіантів їх вирішення за рахунок взаємних поступок сторін.

2. Залежно від природи виникнення:

організаційні конфлікти – наслідок нечіткої організаційної структури, неузгодженості цілей членів організації, боротьби старого з новим, порушення справедливості в оплаті праці;

емоційні (особистісні) конфлікти – зумовлюються почуттями заздрощів, ворожості, антипатії та є швидкою реакцією людини на утискання її інтересів.

3. Залежно від спрямованості впливу:

горизонтальні конфлікти;

вертикальні конфлікти.

4. Залежно від ступеня вираженості:

відкриті конфлікти – характеризуються чітко вираженим стиканням опонентів – сварки, суперечки;

приховані (латентні) конфлікти – відсутність відкритих агресивних дій, але використання непрямих способів впливу.

5. Залежно від складу учасників:

внутрішньоособистісні конфлікти – виникають, коли до людини висуваються суперечливі вимоги з приводу результатів її роботи або коли виробничі цілі не узгоджуються з особистісними цінностями;

міжособистісні конфлікти – стикання двох або більше особистостей з різними поглядами та цінностями;

конфлікти між особистістю та групою – виникають, коли людина займає позицію, яка відрізняється від позицій групи;

міжгрупові конфлікти – протиріччя між лінійним і штабним персоналом, а також між функціональними групами в організації.

Будь-який конфлікт становить процес, який складається зі стадій:

1. Виникнення об'єктивної конфліктної ситуації.

2. Усвідомлення ситуації як конфліктної хоча б одним із учасників.

3. Безпосередній перехід до конфліктної поведінки.

4. Розвиток конфлікту.

5. Вирішення конфлікту.

### **5.3. Комунікаційні стилі та стилі поведінки працівників у конфліктних ситуаціях**

---

**👉 Комунікаційний стиль** – це спосіб, за допомогою якого індивід будує комунікаційні взаємодії з іншими

---

У різних літературних джерелах [3; 6; 9; 18; 19; 27; 32] можна зустріти чимало різновидів комунікаційних стилів. Але, як правило, більшість стилів концентруються навколо чотирьох основних:

**1. Стиль обвинувачення.** Людина, яка застосовує цей стиль, намагається знайти і помилку, і того, кого можна за неї звинуватити. Тон спілкування – негативний, обвинувачуваний. Звичайно цього стилю треба уникати, але він може бути використаний, коли жоден з інших стилів не дієвий або коли всі факти – наявні.

**2. Директивний стиль.** Керівник вказує іншим, зокрема підлеглим, як їм виконувати свою роботу або вирішувати певні завдання. Обговорення зведені до нуля; комунікація, як правило, – одностороння. Не слід плутати цей стиль із позитивним тоном інструктажу, що припускає наявність зворотного зв'язку. Директивний стиль – односпрямований.

**3. Стиль переконання** використовує техніку розгляду та схвалення інформації. Замість того, щоб наказувати слухачам щось робити, відправник подає їм повідомлення для оцінки й активного прийняття. Повідомлення може бути спрямоване на те, щоб слухачі захотіли зробити те, що ви пропонуєте, тому, що вони самі це вибрали. Коли співрозмовник сам робить вибір, підвищується ймовірність більш сприятливого ставлення до завдання, більшого зацікавлення у виконанні, ніж при обвинувачуваному підході або директивному стилі. Часто відправник повідомлення здатний сформувати у слухача потребу представити план дії, що відповідав би його бажанням. Головна мета – дія.

**4. Стиль вирішення проблеми** заснований на пошуці взаємної згоди сторін спілкування з приводу результативної дії, при цьому часто досягається компроміс. Тут потрібна двостороння комунікація. Ідеї вивчаються і приймаються спільно. Особистісні якості теж можуть проявлятися, але на результативне рішення вони не впливають так, як

при трьох перших стилях. Обговорення, проведені сторонами, можуть призвести до плідних планів дій і взаємоповаги. З іншого боку, вони здатні привести до незгоди, плутанини й розчарування, коли згода не досягається. Цей стиль дуже важливий у випадках, коли потрібно змінити поведінку групи.

Стиль обвинувачення не завжди є поганим, оскільки і стиль вирішення проблем не завжди є хорошим. У деяких ситуаціях необхідно давати вказівки, а іноді треба й обвинувачувати. Стиль вирішення проблем може бути стомлюючим, що забирає багато часу; цей стиль не є панацеєю від усіх проблем. Необхідно володіти усіма стилями, знаючи їх слабкі та сильні сторони й вміти вибирати оптимальний відповідно до конкретної ситуації.

Досліджуючи способи взаємодії з іншими людьми в процесі спілкування, соціальна психологія виділяє інші стилі [25]:

- 1) домінуючий (стратегія, спрямована на зниження ролі інших у комунікації);
- 2) драматичний (перебільшення та емоційне забарвлення змісту повідомлення);
- 3) спірний (агресивний, аби що доводить);
- 4) заспокійливий (розслаблююча манера спілкування, що має метою зниження тривожності співрозмовника);
- 5) вражаючий (стратегія, орієнтована на те, щоб вразити);
- 6) точний (націлений на точність і акуратність повідомлення);
- 7) уважний (виявлення інтересу до того, що говорять інші);
- 8) натхнений (часте використання невербального поводження – контакт, очі, жестикуляція, рух тіла і т. д.);
- 9) дружній (тенденція відкритого заохочення інших і зацікавленість у їхньому внеску в спілкування);
- 10) відкритий (є прагненням безбоязно викладати свою думку, почуття, емоції, особистісні аспекти свого "Я").

За допомогою спеціально розробленої методики незакінчених пропозицій Братченко С. Л. вдалося емпірично виділити 6 установок особистості на спілкування: діалогічну, авторитарну, маніпулятивну, альтерцентристську, конформістську та індіферентну, відповідно до яких і обирається конкретний комунікаційний стиль. Слід навести їх короткі змістовні характеристики [25]:

*діалогічна спрямованість* – орієнтація на рівноправне спілкування, на співробітництво, на спільну творчість, взаєморозуміння та взаємопідтримку;

*авторитарна спрямованість* – прояв егоцентризму в спілкуванні, прагнення бути зрозумілим іншим при повному ігноруванні проблем іншого, наявність ригідних авторитарних установок;

*маніпулятивна спрямованість* – витончена форма егоцентризму з орієнтацією на саморозвиток, власну вигоду за рахунок інтересів партнера, прагнення зрозуміти партнера по спілкуванню для того, щоб використовувати його в особистих цілях, небажання бути зрозумілим і розкритим;

*альтерцентристська спрямованість* – орієнтація на добровільну відмову від рівноправності на користь партнера, прагнення зрозуміти іншого при відсутності бажання бути зрозумілим цим іншим;

*конформістська спрямованість* – орієнтація на сильнішого партнера, на формальне без дійсного його прийняття й розуміння, відсутність прагнення та установок до творчості і розвитку;

*індиферентна спрямованість* – відсутність вираженої орієнтації особистості у сфері спілкування, байдужність до проблем іншого і до свого спілкування, установка на суцільно ділові відносини з партнером.

У матриці «вікно Джохарі» ідентифіковані чотири поля, в кожному з яких формується відповідний стиль міжособистісних комунікацій [41]:

1. «Арена» (відкрита зона). У межах цього поля формуються умови для найефективніших міжособистісних комунікацій. Як відправник, так і одержувач повідомлення достатньо обізнані про предмет комунікації, і тому спроможні ефективно підтримувати процес обміну інформацією. У відкритій зоні утворюються сприятливі умови для взаєморозуміння. Чим більше за розмірами поле «арени», тим ефективнішими будуть комунікації.

2. «Темна пляма» (сліпа зона). Одержувач достатньо обізнаний про сутність повідомлення, яке він має отримати. Відправник, навпаки, має невиразне уявлення про нього, внаслідок чого опиняється у не вигідному становищі. Йому важко зрозуміти поведінку й рішення, що приймаються одержувачем інформації. За такої ситуації відправник намагається уникнути комунікацій і зруйнувати їх.

3. «Фасад» (секретна зона). Відправнику добре відома інформація, яка стає предметом комунікації, чого не можна сказати про одержувача.

Проблема цього поля полягає в недостатній глибині (поверховності) комунікацій.

4. «Невідомість». Жодний із учасників не обізнаний про предмет комунікації. В цьому випадку ефективність комунікації є найменшою.

Для підвищення ефективності комунікації з позицій «вікна Джохарі» використовують дві стратегії:

1. «Стратегія експозиції» (розкриття). Збільшення «поля арени» (зменшення "поля фасаду") вимагає від відправника більшої відкритості у доведенні інформації. Відправник, передаючи правдиву інформацію, нібито розкриває себе, залишає незахищеними свої вразливі позиції.

2. «Стратегія зворотного зв'язку». Поле «темної плями» можна зменшити шляхом удосконалення зворотного зв'язку. Для цього необхідні:

згода одержувача результативно слухати;

згода відправника результативно (із більшою експозицією) викласти інформацію, незрозумілу одержувачу.

Практикою опрацьовано багато різних підходів до підвищення ефективності комунікаційних процесів в організації. Один із найвідоміших запропонований Американською асоціацією менеджменту:

1. Пояснюйте свої ідеї перед початком комунікації. Це означає системний аналіз проблем, які є предметом комунікації. Глибоке обміркування майбутніх повідомлень забезпечує прозорий і чіткий процес комунікації.

2. З'ясуйте дійсну мету комунікації. Чітке визначення мети повідомлення дозволяє менеджеру легко проектувати комунікації.

3. Зауважуйте всі елементи середовища комунікації, як фізичні, так і людські. Запитання: що сказати; кому сказати; як сказати; коли сказати, завжди сприяють успіху комунікації.

4. Намагайтеся отримати допомогу від інших у процесі комунікації. Консультації можуть бути корисним методом для кращого розуміння важелів управління комунікаціями.

5. Слідкуйте за інтонаціями голосу, виразом обличчя, добором слів у процесі передачі повідомлення так само ретельно, як і за змістом повідомлення. На слухачів впливає не тільки те, що сказано, але і як сказано.

6. Передавайте якомога більше корисної інформації. Людина запам'ятовує повідомлення, які є корисними для неї. Менеджер має

формулювати повідомлення так, щоб вони враховували інтереси як підлеглих, так і організації.

7. Відслідкуйте процес комунікації. Менеджеру потрібний хороший зворотний зв'язок, щоб знати рівень розуміння повідомлення підлеглими.

8. Підтверджуйте свої слова конкретними діями. Якщо слова та дії менеджера суперечливі, він дискредитує власні вказівки.

9. Зауважте, що сучасні комунікації впливають на майбутнє. Більшість комунікацій відбиває поточні потреби, але мають бути спрямовані у майбутнє.

10. Намагайтеся бути хорошими слухачами.

Під час управління конфліктами застосовують різні методи [6; 19]:

1. Організаційні (структурні):

чітке визначення політики, процедур і правил організації;

встановлення чіткої ієрархії повноважень у рамках організаційної структури;

узгодження цілей працівників, підрозділів і організації в цілому;

розробка справедливої системи оплати праці та стимулювання праці;

оптимізація шляхів руху інформації та налагодження міжособистісних комунікацій;

організаційна та психологічна підготовка до впровадження інновацій.

2. Міжособистісні – стилі поведінки в умовах міжособистісних методів вирішення конфліктів. Найбільш розповсюдженою є система, розроблена К. Томасом і Р. Кіллменом [20] (рис. 5.2).



Рис. 5.2. Сітка виходу з конфлікту Томаса – Кіллмена

Згідно з сіткою виокремлюються п'ять основних стилів поведінки в конфліктних ситуаціях:

1. Уникання – ігнорування або обтинання суперечностей. У рамках цього стилю поведінки людина або група людей не бажає втручатися в будь-які процеси прийняття рішень на підприємстві, не бачить необхідності напружуватися задля того, щоб допомогти підприємству вийти з кризової ситуації.

2. Зговірливість – готовність до вирішення проблем, навіть за рахунок власних інтересів. З одного боку, цей стиль поведінки є дуже привабливим, тому що працівник іде на поступки керівництву або окремим групам чи індивідам. Однак, з іншого боку, така людина не має особистої думки або не має сил її доводити, покладається на рішення інших людей і не замислюється над тим, що вони можуть бути не досить компетентними у вирішенні існуючих проблем.

3. Конкуренція – конфронтація, наполегливість щодо одержання результатів. Цей стиль поведінки характеризує найбільш жорстку конфліктну ситуацію, коли жодна зі сторін – окремі індивіди або групи – не бажають не тільки йти на поступки, а й чинять усі можливі перепони одне одному для досягнення своїх цілей. Цікавим є той факт, що основною метою такої ситуації найчастіше буває одна й та ж сама – вихід із кризи, однак методи щодо отримання результатів сильно відрізняються.

4. Компроміс – досягнення мети кожною зі сторін за певних умов. Цей стиль поведінки в умовах конфлікту є двояким. Це спричинено тим, що жодна зі сторін не отримала бажаний результат у повному обсязі, а з іншого боку, є позитивний момент – приймається необхідне рішення, але з урахуванням взаємних поступок. Тому в цьому випадку не можна сказати про незаперечну перемогу жодної зі сторін.

5. Співробітництво – згуртування та взаємна підтримка для досягнення результатів. В умовах антикризового менеджменту цей стиль поведінки є одним із найбільш привабливих, тому що приймається єдине рішення, з ним погоджуються всі члени колективу. У цьому процесі бере участь весь персонал, що значно підвищує рівень соціально-психологічного клімату в колективі та є позитивним моментом в умовах виходу з кризової ситуації.

Не можна сказати, що якийсь із наведених стилів найкращий. Кожна людина обирає той, який їй ближче до душі, та залежно від ситуації.



Загалом, основними шляхами вирішення конфліктів є такі:

1. Взаємне примирення сторін – припинення конфлікту.
2. Шлях компромісу – часткове задоволення вимог обох сторін конфлікту, при якому здійснюються взаємні поступки.
3. Вирішення конфліктів – застосування ділових методів управління.

Слід пам'ятати, що навіть у ситуації, коли конфлікт виник, особливо важливим є уникнути негативних наслідків. У роботі [27, с. 237–238] сформульовано основні правила, яких необхідно дотримуватись задля мінімізації негативного впливу наслідків конфліктів:

1. Справедливе, неупереджене ставлення до ініціатора конфлікту.
2. Не слід розширювати предмет суперечки (причина незадоволення партнера).
3. Позитивне формулювання гострої ситуації.
4. Емоційна витриманість.
5. Недопущення конфліктів, які торкаються почуття особистої гідності.

### ***Запитання для самоконтролю***

1. Визначте сутність та основні елементи категорії «спілкування».
2. Охарактеризуйте інформаційно-комунікативний бік спілкування.
3. Визначте основні елементи вербального та невербального спілкування.
4. Розкрийте зміст комунікаційного процесу та напрями його вдосконалення.
5. Розкрийте сутність комунікаційного процесу.
6. Надайте рекомендації щодо підвищення ефективності слухання.
7. Охарактеризуйте сутність та функції конфліктів в організації.
8. Опишіть види конфліктів. Визначте їх відмінності.
9. Надайте характеристику комунікаційних стилів працівників.
10. У чому полягає сутність «вікна Джохарі»?
11. Наведіть основні підходи та правила вирішення конфліктів.
12. Охарактеризуйте стилі поведінки в конфліктних ситуаціях за моделлю Томаса – Кіллена.

## Практичні вправи

### Тест «Вміння слухати» [28]

*Порядок роботи:*

Оберіть найбільш прийнятну для Вас відповідь на кожні з 15 запитань.

*Тестові запитання:*

1. Яка, на Ваш погляд, мета бесіди чи розмови:  
краще пізнати співрозмовника;  
висказати свою точку зору за даним питанням;  
поділитись думками та обговорити їх?
2. Чи задавали Ви самі в дитинстві такі запитання: «Як і коли сплять хмаринки?» або: «Чи була бабуся маленькою?»:  
часто;  
ніколи;  
іноді?
3. Чи приходилось Вам зранку, збираючись на роботу, наспівувати:  
так, завжди зранку одну і ту ж пісню;  
так, зазвичай різні пісні;  
ні, ніколи?
4. У кінці зборів чи ставите Ви запитання доповідачу:  
так, завжди є про що спитати;  
іноді, коли не згодний з викладеною точкою зору;  
ніколи, тому що не вірю, що одним запитанням можна змінити точку зору доповідача?
5. Після розмови з другом або колегою чи змінювали Ви точку зору за даною проблемою:  
так, доволі часто;  
іноді;  
ніколи?
6. Коли Ви розмовляєте з кимось, то:  
більше говорите Ви;  
більше говорить Ваш співрозмовник;  
обидва говорите порівну?
7. При однаковій ціні щоб Ви зволіли купити:  
книгу;

компакт-диск;

білет у кіно?

8. Колега хоче поділитись своїми проблемами, які Вас не стосуються. Що Ви подумаєте:

що втратите цінний час;

що тепер будете мати на нього вплив;

що спробуєте йому допомогти?

9. Яка з фраз найбільше висловлює Вашу думку:

лише спеціаліст може добре говорити за даної проблемою;

кожен може про все говорити, якщо вміє добре висловлювати свої думки;

спеціалісти не завжди гарні оратори, щоб переконливо говорити про проблему та свої розробки?

10. Якщо при розмові смисл слів вислизає від Вас, то як Ви поступите:

зупините того, хто говорить, та попросите пояснити сказане;

відмітьте про себе незрозуміле, щоб спитати про це в кінці розмови;

у цілому сутність справи Вам завжди зрозуміла?

11. Чи можете Ви вдень повторити повідомлення або пісню, яку чули вранці по радіо:

так, завжди;

так, але Вам необхідно час, щоб згадати;

Ви не можете запам'ятати.

12. У естрадного співака (співачки) перш за все цінуєте:

голос;

зовнішній вигляд;

поведінку на сцені.

13. Відвідування концертів для Вас:

подія, яка доставляє задоволення;

світський обов'язок;

задоволення, якщо виконують Ваші улюблені твори.

14. Ви в гостях, окрім Вас ще присутні 5 – 6 осіб. Ви розпочинаєте розмову. Найчастіше:

Вас майже ніхто не слухає;

всі умовкають, щоб вислухати Вас;

Ви, як правило, не є ініціатором розмови.

15. Ви в курсі справ громадського життя в першу чергу завдяки:  
перегляду телепередач;  
слуханню радіо;  
читанню газет.

*Інтерпретація результатів:*

Підрахуйте кількість балів, використовуючи ключ (табл. 5.4).

Таблиця 5.4

**Ключ до тесту**

Варіанти відповідей	Номера суджень														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	Оцінка відповідей, бали														
а	2	3	2	2	2	1	3	1	1	3	3	3	3	2	3
б	1	1	3	3	3	2	1	2	2	3	2	1	1	3	3
в	3	2	1	1	1	3	2	3	3	1	1	2	2	1	1

Підсумуйте всі бали за трьома позиціями та визначте свій результат:

*15 – 24 бали.* Ви насилу слухаєте своїх співрозмовників. Можливо, Ви недооцінюєте користь, яку можна витягти з розмови та збагатити Ваші знання і життєвий досвід;

*25 – 35 балів.* Ви безпосередній слухач. Для Вас бесіди не головне джерело інформації та не основа спілкування. Від Вас багато можна дізнатись, але не тільки Ви володієте істиною. Навіть критику та закиди корисно буває вислухати. Вам необхідно слухати більше, ніж Ви це робите.

*36 – 45 балів.* Ви маєте рідку якість – вміння слухати та говорити в міру. Розмовляти з Вами – одне задоволення. Ваші співрозмовники завжди можуть почерпнути від Вас щось корисне. Ви вмієте входити в положення інших людей – це чудова риса характеру, яку слід зберегти.

**Тест «Оцінювання самоконтролю в спілкуванні» [2, с. 312–314]**

*Порядок роботи:*

Уважно прочитайте десять речень – опис реакції на деякі ситуації. Кожне з них Ви маєте оцінити стосовно себе. Якщо Ви згодні або майже згодні, то поставте поряд із номером речення літеру «Т», якщо не згодні або майже не згодні – літеру «Н».

*Запитання:*

1. Мені здається важким мистецтво наслідувати звички інших людей.
2. Я, мабуть, міг при нагоді поводитись так, щоб привернути увагу або побавити навколишніх.
3. З мене міг би вийти непоганий актор.
4. Іншим людям іноді здається, що я переживає щось глибше, ніж це є насправді.
5. У компанії я рідко перебуваю в центрі уваги.
6. В різних ситуаціях і в спілкуванні з різними людьми я часто поводжу себе зовсім по-іншому.
7. Я можу відстоювати тільки те, в чому я щиро переконаний.
8. Щоб мати успіх у справах і у відносинах з людьми, я намагаюся бути таким, яким мене сподіваються бачити.
9. Я може бути дружелюбним з людьми, яких я не терплю.
10. Я завжди такий, яким здаюсь.

*Інтерпретація результатів:*

Підрахуйте кількість балів, використовуючи ключ (табл. 5.5).

Таблиця 5.5

**Ключ до підрахунку балів**

№ ситуації	так	ні	№ ситуації	так	ні
1	0	1	6	1	0
2	1	0	7	0	1
3	1	0	8	1	0
4	1	0	9	1	0
5	0	1	10	1	0

*Результати тесту:*

*0 – 3 бали.* У Вас низький комунікативний контроль. Ваша поведінка стійка і Ви не вважаєте за потребу змінюватися залежно від ситуації. Ви здатні до щирого саморозкриття в спілкуванні. Дехто вважає Вас «незручним» у спілкуванні через вашу пряmolінійність;

*4 – 6 балів.* У Вас середній комунікативний контроль. Ви щирі, але не стримані в своїх емоційних проявах, рахуетесь в своїй поведінці з оточуючими людьми.

7 – 10 балів. У Вас високий комунікативний контроль. Ви легко перевтілюєтеся в будь-яку роль, гнучко реагуєте на зміну ситуації, добре почуваетесь і навіть можете передбачити враження, яке справите на оточуючих.

### **Тест «Чи схильні Ви до конфліктів» [27, с. 535–537]**

*Порядок роботи:*

Оберіть найбільш прийнятну для Вас відповідь на кожне запитання.

*Тестові запитання:*

1. Як Ви реагуєте на критику:

- а) як правило, критика мене глибоко зачіпає;
- б) критику зазвичай приймаю близько до серця;
- в) намагаюсь врахувати, якщо критика справедлива;
- г) на критику зазвичай не звертаю увагу.

2. Чи вірити Ви людям:

- а) дотримуюсь думок, що краще нікому не вірити;
- б) людям майже не вірю, я в них обманувся;
- в) я вірю людям, коли немає особливих підстав для недовіри;
- г) зазвичай я довіряю всім людям без розбору.

3. Ви вмієте боротися за свою точку зору:

- а) я завжди вперто відстоюю свої погляди;
- б) відстоюю свої погляди лише тоді, коли повністю впевнений, що правий;
- в) скоріше поступлюся, ніж буду енергійно відстоювати свої погляди;
- г) віддаю перевагу відмовитись від своїх поглядів, ніж конфліктувати через них?

4. Ви віддаєте перевагу керуванню або підкоренню:

- а) у будь-якій справі люблю керувати сам;
- б) люблю як керувати, так і бути керованим;
- в) охоче працюю під чиїмось керівництвом;
- г) як правило, віддаю перевагу працювати під чиїмось керівництвом і відповідальність передаю йому?

5. Якщо Вас хтось образив:

- а) намагаюсь відплатити тим же;

- б) боюсь мститися через подальші наслідки;
  - в) вважаю помсту зайвою, непотрібним зусиллям;
  - г) якщо мене хтось образив, образу швидко забуваю.
6. Вас спробували обійти у черзі:
- а) здатний викинути геть таку людину;
  - б) лаюсь, але якщо тільки лаються інші;
  - в) мовчу, хоча обурений;
  - г) вважаю за необхідно відступити, до суперечки не втручаюсь.
7. Чи просто Вас вибити з колії:
- а) намагаюсь відплатити тим же;
  - б) боюсь мститися через подальші наслідки;
  - в) вважаю помсту зайвою, непотрібним зусиллям;
  - г) якщо мене хтось образив, образу швидко забуваю?
8. Ви «лід» або «полум'я»:
- а) я гарячий та запальний;
  - б) не дуже запальний;
  - в) скоріше спокійний, ніж запальний;
  - г) я цілком спокійна людина?
9. Чи легко Вам говорити правду:
- а) я завжди говорю те, що думаю, прямо у вічі;
  - б) буває, що я можу сказати все, що думаю;
  - в) говорю обдуманно лише після обмірковування;
  - г) я не раз зважу свої слова, перш ніж щось сказати?

*Інтерпретація результатів:*

Залежно від варіанта відповіді поставте:

за (а) – 1 бал;

за (б) – 2 бали;

за (в) – 3 бали;

за (г) – 4 бали;

Підрахуйте кількість балів.

*Результати тесту:*

**9 – 19 балів.** Ви складна в спілкуванні людина, часом йдете на конфлікт не заради справи, а через принцип. Можливо, Ви, не признаючись самій собі, відчуваєте задоволення, даючи волю своїм емоціям та спостерігаючи, як розпалюються пристрасті навкруги Вас.

Іноді про Вас люди говорять: «Борець за правду», «Сміливий, не боїшся критикувати недоліки». Але прислухайтесь до думок інших: «Побережи свої нерви та нерви оточуючих», «Твою б енергію у мирних цілях». Зізнайтесь собі чесно, чи так велика користь від Вашої боротьби за справедливість?

*20 – 25 балів.* Ця сума дозволяє вважати Вас людиною товариською, поступливою, здатною протистояти загостренню відносин у групі, колективі.

*26 – 34 балів.* Ви навряд чи є джерелом конфлікту. Однак спілкування з Вами небагатьом доставляє задоволення, оскільки не цікава та людина, яка завжди та у всьому зі всіма погоджується. До того ж пасивність, прагнення піти вбік мимоволі робить Вас непрямим винуватцем конфліктних ситуацій.

## **6. Організаційна культура як фактор конкурентоспроможності організації**

6.1. Концепція організаційної культури.

6.2. Розвиток організаційної культури.

6.3. Вплив культури на організаційну ефективність діяльності підприємства.

### ***6.1. Концепція організаційної культури***

---

**👉 Організаційна культура** — це сформована впродовж всієї історії організації сукупність прийомів та правил адаптації організації до вимог зовнішнього середовища й формування внутрішніх відносин між групами працівників

---

Організаційна культура концентрує політику та ідеологію життєдіяльності організації, систему її пріоритетів, критерії мотивації та розподілу влади, характеристику соціальних цінностей та норм поведінки. Елементи організаційної культури є орієнтиром в ухваленні керівництвом організації управлінських рішень, налагодженні контролю



за поведінкою та взаєминами співробітників у процесі оцінювання виробничих, господарських та соціальних ситуацій [24].

До основних ознак організаційної культури відносять:

- відображення в місії організації її основних цілей;
- спрямованість на вирішення інструментальних (виробничих у широкому сенсі) завдань організації або особистих проблем її учасників;
- ступінь ризику;
- міру співвідношення конформізму та індивідуалізму;
- перевагу групових або індивідуальних форм ухвалення рішень;
- ступінь підлеглості планам та регламентам;
- переважання співпраці або суперництва серед учасників;
- відданість або байдужість людей стосовно організації;
- орієнтацію на самостійність, незалежність або підлеглість;
- характер ставлення керівництва до персоналу;
- орієнтацію на групову або індивідуальну організацію праці та стимулювання;
- орієнтацію на стабільність або зміни;
- джерело та роль влади;
- засоби інтеграції;
- стилі управління, відносини між працівниками та організацією, способи оцінки працівників.

Культура організації містить як суб'єктивні, так і об'єктивні елементи.

До суб'єктивних елементів культури належать вірування, цінності, образи, ритуали, табу, легенди та міфи, пов'язані з історією організації та життям її засновників, звичаї, прийняті норми спілкування, гасла.

Об'єктивні елементи культури відображають матеріальний бік життя організацій. Це, наприклад, символіка кольору, зручність і оформлення інтер'єрів, зовнішній вигляд будівель, устаткування, меблі.

Фахівці виділяють дві важливі особливості культури [24]:

1) багаторівневність. Поверхневий рівень утворюють способи поведінки людей, ритуали, емблеми, дизайн, уніформа, мова, гасла. Проміжний рівень становлять укорінені цінності та вірування. Глибинний рівень представлений філософією організації;

2) багатогранність, багатоаспектність. Культура організації, по-перше, складається з субкультур окремих підрозділів або соціальних груп, що існують під «дахом» загальної культури (вони можуть

конкретизувати і розвивати останню, можуть мирно існувати разом із нею, а можуть їй суперечити). По-друге, організаційна культура включає субкультури тих або інших напрямів та сторін діяльності — підприємництво, управління, ділове спілкування, внутрішні взаємини.

Існує багато підходів до виділення різних атрибутів, що характеризують та ідентифікують ту чи іншу культуру на макро- і мікрорівні. Але конкретну організаційну культуру найбільш доцільно розглядати на основі таких характеристик:

усвідомлення себе і свого місця в організації (одні культури цінують приховування працівником своїх внутрішніх настроїв, а інші заохочують їхнє зовнішнє проявлення; в одних випадках незалежність і творчість проявляються через співробітництво, а в інших – через індивідуалізм, суперництво);

комунікаційна система і мова спілкування (використання усної, письмової, невербальної комунікації, «телефонного права») різняться від групи до групи, від організації до організації; жаргон, аббревіатура, жестикуляції відрізняються залежно від галузевої, функціональної й територіальної належності організації;

зовнішній вигляд, одяг і представлення себе на роботі (різноманітність уніформ і спецодягу, ділових стилів, охайність, косметика, зачіска та ін.);

що і як їдять люди, звички і традиції в цій сфері (організація харчування працівників, включаючи наявність або відсутність місць для харчування на підприємстві; дотація на харчування; періодичність і тривалість харчування; їдять працівники різних видів разом або окремо);

усвідомлення часу як ресурсу, ставлення до нього і його використання (ступінь точності та відносності часу у працівників; дотримання часового розпорядку й заохочення цього; монохронічне чи поліхронічне використання часу);

взаємовідносини між людьми (за віком і статтю, статусом і владою, мудрістю та інтелектом, досвідом і знаннями, рангом і протоколом, релігією та громадянством; ступінь формалізації відносин, шляхи вирішення конфліктів);

цінності (як набір орієнтирів у тому, що таке добре і що таке погано) і норми (як набір передбачень, очікувань відносно певного типу поведінки); що люди цінують у своєму організаційному житті (своє положення, титули чи саму роботу) і як ці цінності зберігаються;

віра в що-небудь і відношення до будь-чого (віра в керівництво, в успіх, у свої сили, у взаємодопомогу, в етичну поведінку, у справедливість); ставлення до колег, до клієнтів і конкурентів, до зла та насильства, агресії; вплив моралі;

процес розвитку працівників і навчання (бездумне чи усвідомлене виконання роботи; покладання на інтелект чи на силу; процедури інформування працівників; визнання чи відмова від примату логіки у міркуваннях, ідеях; абстракція і концептуалізація в мисленні чи заучування; підходи до пояснення причин);

трудова етика та мотивація (відношення до роботи і відповідальність, поділ роботи, чистота робочого місця; оцінювання роботи і винагорода; індивідуальна чи групова робота; просування у службовій діяльності).

Перелічені характеристики культури організації разом відображають і надають змісту концепції організаційної культури.

Концепцію організаційної культури вперше було розроблено у 60-х роках минулого століття Р. Таджурі та Г. Литвином, зокрема, у контексті вивчення організаційного клімату. На їх думку, організаційний клімат – це відносно стійка якість внутрішнього середовища організації, яка:

- а) «відчувається» членами цієї організації;
- б) впливає на їх поведінку;
- в) може бути описана за низкою змін у ціннісних поняттях, прийнятих організацією.

У процесі аналізу сутності організаційної культури різними науковцями виділяються такі основні підходи: символічний, когнітивний та систематичний. На основі цих підходів до аналізу організаційної культури як сукупності об'єктивних властивостей організації та психологічного середовища виокремлено такі структурні складові організаційної культури [14]:

1. Цілі організації – це те, на що спрямована діяльність організації.
2. Формальні норми – визначені на основі колективного договору та «Правил внутрішньої поведінки в установі, організації» обсяг робочого навантаження та обов'язки, які повинні виконувати працівники (для досягнення цілей організації).
3. Формальні правила поведінки в організації – це визначені на основі колективного договору та «Правил внутрішньої поведінки в

установі, організації» правила поведінки в організації (наприклад, дозвіл або заборона куріння, елементи одягу тощо).

4. Формальні санкції – система заохочень (грошова премія) та покарань (штрафи, звільнення з роботи), які визначені колективним договором та «Правилами внутрішньої поведінки в установі, організації».

5. Цінності організації – це орієнтири, які спрямовують діяльність організації в певному напрямі. Цінності формуються, з одного боку, під впливом цілей організації, а з іншого – під впливом норм та правил поведінки.

## **6.2. Розвиток організаційної культури**

Управління організаційною культурою (ОК) – це управління її розвитком, оскільки організаційна культура в загальному вигляді – це все матеріальне та духовне, що має та використовує організація.

Формування культури організації пов'язано з впливом факторів внутрішнього та зовнішнього оточення. У рамках внутрішніх факторів особливо важливу роль відіграють лідери організації (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

### **Підходи до формування лідерами організаційної культури [9]**

Адміністративна культура	Організаційні змінні	Підприємницька культура
Зовні	Система контролю	Всередині
Власник процесу	Відношення власності	Власник майна
Чекає моменту	Відношення до можливостей	Веде пошук
Раціонально-логічне	Вирішення проблем	Інтуїтивне
Централізація	Делегування повноважень	Децентралізація
Ієрархічна	Організаційна структура	Мережева
«Дорослий – дитина»	Відношення субординації	«Дорослий – дорослий»
На організацію	Організаційний фокус	На людину
Зниження вартості	Виробнича стратегія	Диференціація виробництва
Продуктивність	Головні цілі	Ефективність
Системний	Підхід до управління	Ситуаційний
Інтеграції	Робота проектується з позицій	Автономії
За правилами	Виконання роботи	Творче
Модифікація	Зміни, що проводяться	Радикальні
Робити справу правильно	Основний курс дій	Робити правильну справу

На формування організаційної культури впливають такі зовнішні фактори:

ділове середовище в цілому та конкретної галузі;  
зразки національної культури.

Розвиток культури проводиться в декілька етапів [31]:

1. Усвідомлення необхідності оновлення:

усвідомлення лідером зростаючої загрози з боку зовнішнього середовища;

подолання опору змінам.

2. Створення нового бачення організації:

діагноз проблем;

створення мотивуючого бачення;

мобілізація прихильності.

3. Інституціоналізація змін:

творче руйнування;

лідер як соціальний архітектор.

Успіх процесу організаційного розвитку залежить від безлічі різних факторів, з яких чи не найважливішим є те, що всі проведені зміни повинні бути на користь організації. У зарубіжній практиці виділяють дві основні моделі для дослідження ОК підприємства: модель Айзедиса і модель Грейнера (табл. 6.2) [22].

У процесі розвитку організаційної культури необхідно приділяти значну увагу управлінню змінами.

Для успішного управління організаційними змінами необхідно подолати опір змінам. Слід зазначити, що цей процес є неминучим.

Причинами опору змінам можуть бути такі:

невизначеність, оскільки людина зазвичай на початку змін не розуміє можливих наслідків;

почуття втрати – усвідомлення працівниками того, що вони можуть отримати певні особисті втрати;

переконаність у тому, що зміни нічого доброго не принесуть організації.

Керівництву необхідно подолати можливий опір за допомогою таких засобів [6, с. 278–279]:

1. Накопичення й передавання інформації – обговорення ідей і заходів, які допоможуть співробітникам впевнитись у необхідності змін до того, як вони будуть проведені.

2. Залучення підлеглих до прийняття рішень – надання можливості співробітникам вільно висловити своє ставлення до пропонованого новаторства, потенційних проблем і змін.

3. Полегшення й підтримка – засоби, за допомогою яких співробітники легше вписуються в нову обстановку.

4. Переговори – намагання за допомогою матеріальних стимулів отримати згоду на зміни тих, хто опирається.

5. Кооптація – надання особі, що виявляє опір змінам, провідної ролі у прийнятті рішень щодо ведення новаторств та їх здійснення.

6. Маневрування – вибіркоче використання інформації для надання бажаного впливу на підлеглих.

7. Примушування – загроза позбавлення працівника роботи, просування на посаді, підвищення заробітної плати з метою одержання згоди на проведені зміни.

Таблиця 6.2

### Моделі організаційного розвитку підприємства

Моделі	Складові моделі		
	Стадії	Етапи	Напрямок розвитку
Модель Айзедіса	Зростання	Зародження	Творчість
		Дитинство	Керівництво
		Давай-давай	
		Зрілість	Делегування повноважень
		Розквіт	
	Стабільність		
	Старіння	Аристократія	Координація
		Рання бюрократія	
Бюрократія			
Смерть		Співробітництво	
Модель Грейнера	Молодість	Криза лідерства	Творчість
		Криза автономії	Керівництво
		Криза контролю	Делегування повноважень
	Зрілість	Криза меж	Координація
		Криза довіри	Співробітництво

У цілому організаційний розвиток – це довгострокова всеохоплююча робота з ефективного вирішення проблем та

оперативного реагування на зміни. Щоб зусилля з організаційного розвитку були успішними, необхідно дотримуватися таких умов:

люди, які займають ключові посади в організації, повинні брати участь у проведенні вхідних діагностичних заходів;

слід залучати консультанта з питань людської поведінки на початку роботи за програмою організаційного розвитку;

керівники всіх рангів мають брати участь у діяльності за програмою організаційного розвитку і підтримувати цю програму;

робочі групи повинні брати участь нарівні з керівником групи.

### **6.3. Вплив культури на організаційну ефективність діяльності підприємства**

Організаційну культуру розглядають як інструмент управління. М. Богатирев відстежив вплив організаційної культури на складові організаційного розвитку, так і навпаки (табл. 6.3) [7].

Таблиця 6.3

#### **Складові організаційної культури**

Управлінський вплив організаційної культури	Управлінський вплив на організаційну культуру
організаційна структура	кадрова політика
організаційна практика	місії та цінності організації
організаційна поведінка і стиль керівництва	історія виникнення й розвитку
організаційні процеси	досвід використання інструментів
темпи розвитку організації	формальні положення філософського існування організації
система критеріїв для заохочення працівників	
реакція керівників на критичні ситуації в організації	
критерії відбору призначення, просування та звільнення працівників	

Організаційна культура є суттєвим чинником підвищення конкурентоспроможності сучасного підприємства. Вона здатна впливати як на імідж організації, бути чинником мотивації працівників, так і на

організаційні процеси, темпи розвитку організації, тобто створювати певні переваги над конкурентами.

Вплив організаційної культури на діяльність організації виявляється в таких формах:

ідентифікація співробітниками власних цілей з метою організації і з організацією в цілому через ухвалення її норм і цінностей;

реалізація норм, що приписують прагнення до досягнення мети;

формування стратегії розвитку організації;

єдність процесу реалізації стратегії й еволюції організаційної культури під впливом вимог зовнішнього середовища.

Діагностика організаційної культури припускає вивчення документів, спостереження за стилем управління, довірче спілкування із співробітниками на всіх рівнях ієрархії організації. Збір інформації дозволяє створити профіль організаційної культури, в якому відображаються: зміст цінностей, їх узгодженість, загальна спрямованість.

Управління організаційною культурою припускає її формування, зміцнення (збереження) і зміну.

Формування організаційної культури вимагає обліку поступовості, еволюційного характеру її розвитку і здійснюється за допомогою таких заходів [31]:

1. Здійснення так званого символічного керівництва, тобто створення символічних фігур і образів керівників, що утілюють кращі цінності та норми організації.

2. Концентрація зусиль на формуванні найбільш істотних організаційних цінностей і норм.

3. Створення й розширення в організації локальних культур, на які розповсюджуються певні цінності.

4. Зміна поведінки співробітників через переживання реальних успіхів організації.

5. Створення знаків організаційної культури, що виражають цінності і норми.

6. Комбінування директивних і непрямих способів формування організаційної культури.

Важливе значення має обмін інформацією для формування організаційної культури – це використання багатообразних форм передачі інформації для створення образу організації й широке



інформування членів організації та споживачів її продукції про політику і цілі організації.

Формування організаційної культури розрізняється залежно від різних підходів. До основних підходів до організаційної культури відносять:

*внутрішній підхід* припускає вибір місії, пов'язаної з виробництвом або обслуговуванням, визначення соціальної місії, принципів підбору персоналу, спрямованості внутрішньої культури організації на задоволення потреб її членів;

*когнітивний підхід* (забезпечення знаннями) орієнтує на планування кар'єри і розвиток персоналу, включаючи найнижчі рівні ієрархії, на існування системи пропозицій з удосконалення діяльності організації і кожного з її членів, стратегічна спрямованість, неформальні моделі лідерства;

*символічний підхід* припускає наявність в організації особливої мови, символічної діяльності (дій), спеціальних церемоній, фіксованої історії організації, легенд, символічних фігур (людей) і т. п.;

*спонукаючий підхід* привертає особливу увагу організацій до системи мотивування працівників. У цьому випадку організація оплачує роботу своїх службовців так само або навіть вище, ніж в інших схожих компаніях. Винагорода за досягнуті результати виражається у формі надання можливості навчання, розвитку ділових і особових якостей персоналу. Кожен член організації може скористатися послугами консультантів і викладачів для вдосконалення власної діяльності. Розробляються спеціальні програми професійної та управлінської кар'єри в організації. Передбачається, що створення відповідного для мотивації клімату значною мірою залежить від управлінського персоналу. Обов'язкова умова – навчання і планування кар'єри здійснюються каскадно, тобто з самого верху ієрархічної піраміди вниз, не пропускаючи жодного рівня.

Існують також підходи до вимірювання впливу культури на ефективність організації [9]:

**1. Модель Сате.** Вплив культури на організацію здійснюється через сім процесів:

- кооперація між індивідами та частинами організації;
- прийняття рішень;
- контроль;

комунікації;  
присвяченість організації;  
сприйняття організаційного середовища;  
виправдання своєї поведінки.

Від того, як ці процеси протікають, залежить ефективність функціонування організації.

**2. Модель Пітерса – Уотерсона.** Можна виокремити такий ряд вірувань і цінностей організаційної культури, які можуть привести організацію до успіху:

віра в дії;  
зв'язок зі споживачами;  
заохочення автономії та підприємливості;  
розгляд людей як головного джерела продуктивності та ефективності;  
знання того, чим управляєш;  
не займатися тим, чого не знаєш;  
проста структура та нечисельний штат управління;  
одночасне поєднання гнучкості та жорсткості організації.

**3. Модель Парсона.** Модель розроблена на основі специфікації певних функцій, які будь-яка соціальна система, в тому числі організація, повинна виконувати, щоб вижити та досягти успіху. Виокремлюють такі функції:

адаптація;  
досягнення цілей;  
інтеграція;  
легітимність.

**4. Модель Квина – Рорбаха.** Дана модель включає три вимірювання:

інтеграція – диференціація: вказує на ступінь, з яким в організації робиться упор або в бік контролю, або в бік гнучкості;

внутрішній фокус – зовнішній фокус: відображує пере важність в організації інтересу або до устрою її внутрішніх справ, або до укріплення стану організації як цілого у зовнішньому середовищі;

засоби / інструменти – результати / показники: демонструє різницю в концентрації уваги, з одного боку, на процеси та процедури, а з іншого – на кінцеві результати та показники цих вимірювань.

Сьогодні для керівників критичним фактором є не стільки брак управлінських знань, скільки відсутність деяких особистісних рис, пов'язаних з ефективною комунікативністю, кооперацією з людьми, мотивацією, вмінням створити команду та працювати з нею, вести перемовини і досягати в них успіху. Сучасний рівень розвитку суспільства ставить високі вимоги до керівника організації, типу керівництва колективом, до особистісних та ділових рис. Менеджмент в організації виділяє різні типи керівників і визначає особисті та ділові якості, якими має володіти керівник.

До особистих якостей керівника відносять: інтелект, ініціативу, етичність, чесність, довіру до підлеглих, комунікабельність, здатність вести за собою, доброзичливість, впевненість у собі, незалежність; до ділових якостей керівника належать: компетентність, економічна грамотність, підприємливість, вміння організовувати, вимогливість, критичність, новаторство, врівноваженість у кризових ситуаціях, вміння знайти компромісне рішення.

Для того щоб досягти успіху в роботі колективу, існує ряд стандартних вимог, на які звертає увагу керівництво Секретаріатом: здатність до планування та прийняття рішень, робота з людськими ресурсами, організованість та доцільне використання часу, комунікація, навички спілкування, забезпечення розвитку членів колективу, лідерство, управління змінами.

Для забезпечення ефективності діяльності організації керівництво повинно дотримуватись таких принципів:

неповторності керівника (він – провідник управлінської майстерності: у центр діяльності ставить особистість, систему соціально значущих людських рис, творчий потенціал, персоналізацію внеску кожного у спільну діяльність, персоналізацію професійних знань);

філософії виробничого процесу (час вимагає впровадження нової етики управління – партнерсько-рівноправного стилю взаємин, відмови від декларативного спілкування);

вміння знаходити золоту середину між добротою й суворістю, слабкістю й силою, простотою й складністю, правдою й неправдою, чуйністю й безсердечністю – це бажання піклуватися про інших, намагатися зробити життя людей, які поруч із тобою легшим і щасливішим, а це значить бути завжди чесним, вимогливим і справедливим (порядним у всіх своїх помислах і вчинках, добре знати,

розуміти духовний і душевний стан підлеглих, жити їхніми радощами і смутами, бути делікатним і тактовним у стосунках з ними, любити їх і водночас бути вимогливим до них і до себе);

здатності орієнтуватися в сучасних технологіях (володіти філігранною технікою управління, яка вимагає особливої уваги до дрібниць і деталей управління персоналом, володіти технологією профілактики і подолання професійного стресу та синдрому «професійного вигорання», що дасть змогу швидко знаходити контакт із персоналом, вміло організовувати виробничий процес, залучати до різних видів діяльності).

Формування та внесення змін у існуючу організаційну культуру здійснюються із додержанням принципів і вимог, які забезпечують максимальну ефективність такого процесу:

ініціатором і провідником змін є вище керівництво;

в основі змін лежить соціальне навчання, яке дає персоналу зразки для наслідування;

використання можливостей впливу на трудовий колектив через створення групових норм і цінностей;

забезпечення емоційного впливу на персонал за допомогою широкого використання ритуалів і символів;

зміни в організаційній культурі поширюються як на вимоги до персоналу, так і на вимоги до системи управління.

Отже, процес формування організаційної культури розглядається як комплекс трьох взаємодоповнюючих видів діяльності:

оцінка поточного стану організаційної культури, її впливу на економічні результати діяльності підприємства;

формування системи заходів, направлених на зміну, вдосконалення існуючих характеристик організаційної культури;

оцінка ефективності заходів, направлених на вдосконалення організаційної культури.

У роботі [9] наведено основні рекомендації керівникам щодо підвищення ефективності управління культурою в організації:

звертайте особливу увагу на нематеріальні аспекти організаційного оточення;

скептично відносьтесь до пропозицій, які кличуть до швидкої трансформації культур;

намагайтесь зрозуміти значущість важливих організаційних символів (назва організації, логотип, лозунги);

прислухайтеся до історій, які розповідаються в організації, аналізуйте, хто їх герої і що ці історії відображають у культурі організації;

періодично вводьте організаційні обряди для передачі за їх допомогою базових ідеалів та посилення культури;

запроваджуйте абстрактні ідеали безпосереднім і прямим шляхом у своєму повсякденному житті. Від менеджера вимагається розуміння того, яких ідеалів він повинен дотримуватись та якими діями слід передати ці ідеали вниз за рівнями організації.

### ***Запитання для самоконтролю***

1. Визначте сутність організаційної культури.
2. Назвіть, які ознаки має організаційна культура.
3. Опишіть основні характеристики організаційної культури.
4. Охарактеризуйте структуру організаційної культури.
5. У чому полягає організаційний розвиток?
6. Опишіть основні моделі організаційного розвитку.
7. Опишіть, у чому полягає опір змінам на організаційному рівні.
8. Визначте, у чому полягає вплив організаційної культури на діяльність організації.
9. Надайте характеристику моделям вимірювання організаційної культури.
10. Охарактеризуйте принципи забезпечення ефективності діяльності організації.
11. Опишіть підходи щодо формування організаційної культури.

### ***Практичні вправи***

#### **Тест «Наскільки Ви новатор за натурою» [39]**

*Порядок роботи:*

Щоб визначити, наскільки Ви є новатором, «приміряйте до себе» подані 18 тверджень. Визначте Ваше відношення до тих або інших положень.

Відповідаючи, використайте такі умовні позначення: ЗБ – згодний беззаперечно; З – згодний; ? – важко відповісти; НЗ – незгодний; ЗЗ – зовсім незгодний.

*Твердження:*

1. Вирішуючи проблеми, я завжди прагну застосовувати нові ідеї й підходи.
2. Я докладно аналізую проблеми або ситуації, щоб знайти нове застосування звичним методам або наявному устаткуванню.
3. У пошуці нового застосування звичних методів і обладнання друзі можуть розраховувати на мою допомогу.
4. Серед своїх друзів я зазвичай перший, хто випробовує нову ідею або метод.
5. Я часто проявляю оригінальність і незвичайність.
6. Я люблю вирішувати завдання, які викликали значні труднощі в інших людей.
7. Я маю намір зав'язувати й зміцнювати контакти зі спеціалістами в моїй галузі з інших відділів або компаній.
8. Я планую свої грошові витрати та витрати часу з урахуванням пошуку нових ідей.
9. На зборах я зазвичай висловлююся з приводу нових способів роботи.
10. Якщо ви запитаєте моїх друзів, то вони скажуть, що я кмітлива й заповзятлива людина.
11. Я рідко додержуюсь правил.
12. Я не сприймаю офіційних зборів для розгляду нових ідей.
13. Звичайно я підтримую пропозиції друзів відносно нових методів виконання якої-небудь операції або завдання.
14. Я навряд чи відмовлюся від перспективної посади, яка дозволить мені зробити кар'єру.
15. Людей, які порушують установлену в організації рутинну практику, карати не слід.
16. Коли я починаю новий проект, сподіваюсь, що будуть оцінювати кількість, а не якість моєї роботи.
17. На роботі в мене повинна бути можливість набувати різноманітний і багатий досвід, інакше я звільнюся.

18. Якщо робота не потребує від мене напруження й випробування всіх моїх можливостей, я швидше за все почну шукати іншу.

*Інтерпретація результатів:*

Підсумуйте бали, зараховуючи за кожну відповідь «ЗБ» – 3 бали, «З» – 2 бали, «?» – 1 бал, «НЗ» – 0 балів, «ЗЗ» – 1 бал.

Визначте свою здатність до новаторства:

*35 балів і більше* – високий новаторський потенціал. Ви схильні до впровадження нововведень, що зумовлено Вашими значними аналітичними та інтуїтивними здатностями;

*18 – 34 бали* – Ви маєте значні задатки до новаторства. Ви можете досить ефективно впроваджувати нововведення, однак, зважаючи на нерішучість характеру або попередній негативний досвід нововведення, надаєте перевагу більш традиційним методам ведення справ;

*0 – 17 балів* – імовірність того, що Ваша новаторська діяльність буде вдалою, дуже мала.

## Глосарій

**Апперцепція** – залежність сприйняття від загального змісту психічного життя людини, її досвіду, інтересів, спрямованості.

**Атракція** – привабливість однієї людини для іншої, яка виникає в процесі сприйняття.

**Відчуття** – відображення окремих властивостей предметів і явищ оточуючого середовища та внутрішнього стану людини. Виокремлюють такі відчуття: зорові, слухові, смакові, температурні, нюхові, вібраційні, больові, рівноваги, прискорення тощо. Для організаційної поведінки важливим є поняття порогу (якщо подразник не має достатньої сили, то відчуття не виникає).

**Влада** – це здатність менеджера розпоряджатися наданими ресурсами (матеріальними, трудовими, фінансовими та ін.), впливати на дії і поведінку людей за допомогою волі, авторитету, права, насильства.

**Воля** – регулювання людиною своєї поведінки, яке виражається в умінні долати зовнішні та внутрішні складнощі під час здійснення цілеспрямованих дій.

**Групова згуртованість** – це процес формування особливого типу зв'язків у групі, що дозволяють зовнішньо задану структуру перетворити в психологічну спільноту, у системний психологічний організм, який живе за своїми законами.

**Емоції** – відображення суб'єктивного значення для людини предметів та явищ у певних умовах.

**Здібності** – це властивості особистості, які визначають її придатність для успішного вирішення навчальних, виробничих і творчих завдань.

**Індивід (індивідуум)** – це одинична природна істота як представник виду *Homo sapiens*, яка має цілісність психофізіологічної організації та наявність індивідуальних властивостей, що відрізняють її від інших представників цього виду.

**Індивідуальність** – це одна зі сторін особистості, яка проявляється у властивостях темпераменту, особливостях емоційно-вольової сфери, у здібностях та індивідуальному стилі діяльності, в якості та інтенсивності пізнавальних процесів.



**Керівництво** – це цілеспрямований вплив осіб, наділених функціями й компетенцією керівників, на колективи, тобто взаємодія керівників і виконавців.

**Комунікації** – це складний процес, який складається із взаємопов'язаних дій, обмін інформацією між людьми.

**Комунікаційний стиль** – це спосіб, за допомогою якого індивід будує комунікаційні взаємодії з іншими.

**Конфлікт** – це боротьба за цінності, владу, ресурси, в якій цілями є нейтралізація, нанесення збитку або знищення суперника.

**Конфлікт** – це протиріччя, що виникає між людьми у зв'язку з рішенням тих чи інших питань соціально-виробничого та особистого життя.

**Лідерство** – це вплив на організаційні правила або ситуацію, ефект якого є значущим і полегшує досягнення актуальних організаційних цілей.

**Мала група** – відносно відокремлене об'єднання невеликої кількості людей (зазвичай не більше 10 осіб), які знаходяться у доволі стійкій взаємодії та здійснюють спільні дії протягом достатньо тривалого проміжку часу.

**Масштаб керованості** – кількість підлеглих, якими може ефективно управляти один керівник.

**Менеджер** – це працівник організації, який взяв на себе відповідальність за якісне виконання доручених йому виробничих процесів та з цією метою управляє підлеглими працівниками, безпосередньо зайнятими в цих процесах.

**Мислення** – опосередковане та узагальнене відображення істотних закономірних зв'язків і відносин.

**Модель організаційної поведінки** – домінуючі системи переконання, які визначають дії менеджменту будь-якої компанії.

**Неформальна група** – це утворена спонтанно група людей, які вступають у регулярну взаємодію для досягнення певних (часто індивідуальних) цілей.

**Організаційна культура** — це сформована впродовж усієї історії організації сукупність прийомів та правил адаптації організації до вимог зовнішнього середовища й формування внутрішніх відносин між групами працівників.

**Організаційна поведінка** – це міждисциплінарна область, яка вивчає взаємозв'язок людської поведінки та результатів роботи людей в умовах організації з урахуванням взаємодії оточуючого середовища.

**Особистість** – це індивід, здатний до спілкування, інтелектуального та морального вдосконалення.

**Пам'ять** – процеси організації та збереження попереднього досвіду, які дають можливість використовувати його повторно.

**Поведінка** – сукупність дій, які є соціально значущими, усвідомленими, мають характерну для їх автора особливість, що повторюється в різних діях.

**Почуття** – це специфічні людські, узагальнені переживання, ставлення до людських потреб, задоволення або незадоволення яких викликає позитивні або негативні емоції — радість, любов, гордість або сум, гнів, сором тощо.

**Процес делегування** – це процес безперервного розподілу обов'язків, повноважень та відповідної відповідальності.

**Рефлексія** – усвідомлення людиною того, як вона сприймається партнером.

**Роль** – це деякий стійкий зразок поведінки людини.

**Спілкування** – це складний багатоплановий процес установаження та розвитку контактів між людьми, який породжується потребами спільної діяльності та включає в себе обмін інформацією, розробку стратегій взаємодії, сприйняття та розуміння іншої людини.

**Сприйняття** – відображення в свідомості людини цілісних предметів і явищ.

**Спрямованість особистості** – це прояв ділових життєвих устремлінь людини та її мотивація.

**Темперамент** – це поєднання індивідуальних властивостей, які визначають динамічну сторону поведінки.

**Увага** – спрямованість психіки на певний об'єкт, яка має стійке або ситуативне значення. Існують такі види уваги.

**Характер** – це сукупність стійких індивідуальних особливостей особистості, які складаються та проявляються в діяльності та спілкуванні, обумовлюючи при цьому типові для людини способи поведінки.

## Використана література

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами : учебник для слушателей, обучающихся по программам «Мастер делового администрирования» / М. Армстронг ; пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – 8-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – 831 с.
2. Баєва О. В. Основи менеджменту: практикум : навч. посібн. / О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 524 с.
3. Бандурка А. М. Психология управления / А. М. Бандурка, С. П. Бочарова, Е. В. Землянская. – Х. : ООО «Фортуна-пресс», 1998. – 464 с.
4. Белянин А. Дэниел Канеман и Вернон Смит: экономический анализ человеческого поведения (Нобелевская премия за чувство реальности) / А. Белянин // Вопросы экономики. – 2003. – № 1. – С. 4–23.
5. Беляцкий Н.П. Интеллектуальная техника менеджмента : учебн. пособие / Н. П. Беляцкий. – Мн. : Новое знание, 2001. – 320 с.
6. Бєсєдін М. О. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант) : підручник / М. О. Бєсєдін, В. М. Нагаєв. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 496 с.
7. Богатырев М. Организационная культура предприятия / М. Богатырев // Проблемы теории и практики управления. – 2005. – № 1. – С. 104–110.
8. Вегера С. А. Поведінкова економіка – особлива галузь економічної теорії / С. А. Вегера // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 2 (32). – С. 4–16.
9. Виханский О. С. Менеджмент: Учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М. : Гардарики, 1999. – 528 с.
10. Воронін А. В. Поведінка персоналу виробничої організації. Оцінка, управління, розвиток : монографія / А. В. Воронін ; Харківський національний економічний університет. – Х. : ІНЖЕК, 2008. – 319 с.
11. Галочкин И. Мотивы экономического поведения / И. Галочкин // Вопросы экономики. – 2004. – № 6. – С. 123–129.
12. Иванова Т. Ю. Теория организации. Краткий курс : учебн. пособ. / Т. Ю. Иванова, В. И. Приходько. – СПб. : Питер, 2004. – 268 с.

13. Каменская В. Г. Социально-психологические основы управленческой деятельности : учебное пособие для студентов высших учебных заведений по специальностям психологии / В. Г. Каменская. – М. : Издательский центр „Академия”, 2002. – 158 с.
14. Карамушка Л. М. Психологія організаційної культури (на матеріалі промислових підприємств) : навч. посібн. / Л. М. Карамушка, І. І. Сняданко. – К. ; Львів : Край, 2010. – 212 с.
15. Кирхлер Э. Дизайн работ в организациях. Психология труда и организационная психология / Э. Кирхлер, Э. Хельцл ; пер. с нем. – Х. : Гуманитарный центр, 2003. – 212 с.
16. Кирхлер Э. Психологические теории организации. Психология труда и организационная психология / Э. Кирхлер, К. Майер-Пести, Е. Хофманн ; пер. с нем. – Х. : Гуманитарный центр, 2005. – 308 с.
17. Красовский Ю. Д. Организационное поведение : учебн. пособ. для вузов / Ю. Д. Красовский. – М. : ЮНИТИ, 1999. – 472 с.
18. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників / А. І. Кредісов. – К. : Т-во «Знання», КОО, 1999. – 556 с.
19. Крюков С. В. Организационное поведение: теория и практика / С. В. Крюков. – Ростов н/Д : Феникс, 2006. – 272 с.
20. Лепейко Т. І. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід) : монографія / Т. І. Лепейко, О. М. Миронова. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2010. – 236 с.
21. Малменз Л. Менеджмент и организационное поведение : учеб.-практ. пособ. / Л. Малменз ; пер с англ. – Мн. : Новое знание, 2003. – 1037 с.
22. Мельник С. Г. Теоретико-методологічні аспекти організаційного розвитку вітчизняних підприємств / С. Г. Мельник // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 6. – Т. 2. – С. 46–51.
23. Менеджмент. Теорія і практика : навч. посібн. / [А. А. Мазаракі, Г. Є. Мошек, Л. А. Гомба та ін.]. – К. : Атіка, 2007. – 584 с.
24. Монастирський Г. Л. Теорія організації : Навч.-метод. комплекс / Г. Л. Монастирський. – Тернопіль : Економічна думка, 2007. – 84 с.
25. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг : навч. посібн. / О. Б. Моргулець. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 384 с.
26. Психологія : навч. посібн. / О. В. Винославська, О. А. Бреусенко-Кузнецов, В. Л. Злишков та ін. ; за наук. ред. О. В. Винославської. – К. : Фірма «ІНКОС», 2005. – 352 с.

27. Психология управления персоналом : пособие для специалистов, работающих с персоналом / под ред. А. В. Батаршева, А. О. Лукьянова. – М. : Изд-во Института психотерапии, 2005. – 624 с.
28. Пугачев В. П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом / В. П. Пугачев. – М. : Аспект Пресс, 2000. – 285 с.
29. Райгородский Д. Я. Организационное поведение. Хрестоматия. Учебное пособие для факультетов: психологических, экономических и менеджмента / Д. Я. Райгородский. – Самара : Издательский Дом «Бахрах-М», 2006. – 752 с.
30. Родлер К. Управление в организациях. Психология труда и организационная психология / К. Родлер, Э. Кирхлер ; пер. с нем. – Х. : Гуманитарный центр, 2003. – 126 с.
31. Спивак В. А. Корпоративная культура / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 2001. – 352 с.
32. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом / В. А. Спивак. – СПб. : Изд. «Питер», 2000. – 416 с.
33. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова ; Государственный университет управления. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 637 с.
34. Черкасов В. В. Управленческая деятельность менеджера. Основы менеджмента / В. В. Черкасов, С. В. Платонов, В. И. Третьяк. – К. : Ваклер ; Атлант, 1998. – 470 с.
35. Шермерорн Д. Организационное поведение : учебник для слушателей, обучающихся по программам «Мастер делового общения» / Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн ; пер. с англ. под ред. Е. Г. Молл. – 8-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – 636 с.
36. Шпалинский В. В. Психология менеджмента: Учебное пособие / В. В. Шпалинский, Г. Т. Головченко. – Х. : ИВМО «ХК», 1998. – 271 с.
37. Элвессон М. Организационная культура / М. Элвессон. – Х. : Гуманитарный центр, 2005. – 458 с.
38. Якокка Л. Карьера менеджера / Л. Якокка, У. Новак ; пер. с англ. – 3-е изд. – Мн. : Попурри, 2004. – 415 с.
39. Ettlie J. E. Innovative Attitudes, VahMt, and Intentions in Organizations / J. E. Ettlie, R. D. O'Keefe // Journal of Management Studies. – 1982. – № 19. – P. 176.
40. Сайт вільної енциклопедії «Вікіпедія». – Режим доступу : <http://uk.wikipedia.org/wiki>.

41. Сайт «Джохари: твоє око в мир». – Режим доступу : <http://johari-window.ru/johari>.

42. Сайт журналу інтелектуальної еліти «Персонал». – Режим доступу : <http://www.personal.in.ua>.

## Предметний покажчик

### **А**

Апперцепція 36, 144

Атракція 36, 145

### **В**

Відчуття 20, 30, 31, 36, 97, 108, 144

Влада 8, 18, 48, 51 – 53, 64, 144

Воля 31, 37, 77, 144

### **Г**

Групова згуртованість 40, 43, 144

### **Е**

Емоції 30, 31, 36, 37, 91, 116, 144

### **З**

Здібності 9, 22, 27, 31, 35, 40, 56, 68, 72, 85, 87, 144

### **І**

Індивід (індивідуум) 8, 26, 39, 40, 51, 94, 106, 115, 120, 144

Індивідуальність 28, 37, 144

### **К**

Керівництво 7, 19, 50, 53 – 55, 59, 62, 63, 84, 99, 131, 134, 139, 140, 145

Комунікації 6, 71, 88, 105, 107, 109 – 111, 116 – 119, 130, 138, 145

Комунікаційний стиль 115, 116, 145

Конфлікт 8, 23, 41, 58, 69, 105, 112 – 114, 119, 121, 145

### **Л**

Лідерство 7, 8, 18, 51, 54 – 58, 68, 84, 139, 145

### **М**

Мала група 37, 55, 145

Масштаб керованості 88, 89, 145

Менеджер 9, 16, 19, 20, 51, 84 – 87, 94, 99, 109, 118, 119, 145

Мислення 9, 29 – 31, 36, 59, 87, 100, 111, 145  
Модель організаційної поведінки 18, 145

## **Н**

Неформальна група 89, 145

## **О**

Організаційна культура 7, 18, 128, 130, 132, 135, 145

Організаційна поведінка 5, 7, 11, 14, 17, 51, 135, 146

Особистість 8, 25 – 29, 37, 56, 57, 59, 91, 139, 146

## **П**

Пам'ять 30, 31, 36, 146

Поведінка 5 – 7, 11, 14, 17 – 19, 51, 60, 61, 68, 70, 85, 86, 94, 135, 146

Почуття 8, 20, 27, 31, 33, 36, 37, 57, 62, 72, 84, 86, 87, 116, 121, 133, 146

Процес делегування 95, 96, 146

## **Р**

Рефлексія 36, 147

Роль 16, 20, 25, 39, 41, 69, 93, 132, 146

## **С**

Спілкування 7, 27, 28, 54, 56, 90, 105 – 109, 115 – 117, 128 – 130, 136, 139, 146

Сприйняття 8, 18, 31, 36, 70, 105, 106, 108, 109, 111, 138, 146

Спрямованість особистості 29, 35, 146

## **Т**

Темперамент 28, 30 – 34, 146

## **У**

Увага 31, 36, 61, 63, 146

## **Х**

Характер 25, 31, 32, 34, 41, 146



## Іменний покажчик

Айзенк Г. Ю. 27  
Бернард Ч. 15  
Гейтс Б. 13  
Джобс С. 13  
Карамзін М. М. 26  
Кіллмен Р. 119  
Ковальов О. Г. 31  
Лайкерт Р. 15, 57, 60  
Левін К. 57, 59  
МакГрегор Д. 57 – 59, 60  
Маслоу А. 15, 16  
Мейо Е. 15, 16  
Мінцберг Г. 92, 93  
Моріта А. 13  
Платонов К. К. 28 – 30  
Томас К. 119  
Трумен Гаррі С. 95  
Уотсон-молодший Т. 13  
Хоманс Дж. 91

# Зміст

<b>Вступ</b> .....	3
<b>Розділ 1. Теоретичні основи науки «Організаційна поведінка»</b> .....	5
<b>1. Концептуальні основи організаційної поведінки</b> .....	5
1.1. Поняття дисципліни та типові прояви організаційної поведінки....	5
1.2. Організуючі сили організаційної поведінки.....	9
1.3. Історичний аспект розвитку управління поведінкою організації....	14
1.4. Концепції менеджменту, на які спирається організаційна поведінка.....	17
Запитання для самоконтролю.....	20
Практичні вправи.....	20
<b>2. Особистість у системі управління поведінкою організації</b> .....	25
2.1. Роль людського фактора в управлінні організацією.....	25
2.2. Структура особистості.....	29
2.3. Особистість у групі.....	37
Запитання для самоконтролю .....	42
Практичні вправи.....	43
<b>3. Влада та лідерство в організації управління персоналом</b> .....	51
3.1. Сутність понять «лідерство» та «влада».....	51
3.2. Підходи до вивчення лідерства.....	56
3.3. Концепції лідерства.....	58
Запитання для самоконтролю .....	72
Практичні вправи.....	73
<b>Розділ 2. Управління організаційною поведінкою в організації</b> ....	84
<b>4. Ефективне керівництво підлеглими</b> .....	84
4.1. Вимоги до менеджерів.....	84
4.2. Особливості управління неформальними групами.....	89
4.3. Делегування повноважень.....	94
Запитання для самоконтролю.....	100
Практичні вправи .....	101
<b>5. Управління комунікаціями та конфліктами в організації</b> .....	105
5.1. Комунікації в управлінні.....	105
5.2. Конфлікти в організаціях.....	112

5.3. Комунікаційні стилі та стилі поведінки працівників у конфліктних ситуаціях.....	115
Запитання для самоконтролю.....	121
Практичні вправи.....	122
<b>6. Організаційна культура як фактор конкурентоспроможності організації .....</b>	<b>128</b>
6.1. Концепція організаційної культури.....	128
6.2. Розвиток організаційної культури.....	132
6.3. Вплив культури на організаційну ефективність діяльності підприємства.....	135
Запитання для самоконтролю .....	141
Практичні вправи.....	141
<b>Глосарій.....</b>	<b>144</b>
<b>Використана література.....</b>	<b>147</b>
<b>Предметний покажчик.....</b>	<b>151</b>
<b>Іменний покажчик.....</b>	<b>153</b>

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Лепейко** Тетяна Іванівна  
**Лукашев** Сергій Валерійович  
**Миронова** Ольга Миколаївна

## ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА

**Навчальний посібник**

Відповідальний за випуск **Лепейко Т. І.**

Відповідальний редактор **Сєдова Л. М.**

Редактор **Семенова І. М.**

Коректор

План 2013 р. Поз № 39-Н.

Підп. до друку    Формат 60X90 1/16. Папір TATRA. Друк RISO

Ум. друк. арк. 19,0. Обл.- вид. арк. Тираж прим. Зам. №

---

Видавець і виготівник – видавництво ХНЕУ, 61001, м. Харків, пр. Леніна, 9а

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи Дк №481 від 13.06.2001 р.*