

І.Г. Шавкун
Я.С. Дибчинська



Навчальний посібник

Запоріжжя
2015

**ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
“ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ”
МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

І.Г. Шавкун
Я.С. Дибчинська

ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА

Навчальний посібник
для студентів напряму підготовки «Менеджмент»

Затверджено
вченою радою ЗНУ
Протокол №4
від 25 листопада 2014 р.

Запоріжжя
2015

УДК: 005.7 : 005.32 (075.8)

ББК: Ю 954.2 я 73

Ш 143

Шавкун І. Г. Організаційна поведінка : [навчальний посібник для студентів напряму підготовки «Менеджмент»] / І.Г. Шавкун, Я.С. Дибчинська. – Запоріжжя : ЗНУ, 2014. – 128 с.

Навчальний посібник містить теоретичні положення навчальної дисципліни «Організаційна поведінка». Аналізуються проблеми теорії поведінки індивідуума в організації; особливості групових взаємин людей; проблеми лідерства і керівництва в організації; управління розвитком і змінами в організації, питання командоутворення, а також принципи ефективного управління організаційною поведінкою.

Основна та додаткова література, посилання на корисні сайти з відповідної проблематики, а також глосарій основних понять призначені для використання під час виконання як аудиторної, так і самостійної роботи впродовж вивчення курсу «Організаційна поведінка». Питання та завдання до кожної теми мають на меті самоперевірку та контроль засвоєння студентами знань з основних питань організаційної поведінки.

Рекомендується для студентів напряму підготовки «Менеджмент» освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр».

Рецензент

В.Г. Воронкова, доктор філософ. наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту організацій
Запорізької державної інженерної академії

Відповідальний за випуск

І.Г. Шавкун, доктор філософ. наук,
професор, декан факультету менеджменту ЗНУ

ЗМІСТ

Вступ	6
Тема 1. Основи організаційної поведінки (ОП)	7
1.1. ОП як наукова дисципліна	7
1.1.1. Генеза науки про ОП	7
1.1.2. Сутність і визначальні чинники ОП	10
1.1.3. Методи ОП	13
1.2. Базові ідеї ОП.....	15
1.2.1. ОП як система.....	16
1.2.2. Концепт індивіда.....	18
1.2.3. Концепт організації.....	19
Питання для самоконтролю.....	21
Тема 2. Теорії поведінки людини в організації	21
2.1. Теоретичні підходи до вивчення організаційної поведінки.....	21
2.1.1. Ситуаційний і системний підходи	22
2.1.2. Інтераціоналістський і синергетичний підходи	23
2.1.3. Гуманістичний підхід і орієнтація на результати	26
2.2. Чинники впливу на ОП.....	27
2.2.1. Макро- і мікроекономічні фактори.....	28
2.2.2. Соціокультурні і правові фактори.....	29
Питання для самоконтролю	29
Тема 3. Особа і група: соціальна роль і проблеми управління	29
3. 1. Соціальна роль і класифікації особи.....	30
3.1.1. Структура особи і типи темпераменту особи.....	31
3.1.2. Ставлення до нововведень і типи працівників	33
3.1.3. Типи особи за соціальним статусом і потребами.....	34
3.2. Соціальна група: ознаки і типологія.....	36
3.2.1. Цілі, норми і структура групи.....	37
3.2.2. Етапи становлення групи.....	38
3.2.3 Базові принципи управління групи.....	40
Питання для самоконтролю	42
Тема 4. Особа в організації	42
4.1. Організація.....	42
4.1.1. Суть і ознаки організації	43
4.1.2. Класифікація організацій	44
4.1.3. Джерела підвищення ефективності організації.....	45
4.2. Методологічні підходи до розвитку особи в організації	46
4.2.1. Факторний підхід.....	46
4.2.2. Функціональний і стадіальний підходи.....	47
4.2.3. Підхід з позицій соціальних рис.....	49
4.3. Людина в системі організаційної поведінки.....	51
Питання для самоконтролю	54
Тема 5. Комунікативна поведінка в організації	55

5.1. Комунікації в організації	55
5.1.1. Функції комунікації в організації	56
5.1.2. Етапи комунікації в організації	56
5.2. Основи теорії організаційних комунікацій	57
5.2.1. Школа наукового управління	57
5.2.2. Школа людських відносин	58
5.2.3. Системний підхід до комунікацій в організаціях	58
5.3. Комунікації в управлінні організацій	59
5.3.1. Низхідні і висхідні комунікації	60
5.3.2. Горизонтальні комунікації	61
5.3.3. Телекомунікації і віртуальні офіси	61
5.3.4. Внутрішньоорганізаційні і неформальні комунікації	63
5.4. Ефективність організаційних комунікацій	64
5.4.1. Схеми організаційних комунікацій	65
5.4.2. Комуникативні бар'єри	68
Питання для самоконтролю	68
Тема 6. Мотивація і мотиваційне управління організації	69
6.1. Управління мотиваціями	70
6.1.1. Сутність і модель мотивації	70
6.1.2. Базові поняття процесу мотивації	70
6.1.3. Стадії і проблеми процесу мотивації	72
6.2. Теорії мотивації	73
6.2.1. Змістові теорії мотивації	74
6.2.2. Процесуальні теорії мотивації	76
6.3. Поняття трудової мотивації	80
6.3.1. Специфіка трудової мотивації	81
Питання для самоконтролю	81
Тема 7. Лідерство і керівництво в організації	82
7.1. Керівництво в організації	83
7.1.1. Планування і прогнозування як завдання керівника	83
7.1.2. Способи забезпечення контролю	84
7.2. Лідерство в організації	85
7.2.1. Класифікації лідерства	85
7.2.2. Механізм, функції і детермінанти лідерства	86
7.3. Основні концепції лідерства	87
7.3.1. Теорія рис лідерства	88
7.3.2. Ситуаційна теорія лідерства	89
7.3.3. Теорія атрибуції і «нове» лідерство	91
7.4. Взаємозв'язок керівництва і лідерства в організації	92
Питання для самоконтролю	94
Тема 8. Управління поведінкою, змінами і розвитком організації	95
8.1. Управління ОП на основних етапах життєвого циклу організації	95
8.2. Організаційна культура і ділова репутація	96

8.2.1. Структура, зміст і види організаційної культури.....	97
8.2.2. Ділова репутація організації.....	99
8.3. Управління організаційними змінами.....	100
8.3.1. Види організаційних змін.....	101
8.3.2. Моделі управління організаційними змінами.....	101
8.4. Подолання опору організаційним інноваціям.....	103
Питання для самоконтролю	104
Тема 9. Командоутворення	105
9.1. Командна форма організації.....	105
9.1.1. Ознаки і принципи роботи команди.....	105
9.1.2. Переваги та проблеми командоутворення.....	106
9.1.3. Сфери діяльності команди.....	107
9.2. Ефективне управління роботою команди.....	108
9.2.1. Форми управління команди.....	108
9.2.2. Організація та координація роботи команди.....	109
9.2.3. Планування і контроль роботи команди.....	110
9.2.4. Ситуаційний аналіз.....	114
Питання для самоконтролю	115
Глосарій.....	115
Література та корисні сайти.....	124

ВСТУП

Курс присвячений особливостям індивідуальної, групової та загальноорганізаційної поведінки. У рамках курсу розглядаються базові теоретичні моделі та практичні наслідки організаційної поведінки для ефективного менеджменту.

Головна мета курсу «Організаційна поведінка» полягає в тому, щоб дати студентам основи теоретичних знань і комплекс практичних навичок щодо сучасних форм і методів управління поведінкою особи і групи для підвищення результативної діяльності організації. Ключовими питаннями дисципліни є вивчення індивідуально-психологічних характеристик особистості, її мотивації та ставлення до різних складових трудового процесу, вертикальних і горизонтальних комунікацій та міжособових стосунків, тенденцій організаційного розвитку та реакцій на зміни.

Навчальний процес з курсу «Організаційна поведінка» відбувається у формі лекцій і практичних занять, які представлені питаннями для обговорення, конкретними ситуаціями, практичними вправами і домашніми завданнями з усіх основних тем курсу. Викладання даного курсу ведеться в активній, проблемній постановці. Отримані в ході вивчення навчального курсу знання та практичні навички забезпечать можливість у майбутній менеджерській діяльності самостійно вирішувати складні поведінкові завдання, виявляти причини недостатньої результативності організації, грамотно розбудовувати міжособистісні стосунки, ідентифікувати, розуміти, прогнозувати та управляти людською поведінкою в конкретних ситуаціях.

Завдання курсу полягає в тому, щоб студенти оволоділи професійними знаннями і навичками щодо розподілу праці з урахуванням індивідуальних та групових реакцій на структурні зміни; засвоїли принципи вибору оптимального стилю лідерства; ознайомилися з джерелами і шляхами розбудови організаційної культури; набули практичних навичок з мотивації персоналу; отримали необхідні знання для правильного формування робочої групи з урахуванням факторів групової згуртованості та психологічної сумісності; оволоділи навичками управління конфліктними ситуаціями, розроблення ефективних стратегій розвитку організації та формування політики оптимальної мобілізації людських ресурсів, зокрема для роботи в мультикультурному колективі в умовах глобалізації.



ТЕМА 1.

ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ (ОП)

1.1. ОП як наукова дисципліна

1.1.1. Генеза науки про ОП

1.1.2. Сутність і визначальні чинники ОП

1.1.3. Методи ОП

1.2. Базові ідеї ОП

1.2.1. ОП як система

1.2.2. Концепт індивіда

1.2.3. Концепт організації

Організаційна поведінка (ОП)- це наука, що вивчає поведінку людей (індивідів і груп) у організаціях з метою практичного використання отриманих знань для підвищення ефективності трудової діяльності людини.

1.1. ОП як наукова дисципліна

ОП як дисципліна передбачає вивчення і формування поведінки індивідів, груп для досягнення організацією поставлених цілей і підвищення ефективності її діяльності. За формальними ознаками ОП (англ. - *organizational behavior*) є порівняно новою галуззю наукового знання. Перший спеціальний підручник з цієї дисципліни був написаний Ф. Лютенсом і опублікований у США у 1973 році. За минулі десятиліття ОП стала важливим елементом освітніх програм академічної підготовки менеджерів, а також завоювала популярність у середовищі управлінців-професіоналів, що мають значний досвід практичної діяльності в різних сферах бізнесу. Аналізуючи історичні корені і процес формування ОП як науки, Ф. Лютенс стверджував, що вона є комбінацією принаймні двох добре відомих наук у школах бізнесу - "людських відносин" і "управління" ("менеджменту"), але ці науки також включили елементи інших дисциплін, переважно психології і соціології. Політична наука, економіка, антропологія і психіатрія також вплинули на розвиток науки про ОП.

1.1.1. Генеза науки про ОП

На рубежі XIX - XX століть одним з провідних напрямів американської психології став біхевіоризм (англ. "behavior", "behaviour" - поведінка, манери). Представники цієї наукової школи (Е. Торндайк, Д. Уотсон, Б. Скіннер) виходили з розуміння поведінки людини і тварин як сукупності рухових відповідей (реакцій) на дії зовнішнього середовища (стимули).

Водночас у психології виник ще один напрям - практична психологія (психотехніка). Завдяки роботам В. Штерна, Г. Мюнстерберга галузь науки, що вивчає проблеми прикладної діяльності людини, розробляла процедури профвідбору, профорієнтації, виробничого навчання, синхронізації технічних засобів і психологічних можливостей працівника, займалася експериментальним дослідженням чинників підвищення продуктивності праці.

Суттєвою передумовою формування основних управлінських концепцій слід розглядати і соціологію. О. Конт, Д. Мілль, Г. Спенсер, К. Маркс, Е. Дюркгейм та інші видатні мислителі збагатили науку і соціальну практику положеннями про *індустріальне суспільство з такими* характерними ознаками, як наукова організація праці, гостра конкуренція і максимізація прибутку; соціальне розшарування багатих і бідних; протиріччя між працівниками і працедавцями, індивідами і соціальними групами, чоловіками і жінками тощо.

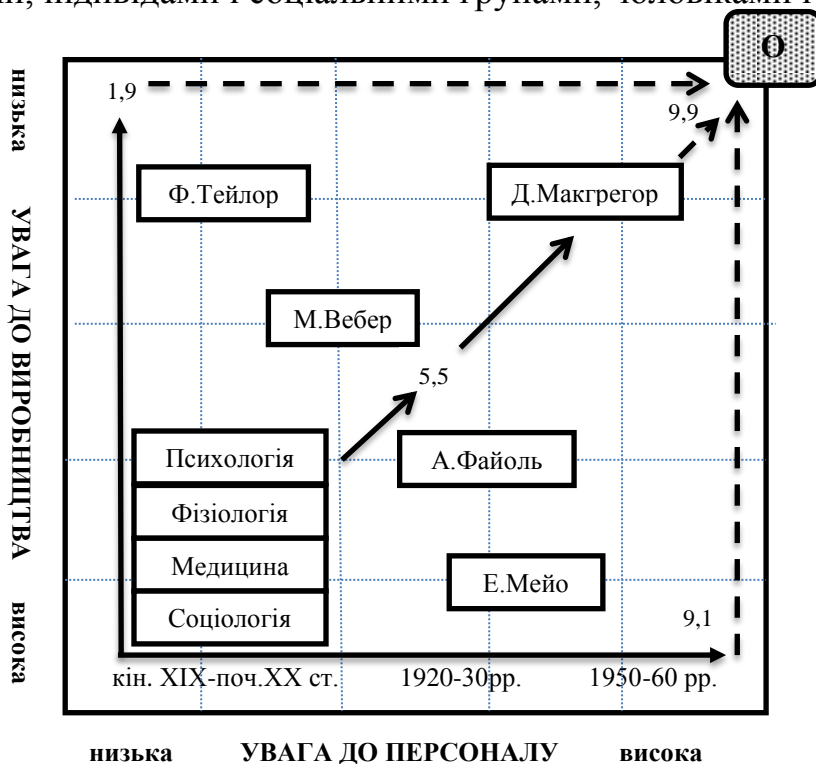


Рис. 1. 1. Генеза науки про ОП

Бурхливий розвиток капіталістичних відносин у Західній Європі висунув на передній план проблеми трудових відносин і розробку практичних рекомендацій для збільшення ефективності виробництва. Накопичення протягом ХХ століття значного обсягу знань у цій області зумовило виникнення нових галузей соціологічної науки - спочатку індустріальної соціології, а потім соціології праці і економічної соціології. Остання є найбільш об'ємною в змістовому плані і включає такі підгалузі, як соціологія організацій, соціологія професій, соціологія виробничого колективу, соціологія способу життя, соціально-психологічні дослідження, промислова соціологія (індустріальна соціологія), соціальне планування, соціологія зайнятості, соціологія ринку, соціологія біржі, соціологія менеджменту, соціологія фінансів і деякі інші.

Теоретико-методологічним базисом індустріальної соціології, прикладної галузі соціальних наук, що оформилася в США в другій половині ХІХ століття, стали наукові концепції Ф. Тейлора (тейлоризм) і Е. Мейо (мейоїзм), а також концепції бюрократичної організації М. Вебера, адміністративного управління А. Файоля, М. Фоллет, Ч. Бернарда, теорії Х і У Д. Макгрегора.

Враховуючи важливість розуміння генези ОП, для наочності проілюструємо взаємозв'язок вказаних концепцій за допомогою "управлінських ґратів" Блейка-Моутона (Рис.1. 1). Зазначимо, що управлінські ідеї М. Вебера і А. Файоля займають проміжне положення (5.5), немов би примиряючи протилежності - концепції Ф. Тейлора (1.9) і Е. Мейо (9.1). Саме у роботах М. Вебера, А. Файоля і їхніх послідовників знаходимо прагнення до аналізу і врахуванню "людського чинника". Якщо сформульовані Вебером основні функції управління або різновиди управлінської діяльності (технічна, комерційна, фінансова, страхова, облікова і адміністративна) переважно орієнтовані на вдосконалення організаційної структури підприємства, то принципи управління, запропоновані А. Файолем, покликані оптимізувати поведінку людей (підпорядкувати індивідуальні потреби працівників загальній меті, розвивати ініціативу і затверджувати корпоративний дух).

Поворотним пунктом в історії менеджменту і індустріальної соціології вважаються знамениті Хоуторнські експерименти (1927-1932). Результати цих досліджень і висновки, зроблені Е. Мейо і його соратниками, були сприйняті неоднозначно і досі піддаються критиці. Проте сьогодні управлінцям ясно: будь-який працівник – це, передусім, Людина, що потребує спілкування зі своїми колегами і начальниками, але й також і Особа зі своїми властивостями і якостями, що вимагає персональної уваги і неординарних управлінських рішень. Наступні десятиліття ХХ століття ознаменувалися синтезом концептуальних ідей, сформульованих "апостолами" менеджменту. Так, наприклад, американський психолог К. Левин розробив поведінковий підхід і запропонував класифікацію основних стилів управлінської діяльності: авторитарний (директивний), демократичний (колегіальний) і ліберальний (дозвільний), тим самим значно вплинувши на розвиток концепції лідерства.

Навчальна дисципліна ОП бере свій початок зі звіту американських фахівців з управління Р. Гордона і Д. Хауелома, які в 1959 р. опублікували результати своїх досліджень, що включали анкетування студентів і викладачів бізнес-шкіл. Їхні висновки свідчили, що викладання таких дисциплін, як управління, психологія бізнесу не повною мірою відображає потреби керівників. У США в 1973 р. з'явився перший підручник з ОП, автором якого Фред Лютенс визначає ОП як науку про опис, пояснення, передбачення та управління людською поведінкою в організації.

Новим у розвитку ОП є напрямок з вивчення поведінки індивіда у віртуальних організаціях. Відбувається об'єднання понять «поведінка» і «організація» у віртуальному просторі. Наразі ОП реально перетворилася на конкретну область наукових знань, пов'язану з практикою ефективного управління сучасними складними організаціями.

Зміни, що відбуваються в зовнішньому і внутрішньому середовищі організації, поява нових видів організацій, нових парадигм і знань про людську поведінку обумовлює необхідність розробки і реалізації на практиці нових моделей ОП, що відповідають викликам часу. У нових моделях набувають

втілення ідеї партнерства, командної роботи, залучення, самоконтролю, орієнтації на задоволення потреб вищого порядку, самореалізації, високої якості трудового життя тощо.

Посилюються роль та значення організаційної культури в ОП. Як результат виникають нові види організацій, відмітною ознакою яких є організаційна культура (підприємницька організація, самонавчальна організація). Зростає також вплив на ОП зовнішнього середовища, що характеризується високим рівнем складності, турбулентності і невизначеності. Його вплив на поведінку організації посилюється і зумовлює необхідність постійних організаційних змін. Це актуалізує вивчення поведінки організації в зовнішньому середовищі, подальшої розробки проблем ОП на організаційному рівні, пошук підходів і методів адаптації, взаємодії, впливу на зовнішнє середовище.

Усе більше нагальними стає вивчення міжнародних аспектів ОП. Донедавна міжнародний аспект не мав такого великого значення в бізнесі. Однак реалізація багатьох міжнародних проектів виявилася набагато складніше, ніж передбачалося через зневажання на людський фактор, пов'язаний з відмінностями в поведінці людей у різних культурах. Виникло розуміння того, що необхідно вивчати особливості національних культур та їхній вплив на організаційну поведінку. Ця тенденція буде розвиватися в напрямку дослідження особливостей ОП в багатонаціональних компаніях, розробки підходів і методів підвищення міжкультурної взаємодії, культурної адаптації, мотивації, лідерства, прийняття рішень, управління персоналом у різних культурах. Співвідношення науки про ОП зі спорідненими дисциплінами, у рамках яких довгий час розвивалися її основні ідеї і теорії, допомагає повніше усвідомити предмет цієї науки, її можливості та значення.

1.1.2. Сутність і визначальні чинники ОП Сутність ОП полягає в систематичному, науковому аналізі поведінки індивідів, груп, організацій з метою розуміння, передбачення й удосконалення індивідуального виконання і функціонування організації з урахуванням впливу зовнішнього середовища. ОП має чітку орієнтацію на особистість усередині групи, організації, на взаємовідносини між індивідами, на сприйнятливність індивідів до нового, на здатність персоналу до навчання.

Предметом ОП виступає взаємозв'язок усіх рівнів системи управління задля використання результативних методів управління в умовах конкурентного середовища функціонування. Регулювання ОП носить зустрічний характер: від завдань, необхідних для організації, до конкретних особистостей, від можливостей і інтересів особистості до завдань організації.

Поведінка індивідів значною мірою визначається метою і завданнями, які ставить перед собою організація, тими обмеженнями, які вона накладає на особистість. У цьому зв'язку при вивченні дисципліни доцільно приділити увагу сутності, видам і особливостям поняття «організація», що впливають на поведінку її працівників. При цьому поведінка розглядається як функція

природних властивостей особистості і обумовлена зовнішнім середовищем завдяки соціалізації. Завдання менеджерів - зробити ефективною діяльність окремих індивідів, груп для досягнення загальної мети організації. У контексті ОП ефективність визначається не тільки економічними показниками, а й показниками якості, задоволеності, гнучкості, конкурентоспроможності та розвитку. При розгляді ефективності необхідно виходити з того факту, що основне завдання менеджменту організації полягає в забезпеченні її тривалого існування. Окремо слід розглянути коротко-, середньо- і довгострокові критерії ефективності, а також показники, що характеризують кожен критерій. Взаємозв'язок критеріїв ефективності в часі є часовою моделлю ефективності.

Серед об'єктів вивчення ОП - поведінка індивідів в організації; проблеми міжособистісних відносин при взаємодії двох індивідів (колеги або пари «начальник - підлеглий»); динаміка відносин усередині малих груп (формальних і неформальних); міжгрупові відносини; організації як цілісної системи на основі внутрішньоорганізаційних відносин (стратегічні альянси, спільні підприємства тощо).

З урахуванням вищезазначеного, доцільно окреслити цілі ОП: систематизований опис поведінки людей у різних виробничих ситуаціях; з'ясування причин вчинків індивідів у певних умовах; прогнозування поведінки працівника в майбутньому; оволодіння навичками управління поведінкою людей у процесі праці та їхнього вдосконалення. Менеджер несе відповідальність за результати виконання робочих завдань, а й відтак, можливості впливу на поведінку працівників і діяльність команд мають для нього життєво важливе значення. Менеджерам слід пам'ятати, що ОП - інструмент отримання взаємної вигоди індивідів і організацій.

Природа організації формується в процесі взаємодії різних складових, різноманіття видів яких може бути класифіковане за чотирма напрямками - люди, організаційні структури, організаційна культура, технології і зовнішнє середовище, у якій діє дана організація (Рис. 1.2).

Люди. Співробітники організації утворюють її внутрішню соціальну систему, складовими якої є індивіди та групи (великі і малі, формальні і неформальні). Одна з основних характеристик груп - їхня висока динаміка (формування, розвиток і розпад). Люди (співробітники) - це живі, думаючі, чуйні істоти, діяльність яких спрямована на досягнення поставлених перед організацією цілей. Важливо пам'ятати, що організація існує, щоб служити людям, а не навпаки. Сучасні організації істотно відрізняються від попередніх. Менеджерам доводиться вирішувати все більш складні завдання, при цьому не тільки усвідомлювати неминучість різних проявів поведінки співробітників, але і бути готовими адаптуватися до них.

Організаційна структура. Організаційна структура визначає формальні відносини між людьми і дозволяє використовувати їх для досягнення цілей компанії. Здійснення різних видів діяльності зумовлює залученість представників найрізноманітніших професій на різних посадах, а ефективна

координація їхніх зусиль вимагає розробки певної структурної схеми. Відносини індивідів всередині цієї структури створюють складні схеми співпраці, що передбачають погодження, ухвалення та реалізації рішень.

Сьогодні наявна тенденція спрощення багатьох організаційних структур, передусім за рахунок скорочення посад менеджерів середньої ланки, що знижує витрати при збереженні конкурентоспроможності компанії. Водночас набуває поширення процес укрупнення організацій (переважно у формі злиттів і поглинань). Популярною стає практика найму тимчасових (т. з. ситуаційних) співробітників для виконання конкретних завдань.



Рис.1. 2. Визначальні чинники ОП

Організаційна культура є складовою організації, що суттєво впливає як на її внутрішнє життя, так і на позицію в зовнішньому середовищі. Це - сукупність сталих норм, уявлень, принципів і вірувань щодо того, як ця організація повинна і може реагувати на зовнішні виклики, як слід поводитися в організації, який сенс її функціонування тощо. Основні положення організаційної культури значною мірою виробляються і формуються менеджментом, зокрема, вищим керівництвом. Організаційна культура може відігравати величезну роль у мобілізації усіх ресурсів організації на досягнення її цілей. Проте може бути і потужним гальмом на шляху досягнення цілей, особливо якщо це вимагає змін і нововведень. Тому менеджмент приділяє значну увагу вирішенню питань, пов'язаних із формуванням, підтримкою і розвитком організаційної культури.

Технологія. Технологічне забезпечення за своєю суттю є матеріальними ресурсами, залученими в процес управління та виробництва. Рівень техніки і технологій значно впливає на трудові відносини. Техніка дозволяє зробити більше і працювати краще, але вона ж накладає обмеження щодо рівня кваліфікації співробітників, тобто її застосування пов'язане як з вигодами, так і з витратами. Підвищення ролі робототехніки та комп'ютеризація виробництва, перерозподіл робочої сили зі сфери виробництва на користь сфери послуг,

повсюдне впровадження комп'ютерів і розробка орієнтованого на користувача програмного забезпечення, швидкий розвиток можливостей мережі Інтернет - всі ці фактори значно впливають на ОП, ускладнюючи проблеми забезпечення безконфліктної рівноваги технічної та соціальної систем.

Взаємодія із зовнішнім середовищем має різноманітний прояв. З одного боку, це - отримання ресурсів із зовнішнього середовища (матеріальних, фінансових, кадрових, інформаційних) і, після переробки, отримання готової продукції - товарів або послуг. З іншого - це врахування запитів покупців, клієнтів, вимог законів, політичної, економічної ситуацій, змін у технології тощо. Якщо ця взаємодія здійснюється успішно, організація продовжує існувати на ринку, якщо ні - її існування припиняється. Взаємодія із зовнішнім середовищем - найважливіша характеристика організації. Ступінь відкритості організації визначає її адаптаційні можливості. Якщо швидкість зміни параметрів зовнішнього середовища не співпадає зі швидкістю адаптивних процесів, що відбуваються в організації, то остання перебуватиме у стані нестійкої рівноваги. У цьому випадку майбутній розвиток організації стає неоднозначним: незначні дії можуть викликати значні внутрішні зміни і навпаки, значні впливи можуть не мати жодного ефекту

Межі існування організації передбачають: у часі - життєвий цикл організації, у просторі - територіальні межі, щодо власності - наявність права володіти, розпоряджатися, користуватися майном організації.

1.1.3. Методи ОП Методи ОП використовуються для проведення прикладних досліджень, що дозволяють вивчити особливості поведінки і діяльності людей у конкретній організації для того, щоб менеджмент міг ухвалювати управлінські рішення, чітко уявляючи процеси, що відбуваються в організації і домагатися, у такий спосіб, ефективного виконання поставлених перед організацією завдань з урахуванням можливостей колективу.

Застосування тих чи інших методів має спиратися на розуміння їхніх достоїнств, недоліків і обмежень. Слід пам'ятати, що помилки у виборі методу і способу його використання можуть призвести до отримання спотвореної картини дійсності, невірних оцінок процесів, що відбуваються в організації. Щоб уникнути таких помилок, коротко познайомимося з основними методами організаційної поведінки:

Спостереження - вивчення обстановки, стану робочого місця, зовнішнього вигляду співробітників відповідно до вимог організаційної культури. Спостереженням у той або інший спосіб користуються всі люди. Ми спостерігаємо за поведінкою і діями інших людей, намагаємося зрозуміти і оцінити їх. Основне обмеження даного методу - суб'єктивізм спостерігача. Людина не завжди бачить те, що є насправді і вносить в оцінку сприйнятої ситуації свої очікування, почуття, відносини тощо. Найчастіше вводяться процедури дублювання, коли спостереження веде не одна особа, а декілька. Порівняння результатів, отриманих декількома спостерігачами, підвищує

точність спостереження. Залежно від завдань конкретного дослідження застосовуються різні види спостереження. При включеному спостереженні дослідник на час спостереження стає членом організації або конкретної групи, тоді як при невключенні він сприймає все зі сторони. Метод спостереження зазвичай застосовують як спосіб первинного знайомства з проблемою, коли потрібно уточнити гіпотезу, чіткіше намітити програму подальшого аналізу.

Опитування (інтерв'ю, анкетування, тестування) має на меті вимірювання рівня задоволеності працею, організаційним кліматом колективу. Це дозволяє отримати уявлення про думки людей, їхнє ставлення до тих чи інших подій, людей і проблем. Опитування бувають усні (інтерв'ювання) і письмові (анкетування). Інтерв'ювання дозволяє проконтролювати поведінку людей і забезпечує в певній мірі достовірність інформації. Однак такі опитування вимагають великого часу і організаційних витрат. Одним із різновидів інтерв'ю є розмова при прийомі на роботу.

Анкетування - дозволяє охопити більшу кількість людей за порівняно невеликий час. Однак при письмовому опитуванні неможливо виключити несумлінність опитуваних, неухвалне заповнення анкети. Достовірність і надійність одержуваної в ході опитування інформації значною мірою визначаються особливостями формулювання і компоновки питань.

Кореляційні дослідження - це вивчення характеру взаємозв'язку між декількома змінними. Події та процеси, що відбуваються в організації, можуть перебувати в більшому чи меншому взаємозв'язку. Цей метод допоможе не тільки визначити наявність або відсутність зв'язку між двома факторами, але й зрозуміти його характер. Для проведення кореляційного аналізу використовують спеціальні математичні процедури. Основна проблема кореляційного аналізу полягає в змістовній інтерпретації отриманого взаємозв'язку. Встановлення наявності зв'язку ще нічого не говорить про те, якою мірою фактори, що розглядаються, впливають один на одного. Для цього необхідне проведення більш поглибленого дослідження за допомогою спеціального експерименту.

Експеримент - це дослідження, що проводиться в спеціально створених і контрольованих умовах. При проведенні експерименту одна група називається експериментальною, а інша - контрольною. Обидві групи перебувають в абсолютно однаковому становищі, крім одного або кількох свідомо змінюваних, контрольованих факторів, які називаються незалежною змінною. Мета будь-якого експерименту - встановити, чи є зв'язок між залежною і незалежною змінними і визначити характер цього зв'язку. Суттєвим чинником, що впливає на результати дослідження, є реакція випробовуваних на сам факт участі в експерименті, так званий ефект плацебо, або ефект самонавіювання. За експериментальних умов людина поводиться не зовсім так, як у житті. Тому багато експериментів проводять у природній обстановці, коли випробовувані не усвідомлюють, що вони беруть участь у експерименті.

Порівняння - це аналіз ефективності роботи компанії та її підрозділів у порівнянні з діяльністю інших, більш успішних організацій. Слід виходити з того, що, як правило, кожна проблема, кожне питання вже виникали десь і кимось вирішувалися. Накопичений досвід може допомогти уникнути помилок. Основним недоліком даного методу є спроба механічного перенесення такого досвіду, який у силу суб'єктивних обставин (особливостей зовнішніх і внутрішніх умов діяльності даної організації) не може бути застосований.

Інтернет-дослідження охоплюють широке коло питань і стосуються переважно пізнавальних процесів у різних сферах діяльності, зокрема і в організаційній поведінці. Дослідження організаційної поведінки через Інтернет має ряд переваг, серед яких зазначимо наступні: економія ресурсів при проведенні обстеження (час, кошти та інші ресурси); можливість забезпечити більшу точність за рахунок залучення більшого числа досліджуваних; легкість зміни методичного інструментарію на етапі розробки та апробації; зниження впливу експериментатора; використання додаткового програмного контролю при виконанні завдань.

Однак ці переваги поєднуються з певними складнощами, особливо для організаційної поведінки. Так, наприклад, з'являється повна анонімність користувача, що може призвести до зниження контролю за поведінкою випробуваного, спотворення інформації у відповіді. З метою мінімізації спотворення даних використовуються такі процедури, як одночасне проведення порівнянь даних, отриманих через мережу, з даними, отриманими традиційним шляхом, а також з теоретичними уявленнями. При проведенні Інтернет-досліджень можливі перекочення і помилки. Зазначимо найбільш типові проблеми. Так, для участі в Інтернет-дослідженнях у випробовуваних повинна бути велика мотивація. Іноді неефективною виявляється пряма розсилка запрошення взяти участь у дослідженні електронною поштою, оскільки це може бути сприйнято як спам. Тому, перш ніж розсилати такі запрошення, необхідно зважити, як вони будуть оцінені і сприйняті користувачами.

Використання всіх зазначених методів може бути ефективним, якщо вони проводимуться з опорою на загальні методологічні принципи та адекватні прийоми. Слід також пам'ятати, що найкращий результат дає комплексне використання методів.

1.2. Базові ідеї науки про ОП

Одна з основних відмінних рис науки про ОП - її міждисциплінарний характер. Це - мультидисципліна (крос-дисципліна), що об'єднує поведінкові (біхевіористські) науки (систематизовані знання про характер і причини вчинків людей - теорія організації, соціальна психологія, соціологія тощо) з іншими дисциплінами - менеджментом, економічною теорією, економіко-математичними методами, кібернетикою, що містять, поряд з іншими, ідеї, які сприяють поліпшенню взаємин між людьми та організаціями. ОП виступає основою для вивчення цілого комплексу управлінських дисциплін і чітко

зорієнтована на особистість усередині групи, її поведінку - відчуття, сприйнятливність до нового, реакція на навколишнє середовище.

Ще одна відмінна риса ОП - системність, що спирається на результати досліджень і концептуальні розробки. Дослідження розглядається як процес збору та інтерпретації даних, які підтверджують або спростовують теоретичні побудови. За характером це - безперервний процес, завдяки якому ми постійно розширюємо коло наших знань про поведінку людини в процесі праці. Як особливість даної дисципліни також вбачається постійно зростаюча популярність теорій і досліджень у практикуючих менеджерів. Сучасні управлінці дуже сприйнятливі до нових ідей, вони підтримують дослідження ОП, перевіряють на практиці нові моделі.

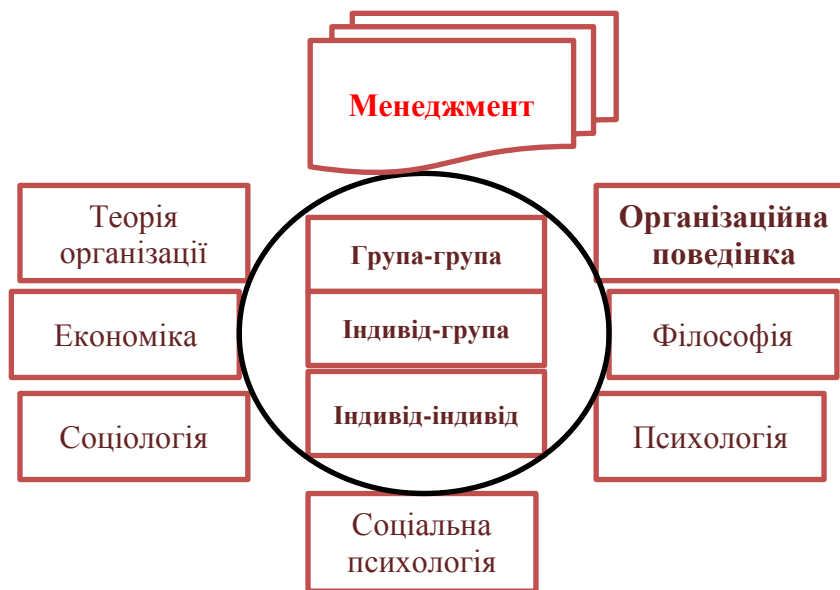


Рис. 1.3. Взаємозв'язок ОП з іншими науками

Всі суспільні (і природні) науки спираються на філософський фундамент засадничих ідей, що зумовлюють їхній розвиток. Щодо ОП, то такими можна вважати базові ідеї про природу людини та організацій (Рис. 1.3).

1.2.1. ОП як система

Досягнення поставлених перед організацією цілей передбачає створення, поширення і впровадження системи ОП, що існують у кожній організації, але в різних формах. Найбільш ефективними зарекомендували себе свідомо створені, регулярно контролювані і удосконалювані системи.

Основне завдання систем ОП полягає в ідентифікації найважливіших людських і організаційних чинників, що впливають на досягнення організацією поставлених цілей і створення умов для їхнього ефективного управління. Фундамент системи ОП утворюють основні переконання і наміри людей, які об'єднують свої зусилля для її створення (наприклад, власників компанії), а також менеджерів, що керують її діяльністю. Філософія ОП - це комплекс припущень і переконань менеджменту організації щодо реального стану справ компанії і завдань її діяльності, а також можливої ідеальної системи.

Вихідними тут є два джерела - фактичні і ціннісні передумови. Фактичні передумови - це описовий погляд на буття, що ґрунтується як на дослідженнях поведінкових наук, так і на особистому досвіді. Ціннісні передумови передають погляд на бажаність певних цілей і видів діяльності. Їх можна вибирати, змінювати, а також відмовлятися від них.

Менеджери відповідають за включення в систему ОП ще трьох основних її елементів - бачення, завдань і цілей. Бачення - це суперечливий образ того, чим організація та її члени можуть бути, тобто її можливе (і бажане) майбутнє. Керівникам необхідно створити привабливі плани щодо того, у якому напрямку має розвиватися організація і які основні зміни чекають у перспективі. Формулювання бачення вимагає наполегливої його пропаганди, щоб донести до працівників усіх рангів.



Рис. 1. 4. Система ОП

Цілі - це конкретні показники, яких організація прагне у певний період часу. Постановка цілей є комплексним процесом, причому цілі топ-менеджменту повинні бути ув'язані з цілями співробітників. Отже, створення ефективної соціальної системи передбачає реальне об'єднання індивідуальних, групових та організаційних цілей.

Філософія організації визначає ціннісні передумови, що сприяють формуванню бачення компанії, яке включає як «розширену» місію організації, так і цілі - «віхи», що відзначають рух компанії. Філософія, цінності, бачення, місія та цілі утворюють висхідну ієрархію як «каркас» організаційної культури, що відбиває формальну організацію з її політикою, структурами, процедурами і зовнішнім соціальним середовищем. Менеджери повинні пам'ятати про

неформальні групи організації. Формальна і неформальна організації на кшталт «клею» з'єднують різні елементи компанії в ефективну робочу команду.

Управлінська діяльність вимагає від менеджерів дотримуватися певного стилю керівництва, використовуючи свої комунікативні навички та знання міжособистісної і групової динаміки для досягнення високої якості діяльності організації. Це можливо за умов належного мотивування працівників щодо досягнення цілей організації, а також індивідуальної задоволеності працею. Створюються двонаправлені відносини, що підтримують обидві сторони, тобто менеджер і працівники взаємовигідно впливають один на одного. Підтримуючі системи ОП характеризуються швидше управлінням за допомогою співробітників, ніж владою над ними, що має велике значення в контексті сучасної системи людських цінностей.

1.2.2. Концепт індивіда

Традиційно виділяється шість основних понять, що характеризують будь-якого індивіда: особистість, сприйняття, цілісність особистості, мотивація поведінки, прагнення до співучасті і цінність особистості.

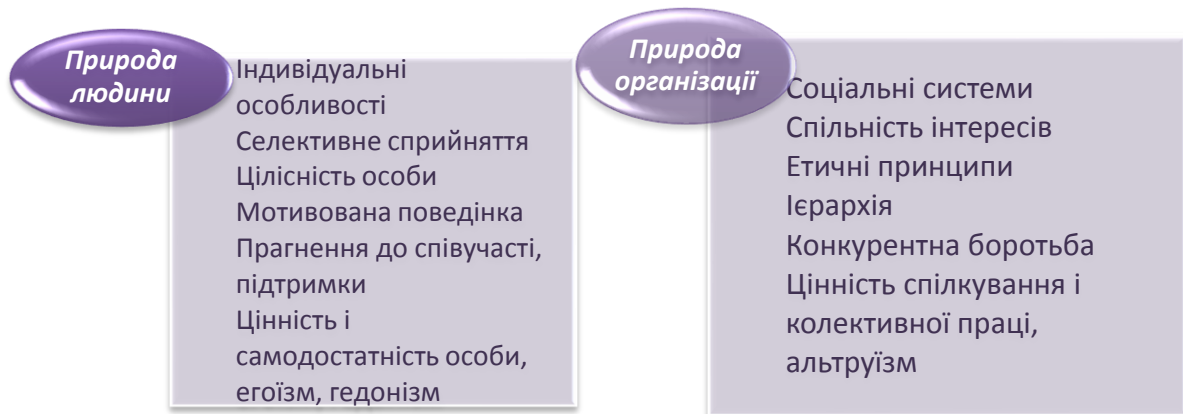


Рис. 1.5. Зasadничі ідеї ОП

Індивідуальні особливості. Кожна людина унікальна, причому концепція її індивідуальних особливостей має чіткі наукові докази. Кожен індивід відрізняється від інших безліччю характерних рис (відмінності параметрів ДНК, відбитків пальців тощо). Наявність індивідуальних особливостей зумовлює той факт, що найбільш ефективна мотивація працівників передбачає специфічний підхід менеджера до кожного з них. Теза про унікальність кожної людини зазвичай визначається як закон індивідуальних особливостей.

Сприйняття. Кожна людина індивідуально сприймає наявні події або навіть один і той же об'єкт. Ставлення особи до об'єктивної реальності формується на основі накопиченого досвіду і залежить від її індивідуального сприйняття - унікального для кожної людини способу бачення, систематизації і інтерпретації речей і подій. Завдяки процесу селективного сприйняття увагу людини привертають, передусім, ті особливості виробничого середовища, які відповідають індивідуальним очікуванням або посилюють їх. Керівники повинні вчитися аналізувати особливості сприйняття співробітників,

враховувати міру їхньої емоційності і знаходити індивідуальний підхід до кожного працівника.

Цілісність особи. Звичайно, ідеальна організація вітає ідею «прийому на роботу» тільки з огляду на кваліфікацію індивіда або його здатність до аналізу. Реальним компаніям доводиться мати справу з цілісною особистістю, а не з окремими її якостями. Професійна майстерність не існує без досвіду і знань, особисте життя людини не може бути повністю відокремлено від процесу праці, моральні умови невід'ємні від фізичних. Кожен з нас - цілісна людська істота. Реалізація ОП передбачає, що адміністрація організації потребує не просто кваліфікованих співробітників, а розвинених особистостей.

Мотивована поведінка. Нормальна поведінка людини формується під впливом певних чинників, які можуть бути пов'язані з потребами індивіда і (або) наслідками його вчинків. Говорячи про людські потреби, необхідно пам'ятати, що спонукання людей аж ніяк не такі, якими, як вважається, вони повинні бути - вони є тим, чого бажають самі люди. Управлінці мають можливість використовувати два основні способи мотивації співробітників: по-перше, демонстрація того, що певні дії підвищують міру задоволення потреб підлеглого; по-друге, загроза зниження рівня задоволення потреб у випадках, коли індивід здійснює неправильні, з точки зору менеджменту, дії. Мотивація співробітників - обов'язковий атрибут будь-якої організації. Незалежно від технологій та обладнання ці ресурси не можуть бути використані доти, доки до них не додасться праця попередньо мотивованих людей. Високий рівень мотивації співробітників у комбінації з кваліфікацією персоналу і його здібностями дозволяє наблизитися до поставлених перед організацією цілей, а також досягти індивідуальної задоволеності працею.

Прагнення до співучасті. Багато співробітників активно прагнуть, завдяки своїм талантам і ідеям, сприяти успіху організації, поділитися з колегами тим, що вони дізналися і чому навчилися на своєму досвіді. Кожен працівник хотів би почуватися комфортно і в матеріальному, і в духовному сенсі. І це бажання відбивається в прагненні до самоефективності, або упевненості в тому, що він впорається з дорученою роботою, виправдає ролеві очікування, зробить значний внесок у досягнення загального успіху. Організації повинні надавати максимально сприятливі можливості таким працівникам, бо йдеться про взаємовигідну практику.

Цінність особистості. Кожен співробітник організації хотів би уважного і шанобливого ставлення з боку керівництва. Погляд на людину як на один з економічних інструментів давно втратив популярність. Сьогодні актуалізується висока цінність кваліфікації та здібностей, можливості для саморозвитку кожного працівника

1.2.3. Концепт організації

Фундамент організаційної концепції утворює положення про те, що організації є соціальними системами, які формуються на базі врахування взаємних інтересів, а відносини менеджменту і найманих працівників ґрунтуються на

певних етичних принципах. Організація як соціальна система регулює свою діяльність як законами суспільства, так і психологічними законами. Фактично в організації існують поряд дві соціальні системи: формальна (офіційна) соціальна система та неформальна. Розуміння організації як соціальної системи передбачає урахування того факту, що динамічність зовнішнього середовища суттєво впливає на організацію і викликає зміни у всіх його елементах, що, у свою чергу, взаємозалежні і кожен з них піддається впливу будь-якого іншого елемента.

Щодо спільності інтересів, то організації формуються і здійснюють свою діяльність на засадах певного співпадіння інтересів своїх членів. Організації мають потребу в людях, а люди потребують на організації: менеджерам необхідні наймані працівники для виконання завдань організації; а робітники потребують на компанію, так як вона сприяє досягненню їхніх особистих цілей. За відсутності взаємності відсутня і спільна база, на якій створюється щось цінне для соціуму. Спільність інтересів визначає надзавдання організації, яке вирішується тільки об'єднаними зусиллями найманих працівників та роботодавців.



Рис. 1.6. Спільність інтересів і надзавдання організації

Для того щоб залучити й утримати цінних співробітників, організації будують свою діяльність на засадах етичних принципів, розробляють різні програми, сприяють забезпеченню високих моральних стандартів як для менеджерів, так і для працівників. Компанії ухвалюють етичні кодекси, навчають етиці відносин, заохочують співробітників за етичну поведінку, рекламують позитивні зразки поведінки і встановлюють внутрішні процедури задля контролю дотримання моральних принципів.

Етичність цілей і дій організації є основною передумовою виникнення системи потрійної винагороди, тобто досягнення цілей індивідів, організацій і суспільства. Співпраця і робота в командах сприяє підвищенню ступеня задоволеності індивідів характером праці, оскільки уможливорює навчання та особистісне зростання, породжує відчуття причетності до досягнення спільних цілей. З іншого боку, зростає і ефективність організації в цілому: підвищується якість продукції, поліпшується обслуговування, скорочуються витрати. Але, можливо, найбільшу вигоду отримує суспільство, що користується

високоякісними товарами та послугами. Зростають потенційні можливості його громадян, формується атмосфера співробітництва і прогресу.



ПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Дайте визначення предмету і об'єкту вивчення ОП.
2. Яка з чотирьох цілей ОП, на ваш погляд, є найбільш важливою?
3. Чому навчальна дисципліна «ОП» важлива для менеджера?
4. Чи справедливим для всіх організацій є твердження: «Організаціям необхідні люди, а люди потребують на організації»?
5. За якими основними напрямками класифікуються чинники ОП?
6. Згадайте найбільш значущі концепції, що формують базис ОП.
7. Які поняття характеризують діяльність індивіда в організації?
8. Наведіть приклад етичної проблеми в організації; запропонуйте можливі шляхи її вирішення.
9. Що означає «система потрійної винагороди» і що є передумовами її виникнення



ТЕМА 2

ТЕОРІЇ ПОВЕДІНКИ ЛЮДИНИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Теоретичні підходи до вивчення ОП

2.1.1. Ситуаційний і системний підходи

2.1.2. Інтераціоналістський і синергетичний підходи

2.1.3. Гуманістичний підхід і орієнтація на результати

2.2. Чинники впливу на ОП

2.2.1. Макро- і мікроекономічні фактори

2.2.2. Соціокультурні і правові фактори

Спілкування і діяльність об'єднуються єдиним поняттям «поведінка» з її окремими складовими: діяльність, дії, реакції, вчинки тощо. У сучасній науці застосовуються різні підходи до вивчення поведінки людини в організації.

2.1. Теоретичні підходи до вивчення ОП

Серед найбільш поширених, на яких ґрунтується ОП, - орієнтація на людські ресурси, ситуацію, результати, системний, гуманістичний, інтераціоналістський і синергетичний підходи.

Соціологічний підхід ґрунтується на тому, що поведінка людини - результат впливу людей і подій соціального середовища. Цінності і традиції суспільства визначають поведінку людей у цьому суспільстві. При біологічному підході акцентується залежність поведінки від фізичних та

біологічних потреб і спонукань. Психоаналітичний підхід спирається на вивчення мотивів поведінки людини, що переважно знаходяться у підсвідомості, у той час, як усвідомлені міркування вбачаються як переважно самообман. Тобто поведінка не завжди буває логічною і розумною, її не завжди можна пояснити точними науковими термінами, слід брати до уваги можливі приховані мотиви. Біхевіористський (поведінковий) підхід орієнтований не на аналіз причин, а на аналіз результатів. Одна з основних тез біхевіоризму – винагороджувана поведінка повторюється. Гуманістичний підхід припускає біологічні збудники, але не заперечує і соціальні причини, біхевіористські стимули і також те, що стимули і спонукання можуть перебувати в підсвідомості. Синергетичний підхід до дослідження ОП виходить з нелінійності і важкопрогнозованості розвитку організації як відкритої дисипативної системи.

2.1.1. Ситуаційний і системний підходи

Ситуація - комплексне ціле, що становить патерни (англ. *patterns* - моделі, способи інтеграції та інтерпретації) множинних стимулів, події, об'єкти, людей, емоційний тон на певний момент часу, у певному контексті. Цей термін близький за значенням до термінів «стан справ» або «збіг обставин».

Ситуаційний підхід спирається на твердження, що немає єдино вірного універсального способу управління для будь-якої ситуації. Дуже ефективний спосіб у одній ситуації може виявитися абсолютно непридатним для інших і в іншій ситуації. Різні ситуації і обставини вимагають різних навичок, і в різних ситуаціях різні типи людей будуть краще відповідати, наприклад, ролі менеджера або лідера. З цього твердження випливає, що менеджери повинні постійно шукати різні підходи, застосовувати їх у різних ситуаціях. Ситуаційний підхід дотичний всіх аспектів ОП.

Лідери, групи, команди та окремі люди не можуть існувати в ізоляції один від одного або більш широкого оточення. Отже, для них потрібне знання і розуміння ситуації з тим, щоб якості, які вони привносять, могли б бути ефективно гармонізовані і об'єднані. При застосуванні ситуаційного підходу менеджер визначає характеристики членів групи і груп, динамічний спосіб взаємодії яких утворює організацію і визначає свій стиль керівництва ще до ухвалення будь-якого рішення з конкретної проблеми в конкретній ситуації.

Проте ситуаційний підхід - не панацея від всіх організаційних бід, оскільки в рамках даного підходу існують свої проблеми. Наприклад, на великому підприємстві число змінних досить велике і тому нелегко зрозуміти ані їхню відносну важливість, ані те, як вони у взаємодії утворюють новий якісний стан.

Навіть якщо можна зрозуміти головні змінні, то все ще залишаються проблеми розуміння, вимірювання, зіставлення та оцінки того, як вони впливають на основні підрозділи і відділи, які з них, як, кому і в якій мірі необхідно враховувати при вирішенні питань про способи адаптації до

конкретних обставин. Різниця між ОП та природничими науками полягає, передусім, у проблемах з одержанням об'єктивних і точних даних.

Перевага ситуаційного підходу полягає в тому, що він заохочує проведення аналізу наявних у організації умов, висновки якого стають основою ухвалюваних рішень, тобто ця концепція спонукає до відмови менеджменту від припущень про можливість універсальної поведінки працівників. Використання ситуаційного підходу передбачає звернення до розширеного кола наукових дисциплін, системність і орієнтацію на дослідження. Отже, він сприяє практичному застосуванню усіх знань менеджерів про поведінку людей у організаціях

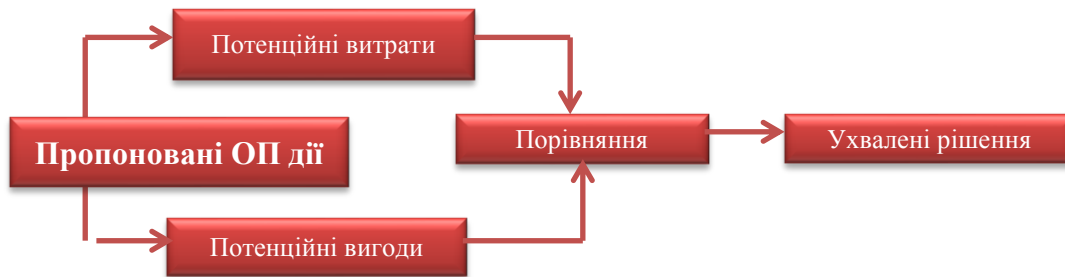


Рис. 2.1. Аналіз «витрати - вигоди» при виборі варіантів ОП

Системний підхід виходить з розгляду організації як комплексу взаємодіючих елементів. Подія, яка можливо впливає на одного співробітника або відділ, насправді може зіграти важливу роль для інших підсистем або організації в цілому. Відтак, ухвалюючи рішення, менеджмент зобов'язаний оцінювати їхні довгострокові наслідки для інших елементів організації, підсистем і системи в цілому. Управлінський персонал повинен мати цілісний погляд на суб'єкт управління. Цілісна ОП трактує взаємини "індивіди-організація" на рівні особи в цілому, групи в цілому, організації в цілому і соціальної системи в цілому. Цілісна ОП передбачає прагнення до урахування як можна більшого числа чинників, що впливають на поведінку людей.

Згідно із системним підходом аналіз усіх питань у рамках визначальної для поведінки людей цілісної ситуації передбачає вихід за межі ізольованої події чи проблеми. Однак поведінкові впливи менеджерів можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки. Визначення можливих результатів передбачає проведення аналізу «витрати - вигоди». Наприклад, організації, яка твердо дотримується нової системи заохочень чи методів організаційної роботи, необхідно оцінити вигоди, які вона отримує. При цьому менеджер повинен усвідомлювати, що їхні дії пов'язані з прямими і непрямими витратами (уповільнення робіт, підвищення показників відсутності на роботі без поважних причин, інші наслідки).

2.1.2. Інтераціоналістський і синергетичний підходи

У контексті інтераціоналістського підходу доцільно згадати «теорему У. Томаса»: якщо людина визначає ситуацію як реальну, то вона стає реальною за своїми наслідками, незалежно від того, наскільки вона насправді реальна. Існує багато різних версій інтераціоналізму.

Інтеракціоністський підхід характеризується переконанням, що людська природа і соціальний порядок є продуктом комунікації в навколишньому середовищі. Поведінка не може розглядатися тільки як відповідь на стимули середовища, або як вираження внутрішніх органічних потреб, або як прояв культурних шаблонів. Важливість сенсорних сигналів, органічних стимулів і культури, безумовно, визнається, але напрямок поведінки людини розглядається як результат взаємних поступок людей, що залежать і пристосовуються один до одного. Особистість людини - відмітні шаблони поведінки, які характеризують даного індивіда, - розглядається як така, що формується в процесі повсякденної взаємодії із середовищем. Культура групи (моделі відповідної поведінки) виникає і зміцнюється в комунікації людей при їхній постійній взаємодії з умовами життя і спільної діяльності.

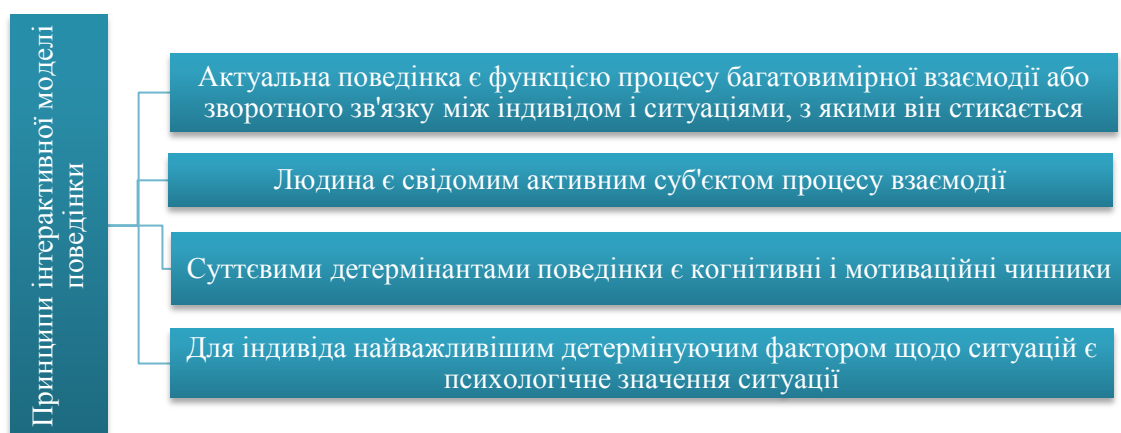


Рис. 2.2. Основні принципи інтерактивної моделі поведінки

Н. Ендлер і Д. Магнуссон сформулювали основні принципи інтеракціоністської моделі поведінки. Інтеракціоністська модель відображає людину, активно інтерпретуючу оточення в рамках своїх когнітивних можливостей і психічного складу, що впливає на середовище і, в свою чергу, опиняється під її впливом. У цьому динамічному підході актуальна поведінка (від думки чи емоції до зовнішньої дії) є результатом змісту і структури когнітивної інтерпретації людиною свого оточення в поєднанні з впливами, пов'язаними з різними аспектами фізичного і соціального середовища. За допомогою процесів категоризації та інтерпретації індивід у той чи інший спосіб «визначає» ситуацію. Наслідком цього «визначення» ситуації стає його поведінка відповідно до цього «визначення». Людська поведінка - це низка пристосувань до розуміння мінливих ситуацій. Відтак, людина не просто реагує на ту чи іншу ситуацію, але визначає її, водночас «визначаючи» себе в цій ситуації. Тим самим особистість фактично сама створює, конструює той соціальний світ, у якому живе.

Запропонований Г. Хакеном термін «синергетика» (грец. «синергія» - сприяння, співробітництво) передбачає узгодженість взаємодії частин при утворенні нових структур і когерентного функціонування частин, що відбиваються в поведінці динамічною нелінійною системою як єдиного цілого.

Синергетика ініціює глибокі зміни в методології сучасної науки, у самому стилі наукового мислення, формує новий нетрадиційний погляд на розділений науками світ - синергетичне бачення єдиного світу. Парадигма самоорганізації, або синергетична парадигма, зумовлює новий діалог людини з природою, з самою собою і з іншими людьми, з організаціями.

Відкритість дисипативної системи полягає в тому, що її існування підтримується постійним обміном із середовищем речовиною, інформацією або енергією або тим і іншим одночасно. Звідси термін «дисипативний» (дисипація - розсіювання речовини і енергії). При припиненні такого обміну дисипативна структура (на відміну від звичайних «рівноважних») руйнується і зникає. Людина є типовою дисипативною системою, яка може існувати тільки за умов постійного обміну з середовищем (харчування, дихання, теплообмін, розмноження, пізнання, виробництво утилітарних і духовних цінностей, спілкування тощо).

Динамічну співпрацю людей спонтанно утворюють якісно інші ієрархічні дисипативні структури - соціальні організації (сім'я, школа). За умов нестійкості (біфуркації) дисипативна система здійснює синтез взаємопереходів порядку і хаосу за рахунок «керуючих параметрів», що характеризують фундаментальні властивості цієї системи, досягаючи максимальної сталості. Система не тільки виникає, але й існує за рахунок поглинання порядку з середовища і, отже, посилення там хаосу. Диференціація та інтеграція елементів організаційної системи, зміна взаємозв'язків між ними, хаос (несталість) на мікрорівні і прагнення до порядку на макрорівні - це основні властивості самоорганізації соціальних об'єктів.



Рис. 2. 3. Особливості синергетичного підходу до дослідження ОП

Нелінійність - це важкопрогнозованість майбутнього стану системи на основі існуючого, оскільки малі впливи зовнішнього середовища можуть приводити до дуже великих наслідків («ефект метелика»), а великі - до зовсім незначних («гора народить мишу»). Це робить такі системи, з одного боку, виключно сталими щодо великомасштабних несприятливих впливів, а з іншого - надзвичайно чутливими до дуже незначних коливань стану середовища певного гатунку. Нерівноважність передбачає наявність макроскопічних процесів обміну речовиною, енергією та інформацією між елементами (підсистемами) самої дисипативної системи.

Здійснюючи в точках біфуркацій сприятливий для себе вибір подальшого шляху, суб'єкт (організація, людина) орієнтується на один з власних шляхів еволюції складної системи, з якою він має справу і на свої ціннісні переваги. Краще управління поведінкою - це самоврядування рефлексивної поведінки на основі принципу комплементарності (додатковості) у спільній діяльності.

2.1.3. Гуманістичний підхід і орієнтація на результати

З античних часів відомо, що гарний той правитель, який управляє якомога менше. Даний підхід заснований на гуманістичній філософії, головне положення якої полягає в тому, що всяке знання невід'ємне від природи людини та її основних потреб. Іншими словами, знання не може існувати поза людської природи. Людську ж природу не можна пояснювати раціональними термінами, а можна осягнути тільки завдяки афективному досвіду, через який вона і реалізується «у даному місці і в даний час». Гуманістичний підхід постулює також, що в кожній людині існує орієнтація, яка штовхає її на реалізацію своїх можливостей.

Серед засновників підходу – автори теорії самоактуалізації Роджерс і Маслоу. Здатність людини до самоактуалізації, згідно з Роджерсом, може розвинути тільки в контексті соціальних цінностей, у якому індивідуум отримує можливість встановлювати позитивні зв'язки. Розуміння дитини про себе, тобто концепція власного «Я», буде еволюціонувати відповідно до виникаючих перед нею ситуацій і її власних дій. Воно фактично формується на основі того різноманітного досвіду, який доведеться пережити в спілкуванні з іншими людьми і їхньою поведінкою щодо неї. Роджерс називає цю систему уявлень «реальним Я». Людина, крім того, схильна уявляти себе і в ідеальному образі - бачити себе такою, якою їй хотілося б бути відповідно до своїх можливостей («ідеальне Я»). До цього «ідеального Я» і прагне наблизитися «Я» реальне. У кожному з нас існує сильна потреба в самоповазі, що змушує нас домагатися позитивного ставлення до самих себе або до того, що ми робимо. При цьому, якщо інші схвалюють наші емоції, почуття, думки та поведінку лише за умов, що вони відповідають їхнім власним, то дуже ймовірно, що ми будемо приховувати свої справжні думки і почуття, демонструючи замість цього лише такі, що отримують схвалення оточуючих.

У результаті особа ризикує все менше залишатися самою собою, а це призведе до конфлікту між реальним «Я», сформованим середовищем і частиною психіки, від якої змушені відмовитися, що й стає джерелом тривоги. Навпаки, якщо ми відчуємо, що нас приймають такими, якими ми є, то ми будемо схильні розкривати свої справжні емоції, почуття і думки. Отже, особистість врівноважена тим краще, чим більше згоди, або конгруентності, між реальним «Я» людини і її почуттями, думками і поведінкою, вчинками.

Людина - основний ресурс організації і суспільства. Орієнтований на людські ресурси підхід передбачає аналіз особового зростання і розвитку індивідів, досягнення ними усе більш високих рівнів компетенції, творчої активності і сумлінності. Завдання менеджменту - забезпечення можливостей

вдосконалення навичок працівників, підвищення почуття відповідальності, створення атмосфери, що сприяє збільшенню внеску в досягнення цілей організації. Кожна організація прагне до виробництва певних конкретних продуктів або досягнення певних результатів. Домінуючою метою для багатьох є виконання своєї функції, тобто основою ОП є орієнтація на результати.



Рис. 2.4. ОП у робочих системах

Продуктивність - це є відношення того, що отримано на виході, до того, що вкладено на вході (відповідно до певного стандарту). Скорочення відходів виробництва і економія ресурсів - результати, які високо оцінюються суспільством. Продуктивність часто вимірюється в термінах економічних витрат на вході і результатів на виході, проте не менш важливе значення мають також людські і соціальні витрати і результати.

Наприклад, якщо вдосконалення практики ОП дозволяє підвищити задоволеність співробітників процесом праці, - це вихід (або результат) щодо людського чинника; якщо ж реалізація програм навчання працівників організації непрямым чином сприяє особовому розвитку членів суспільства, досягається цінний соціальний результат.

Здібності працівника є похідною від його знань і вміння використовувати їх у своїй діяльності. Вони можуть бути підвищені у разі найму на роботу перспективних працівників (що володіють високим потенціалом для навчання, досвідом і амбіціями) або через професійне навчання. Мотивація як позиція людини виявляється в конкретній ситуації. Взаємодія мотивації і здібностей визначає потенційні показники людини в будь-якій діяльності.

ОП відіграє певну роль у мотивуванні робітників до вдосконалення своїх здібностей. Потенціал людських показників повинен бути об'єднаний з ресурсами, а працівникові необхідно надати можливість взяти участь у досягненні результатів організації. Ресурси організації (обладнання, енергія, сировина), передусім, пов'язані з економічними, матеріальними і технічними факторами, а ОП відіграє ключову роль у наданні співробітникам можливості діяти. Отже, розвиток здібностей працівників і надання можливостей для самореалізації сприяє підвищенню продуктивності і міри задоволення працею.

2.2. Чинники впливу на ОП

На організаційну поведінку впливають, є передусім, фактори зовнішнього середовища (макроекономічні) і внутрішньоорганізаційні (мікроекономічні чинники), а також фактори соціокультурного і правового характеру..

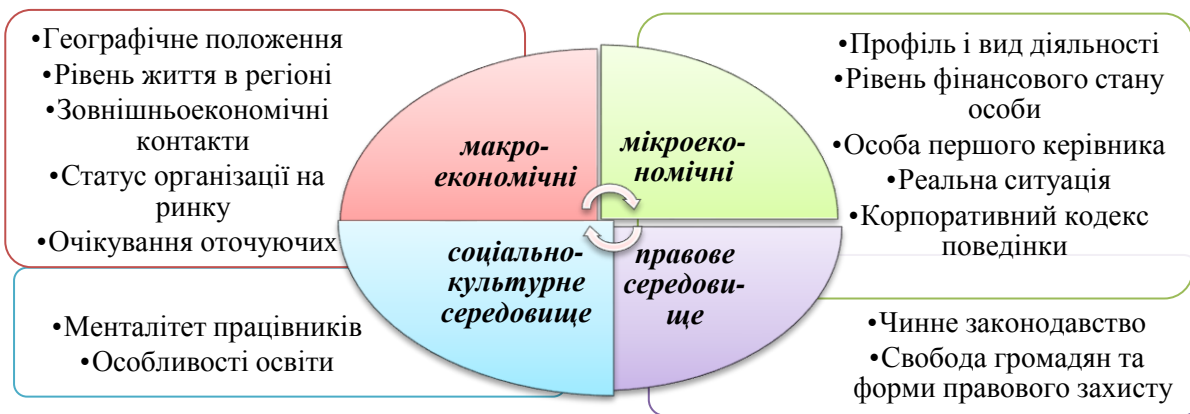


Рис. 2.5. Чинники впливу на організаційну поведінку

2.2.1. Макро- і мікроекономічні фактори

Основні макроекономічні фактори визначаються зовнішнім середовищем. Економічна ситуація в країні або регіоні – це економічний і соціальний стан у суспільстві, настрої, ставлення до конкуренції, соціальні очікування.

Географічне положення організації – передбачає специфіку регіону в діяльності організації, кліматичні особливості. Сформований рівень життя в регіоні означає рівень оплати праці та соціального забезпечення, що існує в регіоні, національні особливості працівників даного регіону, їхню мобільність, готовність до змін, пропонованих умов роботи. Зовнішньоекономічні контакти – це вплив міжнародного співробітництва та конкуренції. Статус організації на ринку - позиції організації на конкретному ринку щодо інших організацій, престиж організації як місця прикладання сил для працівників. Очікування заінтересованих сторін по суті є те, що очікує від організації її оточення (клієнти, партнери, конкуренти, постачальники тощо).

Мікроекономічні фактори за характером - внутрішньоорганізаційні. Йдеться про профіль, вид і напрямки діяльності організації, характер продукції. Щодо рівня фінансового стану особистості, то тут, передусім важливим є значимість для працівників саме даного місця роботи, їхня відданість організації, наявність альтернативного (додаткового) джерела засобів існування. Серед мікроекономічних факторів також зазначимо особу першого керівника (власника) - амбіції, характер, уподобання першого керівника або власника організації.

Керівник сучасної формації повинен ставити перед собою і вирішувати проблеми виявлення особистісного і групового потенціалу персоналу, створення умов для його всебічного використання і забезпечення на цій основі розвиток особистості та групи і процвітання організації. Також значущою вбачається реальна ситуація, а саме: економічний стан справ у організації, склад працюючих, їхній кваліфікаційний рівень, стиль керівництва. Нарешті прийняття корпоративного кодексу поведінки як фактор означає наявність затвердженого документа про корпоративну етику і прийнятні правила поведінки в організації..

2.2.2 Соціокультурні і правові фактори

До соціокультурних факторів доцільно віднести менталітет працівників. Це - умонастрої та пов'язані з ними життєві позиції індивідів, що визначають певні моделі поведінки залежно від ступеня особистої незалежності індивіда. Останнє обумовлено етнічними коренями, духовними цінностями, особливостями культури країни.

Іншим соціокультурним фактором є особливості освіти, або освітній рівень працівників організації. Професіоналізм правомірно розглядати як поєднання загальної освіти з уміннями та навичками, що придбані в процесі роботи в конкретній організації, в специфічних умовах її багато в чому унікальної системи поділу та організації праці.

Щодо правового середовища, то тут важливу роль відіграє чинне законодавство як «рамкові умови», що створює держава для ведення бізнесу. Не менш значущим фактором правового середовища можна вважати свободу громадян та форми правового захисту, які передбачають чинну систему захисту прав працівників в організації.



ПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Які теоретичні підходи до ОП називають «підтримуючими»?
2. Розкрийте значущість ОП для досягненні цілей підприємства.
3. У чому суть аналізу «витрати - вигоди» з огляду на поведінку співробітників?
4. Що передбачає ситуаційний підхід до проблем ОП?
5. У чому відмінність тлумачення проблем ОП з позицій орієнтації на людські ресурси та гуманістичного підходу?
6. Охарактеризуйте основні положення системного підходу до ОП.
7. Як інтеракціоністський підхід сприяє вирішенню проблем у царині ОП?
8. Охарактеризуйте сутність синергетичного підходу.
9. Що виступає підґрунтям теорії самоактуалізації?
10. Які основні фактори впливають на формування ОП?



ТЕМА 3. ОСОБА І ГРУПА: СОЦІАЛЬНА РОЛЬ І ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ

- 3. 1. Соціальна роль і класифікації особи
 - 3.1.1. Структура особи і типи темпераменту особи
 - 3.1.2. Ставлення до нововведень і типи працівників
 - 3.1.3. Типи особи за соціальним статусом і потребами
- 3.2. Соціальна група: ознаки і типологія
 - 3.2.1. Цілі, норми і структура групи
 - 3.2.2. Етапи становлення групи
 - 3.2.3 Базові принципи управління групи

Кожна людина — індивідуальність, особистість, яку можна спостерігати, описувати і, зрештою, оцінювати. Розглядаючи ту чи іншу особистість, — виявляючи, наприклад, її характерні риси або якості, — ми характеризуємо структуру особистості. Особистість — це багатогранне утворення, чії риси істотно впливають на поведінку людини.

Співробітники сучасних організацій змушені постійно морально і фізично підлаштовуватися під нові умови роботи. Роль менеджера при цьому полягає в розробці напрямних впливів, що орієнтовані на конкретну людину і визначають процес зміни. При цьому напрямні впливи часто повинні бути індивідуалізовані, тобто орієнтовані на конкретну людину, на особистість.

Причини, які спонукають індивідів об'єднуватися в групи, вступати до них або виходити з них, досить різноманітні. Це і бажання бути в безпеці, мати надійних партнерів і спільна справа, що гарантує постійний дохід, прагнення демонструвати будь-які унікальні якості або власні досягнення тощо. Аналіз загального механізму і типових проблем розвитку групи - важливий аспект діяльності менеджера і передумова вибору та реалізації оптимальних управлінських рішень.

3. 1. Соціальна роль і класифікації особи

Особа - конкретна людина, представник певної соціальної групи, наділений індивідуальними особливостями, що розвиваються в процесах виховання і соціалізації на базі задатків, отриманих при народженні. Щоб зрозуміти

людину як особистість, необхідно досить повно знати її соціальне середовище, картину і характер взаємозв'язків з реальним світом.

Соціальна роль - це певний стереотип, тип поведінки, який очікується від людини в конкретній ситуації. Рольова функція особистості передбачає користування правами і виконання обов'язків. Доцільно виокремити два види ролей: конвенціональні і міжособові. Конвенціональні - це стандартизовані права та обов'язки (батька, сина, співробітника відділу, керівника тощо). Природно, далеко не завжди офіційне положення само по собі гарантує відповідність

фактичному прояву ролі, посади. Міжособистісні ролі проявляються у вигляді конкретного виконання прав і обов'язків залежно від індивідуальних.

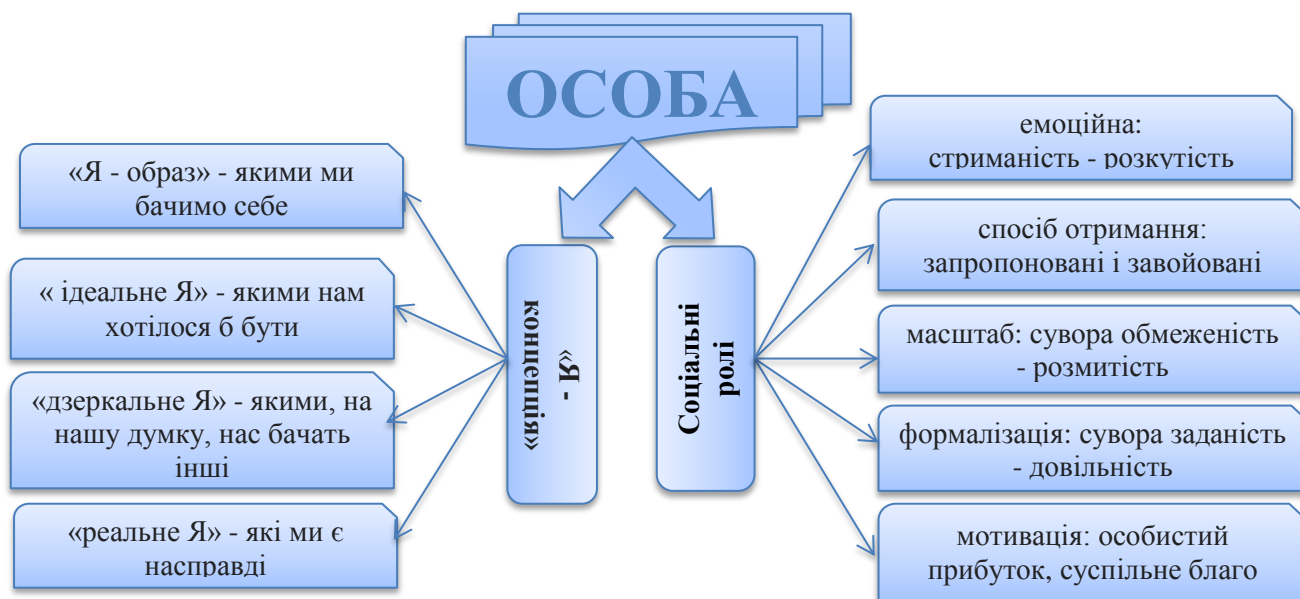


Рис. 3.1. Соціальні ролі і статус особи за Т. Парсенсом

Особистість і соціальний статус тісно пов'язані. Соціальний статус сприяє формуванню особистості, створює престиж, повагу, репутацію. Все це впливає на «Я - концепцію» людини. «Я - концепція» складається з декількох різних образів (Рис. 3.1). Хоча зазвичай між цими різнобічними «Я» існують відмінності, у ефективних співробітників схожість досить велика, розвиток і формування особистості залежать від міри задоволення «Я - концепції». По-справжньому ефективні співробітники знають свої слабкі і сильні сторони, не бояться пробувати нове, не переймаються почуттям ганьби невдачі, можуть вчитися у будь-кого і атакують проблеми, а не їхнього творця. Люди з позитивною «Я - концепцією» орієнтовані на досягнення, тому вони - енергійні борці.

Існує думка, що ставлення людей до самих себе пов'язане з продуктивністю їхнього мислення. Тим, хто собі не подобається, зазвичай важко дається ефективно вирішення проблем. Люди, що сумніваються у своїй цінності, як правило, мислять жорсткими схемами, бачать все в чорно-білих тонах. Продуктивність людей відповідає тому їхньому способу, який створюється у інших людей («ефект Пігмаліона»). Це необхідно враховувати в роботі менеджера.

Дуже важливо усвідомити, що занижена самооцінка також небезпечна як і завищена (наприклад, відмова від роботи, яку ви могли б виконати). Можна виділити риси людей, що володіють ефективною «Я - концепцією»: спроможні приймати речі такими, які вони є насправді; не бояться зближуватися з іншими

людьми; адекватно оцінюють ситуацію; творці; цінують здібностей інших; готові вчитися у кожного

3.1.1. Структура особи і типи темпераменту

Структура особи - це система уявлень про особистість, узагальнююча процесуально-ієрархічні підструктури особистості з підпорядкуванням нижчих підструктур вищим, включаючи накладені на них підструктури здібностей і характеру.

Таблиця 3.1. Характеристика типів темпераменту

Тип темпераменту	Особливості нервових процесів			Рухомість	Типи вищої нервової діяльності
	Сила (+) Збудження	Слабкість (-) Гальмування	Урівноваженість		
Холерик	+	-	Неврівноважений	Рухливий	Невтримний
Сангвінік	+	+	Урівноважений	Рухливий	Жвавий
Флегматик	-	-	Урівноважений	Інертний	Спокійний
Меланхолік	-	+	Неврівноважений	Гальмовий	Хворобливий

К. Юнг запропонував психологічні особливості індивіда характеризувати через поняття «екстраверт» (логічне мислення - Ч. Дарвін) і «інтроверт» (творче мислення - І. Кант).

Екстраверт - об'єктивна за характером людина, орієнтована на реальність, зосереджує свої інтереси на зовнішньому світі, іноді за рахунок своїх власних інтересів, швидше діяч, ніж мислитель. Екстравертам властива імпульсивність поведінки, активність у жестах, спільність, прояв ініціативи, соціальна адаптивність. Інтроверт зазвичай керується власними ідеями і своєю філософією, частіше суб'єктивний. Для інтровертів характерні замкнутість, соціальна пасивність, схильність до самоаналізу, складна соціальна адаптивність. Проте кожен з нас може знайти в собі риси і екстраверта і інтроверта. На думку Р. Стагнера, більшість людей підпадають під категорію амбівертів, тобто таких, кому властиві риси і екстраверта, і інтроверта

Темперамент - це якість особистості, що сформувалося в процесі життя людини на основі генетичної обумовленості її типу нервової системи і значною мірою визначальний стиль її діяльності. Темперамент відноситься до біологічно обумовлених підструктур особистості і характеризує індивіда з урахуванням динамічних особливостей його психічної діяльності - темпу, ритму, інтенсивності, швидкості - тобто психічних процесів і станів, що складають цю діяльність. Розрізняють чотири основних типи темпераменту: сангвінік, флегматик, холерик, меланхолік (Табл. 3.1).

Таблиця 3.2. Управління з урахуванням типу темпераменту особи

Типи темпераменту	Рекомендації менеджера щодо управління
Сангвінік	<ul style="list-style-type: none"> • використовувати хороші організаційні здібності при створенні ефективної команди; • створювати перспективи кар'єри і заробітку задля запобігання переходу до конкурента; • захоплювати новим завданням, стимулювати, контролювати виконання завдання; підтримувати формально-ділові відносини.
Флегматик	<ul style="list-style-type: none"> • використовувати на ділянках роботи, що вимагають хорошої концентрації уваги, а також там, де потрібно працювати в умовах одноманітності і монотонності (складання звітів, узагальнення фактичних даних); • з огляду на спокій і самовладання в стресових ситуаціях, можна використовувати його при врегулюванні конфліктів у команді; • при формулюванні завдання давати час для запам'ятовування, пропонувати записати необхідні умови задачі; обов'язково контролювати виконання завдання, стимулювати і «підганяти», тримати активний контакт і зацікавлювати; активізувати ініціативу, наприклад, на нарадах цікавитися його думкою; • не використовувати на ділянках роботи, де потрібна висока швидкість ухвалення рішення і товарицькість; • враховувати, що флегматик добре відпочиває і відновлює працездатність в умовах усамітнення.
Холерик	<ul style="list-style-type: none"> • відряжати для встановлення контактів з клієнтами та партнерами; • організувати спілкування в нейтрально-партнерському стилі, оскільки такий підлеглий погано переносить тиск; • не створювати тандеми «холерик - флегматик» і «холерик - меланхолік»: у першому випадку холерика буде дратувати повільний флегматик, а флегматик - відчувати невпевненість у собі; у другому - меланхолік буде переживати і ображатися на запальність холерика; • враховувати, що відновлення потребує активного відпочинку і спілкування з великою кількістю людей (знайомих і незнайомих).
Меланхолік	<ul style="list-style-type: none"> • потребує емоційної підтримки і позитивної оцінки у випадку досягнень; • небажано критикувати у присутності інших, краще - наодинці; • не рекомендується призначати на управлінські посади; • не рекомендується використовувати на ризикованих ділянках роботи; • можна знайти конструктивне застосування інтуїції підлеглому-меланхоліку, якщо запрошувати на переговори як спостерігача для подальшого отримання від нього точної психологічної характеристики опонентів; • можна застосовувати здібності меланхоліка в реалізації підтримки і співчуття тим співробітникам, які переживають особисте горе.

Зазначені чотири типи темпераменту є відносно стійкими і мало схильні до змін під впливом середовища і виховання. Разом з тим вони не характеризують змістовну сторону особистості, її мотивації, цінності, потреби.

3.1.2. Ставлення до нововведень і типи працівників

Постіндустріальне суспільство, яке характерно для розвинених країн і риси якого проявляються в Україні, характеризується масштабним поширенням інноваційних процесів. Це актуалізує типологію особистостей за критерієм ставлення до нововведень.:

Новатори - люди, для яких характерний постійний пошук можливостей удосконалення чого-небудь, девіз: «Все, що можна вдосконалити, треба

вдосконалити». Ентузіасти - люди, які приймають нове незалежно від ступеня його опрацювання, обґрунтованості, можливостей використання на практиці; досить часто у них переважає емоційний підхід. Раціоналісти - нові ідеї приймаються людьми цього типу тільки після ретельного аналізу їхньої корисності, можливостей використання, ймовірних труднощів тощо. Нейтралі - люди, які будуть діяти у відповідності з тим, що їм наказали або як на них вплинули. Скептики - люди, які не схильні на слово вірити жодній, навіть очевидно корисній пропозиції. Скептик може стати хорошим контролером проектів і пропозицій як людина, що формулює і висловлює сумніви з приводу всього, з чим вона стикається, гальмує нововведення. Консерватори - люди, які критично ставляться до всього, що не перевірено досвідом. Не довіряють посиленням на досвід і вимагають все нових і нових перевірок, девіз: «Жодних новинок, жодних змін, ніякого ризику». Ретрогради – активні люди, які автоматично, без жодного аналізу, заперечують все нове, бо «старє завідомо краще нового».

Професор Гарвардського університету Роберт Рейч, колишній міністр праці США, у статті "Компанія майбутнього" підкреслював: "Кожна людина працює на когось - будь це рада директорів, пенсійний фонд, заповзятливий капіталіст або традиційний бос. Рано чи пізно вам доводиться вирішувати, на кого ви збираєтеся працювати". Ця думка набуває ще глибший сенс в інтерпретації Роберта Кіосаки, який описав чотири типи працівників (Рис. 3.2).



Рис. 3.2. Типи працівників за Р. Кіосаки

На думку автора, у секторі "Employee" знаходяться різні люди: від двірників до президентів компаній, ті які хочуть робити усе по-своєму, вирушають у самостійне плавання і починають сольну ("Solo") кар'єру. Сектор "Self-employee" - це лікарі, адвокати, бухгалтера, технічні консультанти тощо. Відмінності між секторами "Businessman" і "Investor" доцільно проілюструвати положенням Комісії США по цінних паперах і біржах (SEC). Воно встановлює, що акредитованим інвестором може бути визнана особа, що має: 200000\$ і більше річного доходу; або 300000\$ і більше річного доходу разом з дружиною/чоловіком; або капітал, що оцінюється в 1 мільйон доларів і більше..

3.1.3. Типи особи за соціальним статусом і потребами

Іншим найважливішим чинником, що впливає на процес ідентифікації особи, виступає соціальна (класова) структура суспільства. Суспільні класи - відносно стабільні групи в рамках суспільства, що

розташовані в ієрархічному порядку і характеризуються наявністю схожих ціннісних уявлень, інтересів і поведінкових програм. З певною умовністю соціум можна представити як систему, що складається з трьох класів – вищого (В), середнього (С) і нижчого (Н). Співвідношення між класами не є постійним, і в різних типах соціальних систем значно відрізняється (Рис. 3.3).

Аналізуючи характер взаємодії соціальних класів і груп у суспільстві інформаційного типу "посудина"(а), ми бачимо, що не менше 60% населення в таких державах є представниками середнього класу. Дещо менший показник золотієї середини (50%) у суспільстві індустріального типу - "трикутник" (б). Найбільш суперечливою і нестійкою соціальною системою є "капельюх" (в), що символізує суспільство перехідного типу.

Привертає увагу те, що при істотних економічних, політичних і духовних відмінностях трьох типів суспільних систем питома вага представників вищого класу (В) у них практично однакова (близько 10%). Навпаки, середній клас (С) у сучасному світі є нестабільним. Навіть у високорозвинених державах його чисельність в осяжному майбутньому може інтенсивно знижуватися.

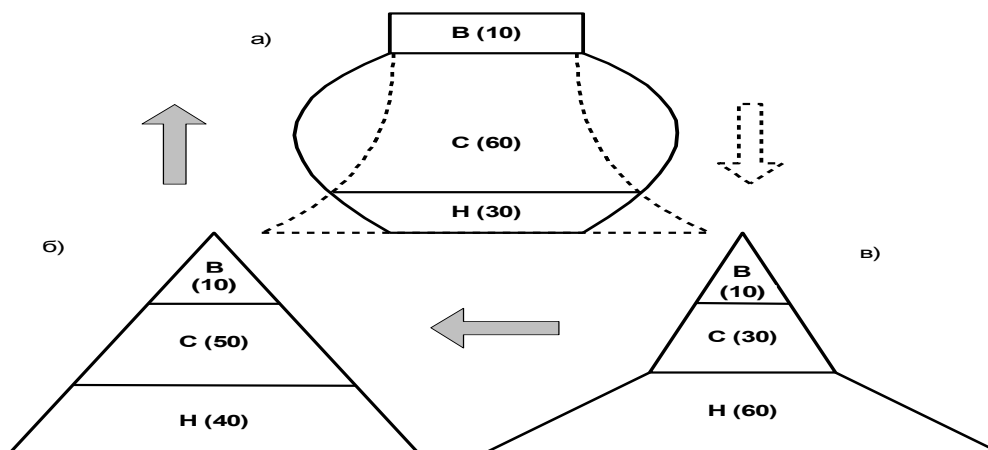


Рис. 3.3. Типи соціально-економічних систем: інформаційний (а), індустріальний (б) і перехідний (в)

Серед причин, що сприяють цьому процесу, можна зазначити наступні: низькі темпи відтворення населення в суспільстві інформаційного типу; висока потреба в робочій силі і спрощення процесу трудової міграції; зниження витрат у сфері бізнесу за рахунок залучення іноземної робочої сили. Ймовірно, найближчими роками в розвитку світової спільноти пануватимуть дві тенденції: злиття інтересів національних еліт і поступові скорочення середнього класу. Як це ні парадоксально, інформаційний "глечик" може почати поступово трансформуватися в "трикутник" а потім і в "капельюх" (на Рис. 3.3 це показано пунктиром).

Окрім соціально-класової структури суспільства важливим чинником ОП виступає композиція потреб особи. Спираючись на піраміду ієрархії потреб, запропоновану А. Маслоу, виокремимо три типи особистості (Рис. 3.4).

Працівник "західного" типу - це прагматик, що шукає вигоду для себе і своїх близьких, він орієнтований на досягнення, кар'єрне зростання, але при цьому не забуває про комфорт, забезпечуючи себе усім необхідним. Він прагне бути сучасним, не відставати від життя.



а) «Західник», «Гедоніст» б) «Трудоголік», «Ремісник» в) «Мудрагель», «Ідеаліст»

Рис. 3.4. Типи особи і мотиваційні установки ("піраміда" потреб А.Маслоу)

Працівник "східного" типу - мрійник, романтик, ідеаліст. Матеріальне благополуччя для нього не є головним, визначальним у житті. Маючи скромні потреби першо-другого рівнів, стандартні житлові умови, недорогий одяг, взуття, просту їжу, такі люди живуть духовними потребами, розкриваючи свій могутній особовий потенціал у галузі науки, мистецтва, релігії.

Працівник "серединного" типу - це людина натовпу, соціуму, що думає і діє "як усі", не маючи ані прагматичності і цілеспрямованості "західника", ані таланта "мудреця". Прагнучи не виділятися, але й при цьому не відставати від одноплемінників з найближчого оточення, люди цього типу складають більшість у сучасному вітчизняному суспільстві. Проте певна частина прагне змінити себе, вибираючи новим орієнтиром західну модель поведінки.

3.2. Соціальна група: ознаки і типологія

Група - це дві особи або більше, які впливають один на одного в процесі досягнення певних спільних цілей. Виділяють формальні і неформальні групи.

Соціальна група - будь-яка сукупність людей, розглянута з точки зору їхньої спільності. Вся життєдіяльність індивіда в суспільстві здійснюється через різноманітні соціальні групи, що значно різняться між собою. Найбільш широке розуміння соціальної групи пов'язане з поняттями спільності і сукупності. Наявність загальної мети робить людей здатними до узгоджених дій, хоча така узгодженість існує тільки в певному аспекті їхньої поведінки.

Індивіди належать групі не всієї своєю особистістю, а тільки тими аспектами, які пов'язані з соціальними ролями в даній групі. Жодна людина не може функціонувати повноцінно тільки в одній соціальній групі. Жодна група не може забезпечити повністю умови для усебічної самореалізації особистості.

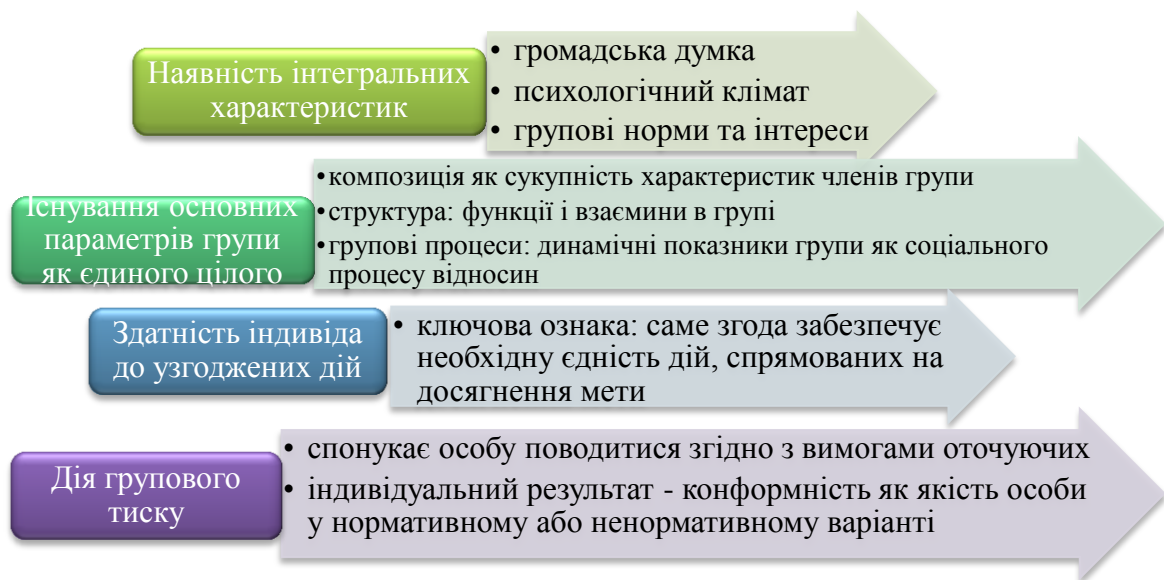


Рис. 3.5. Основні ознаки соціальної групи

Соціальна група - важлива форма об'єднання людей у процесі діяльності та спілкування. Цілі, загальні норми, санкції, групові ритуали, відносини, спільна діяльність - ці феномени виступають у якості особливих компонентів соціальної групи, що визначають міру її сталості. До сталих соціальних груп можна віднести сім'ю, шкільний клас, друзів, професійний колектив. Саме вони в силу своєї сталості впливають на характер соціального розвитку та соціальну адаптацію суб'єкта.

У структурі організації виділяються формальні і неформальні групи. Формальні групи - це групи, створені з волі керівництва, для організації виробничого процесу. Формальні групи поділяються на групи керівника, робочі (або цільові) групи і комітети.

Група (команда) керівника складається з керівника і безпосередньо йому підлеглих співробітників. У складі команди виділяються різні ролі, виконання яких дозволяє найбільш ефективно побудувати реалізацію спільних цілей створення даної команди. До цільових ролей у складі команди зазвичай відносять: генератор ідей, інформатор, експерт, розробники, координатор, реалізатор. До підтримуючих ролей - виконавців, що вирішують у інтересах команди інші питання.

Робоча (цільова) група складається з осіб, які працюють разом і об'єднаних загальною виробничою завданням. Комітет складається з найбільш досвідчених і шановних членами колективу співробітників, що збираються разом на регулярній основі для вирішення складних виробничих або організаційних проблем.

Неформальні групи - це групи людей, що спонтанно об'єдналися і вступають у регулярні взаємодії для досягнення певних цілей. Серед причин, що спонукають працівників об'єднуватися в неформальні групи, можуть бути

потреби в приналежності до певної групи, у допомозі; захищеності; у неформальному спілкуванні, у взаємних симпатіях.



Рис. 3. 6. Управління неформальними групами

Попри труднощі взаємодії з неформальними групами, керівник повинен визнавати наявність неформальних груп у організації і прагнути використовувати їх для досягнення спільних цілей діяльності підприємства.

3.2.1. Цілі, норми і структура групи

Цілі групи визначаються тим, у яку більш загальну систему практичної роботи з людьми включена група і значною мірою - особистісними якостями її лідера. Цілі групи можуть не збігатися з цілями окремих її учасників. Це породжує групову динаміку, результати якої не завжди передбачувані.

Табл. 3.3. Стили керівників в структурі групі

назва	зміст
<i>Лідер</i>	член групи, який висувається в результаті взаємодії її членів або організує навколо себе групу при відповідності його норм і ціннісних орієнтації груповим і сприяє організації та управління цією групою при досягненні групових цілей; як правило, відкрито виявляє свою владу, чинить постійний вплив на членів групи.
<i>Аналітик</i>	поводиться пасивно, не виявляє себе, без жодних почуттів і оцінок з метою формування реакцій перенесення і вирази агресивних почуттів; при формуванні і прояві необхідних реакцій починає інтерпретувати поведінку учасників.
<i>Коментатор</i>	час від часу узагальнює і коментує все, що відбувається в групі; служить своєрідним дзеркалом, що відображає наявні процеси.
<i>Експерт</i>	свої почуття не виказує, але час від часу стимулює груповий процес, пропонуючи ЩОСЬ зробити; координує обговорення, залучає, пояснює і навчає пасивних учасників.

Норми групи виникають унаслідок прагнення спільної мети, збереження стабільності групи, загальних уявлень, що склалися в групі, наслідування іншим групам, побоювання санкцій. Норми, вироблені самою групою, захищаються її членами. Група здійснює тиск на своїх членів, примушуючи їх підкорятися цим нормам. Норми, запропоновані учасниками групи, можуть суперечити цілям групи або нормам, що задані лідером, тому він повинен роз'яснити учасникам свою позицію з цього приводу і не допустити прийняття «неправильних» норм.

Структура групи, як правило, визначається цілями. Існують різні визначення, але в рамках даного навчального курсу виділимо тільки деякі з них. Коаліція (лат. *Coalitio* - об'єднання) - об'єднання людей на основі взаємних угод (наприклад, група фахівців). Підготовка такої групи до спільної діяльності буде середньою, оскільки від них не потрібно працювати постійно в єдиному ритмі, з чітко узгодженими і налагодженими діями, кожен працює над своєю проблемою.

Команда (франц. *Commande*) - міцно згуртована група людей, спеціально підготовлених для спільної роботи (наприклад, команда керівника). На відміну від коаліції, тут працюють спільно над однією проблемою і спеціально підготовлені для спільної діяльності. Особливим типом команди є когорта. Структура групи також визначається особистісним стилем керівника. При цьому чим більше структурований груповий процес, тим більш директивний лідер (Табл. 3.3).

3.2.2. Етапи становлення групи

Групові процеси - це сукупність послідовних спонтанних або цілеспрямованих дій членів групи, спрямованих на досягнення певного результату діяльності. Групові процеси відбуваються під впливом внутрішніх і зовнішніх умов. Вони розрізняються за часом протікання і інтенсивності впливу на особистості членів групи. Групові процеси можуть бути двох типів: процеси розвитку та процеси функціонування. Процеси розвитку обумовлюють перехід групи до якісно нового стану. Процеси функціонування забезпечують стабільність досягнутого якісного стану групи і поступове накопичення кількісних змін. Коли таке накопичення відбувається, здійснюється якісний стрибок, тобто процес функціонування переходить у процес розвитку.

Груповий стан - це відносно статичний момент динаміки групи, що характеризується стійкістю, закріпленістю і повторюваністю дій і психічних станів членів групи, а також соціально-психологічних особливостей їхніх взаємин і взаємодії. Групові стани виникають під дією групових процесів і певною мірою фіксують момент завершеності того чи іншого процесу. Вони також розрізняються за тривалістю і інтенсивністю.

Згуртованість групи - це взаємне тяжіння членів групи. До чинників, які забезпечують згуртованість, можна віднести:

- привабливість членів групи (тобто ступінь симпатії з боку оточуючих);
- співпадіння поглядів членів групи (найчастіше цінностей і установок);
- тотожність ставлення до групових цілей (їхня відповідності потребам членів групи тощо);
- характер взаємозв'язку членів групи (найчастіше на основі прийняття ними спільної - кооперативної та конкурентної - стратегії поведінки);
- задоволеність груповою діяльністю (як частина загального задоволення працею);

- характер керівництва і ухвалення рішень (стиль керівництва та участь членів групи у виробленні групових рішень);
- структурні властивості групи (головним чином моделі комунікативних мереж і статусно-рольові аспекти структури);
- групову атмосферу (її аналогом, як правило, є особливості міжособистісних відносин, що складаються між членами групи);
- величину групи.

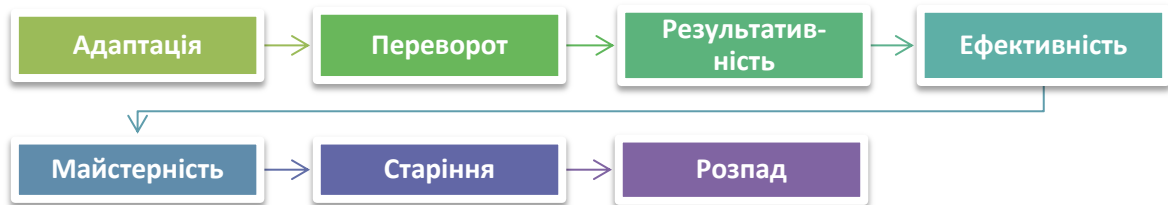


Рис. 3.6. Етапи розвитку групи

Зазвичай виділяють кілька фаз розвитку групи з урахуванням ступеня опосередкованості міжособистісних відносин у групі змістом спільної діяльності та суспільною значущістю останньої. У міру розвитку групи зазвичай проходять через певний ряд послідовних етапів.

Адаптація. На перший погляд новий колектив виглядає діловим і організованим, але насправді люди придивляються одне до одного і намагаються визначити, наскільки вони готові заглиблюватися в даний процес. Справжні почуття часто приховуються, хтось один підвищує авторитет, а взаємодія відбувається у звичних формах. Справжнього обговорення цілей і методів роботи майже немає. Творча колективна робота фактично відсутня.

Переворот. Багато колективів проходять через період перевороту, коли оцінюється вклад лідера, утворюються клани, угруповання, розбіжності виражаються більш відкрито. Особисті взаємини набувають значення, сильні і слабкі сторони окремих індивідів виходять назовні. Колектив починає обговорювати, як досягти згоди і пробує покращити взаємини. Іноді відбувається силова боротьба за лідерство, у результаті якої може відбутися як зміна лідера, так і розформування колективу. Лідер повинен підтвердити свої повноваження або поступитися місцем більш сильному.

Результативність. Потенціал колективу зростає і перед ним постає питання, як використовувати наявні здібності і ресурси. Часто цей колектив працює ривками, проте є енергія, інтерес і бажання зрозуміти, як можна працювати краще. Методи роботи переглядаються, з'являється бажання експериментувати і вживаються заходи щодо продуктивності. Найчастіше швидко досягаються високі результати.

Ефективність. Колектив набуває досвіду в успішному вирішенні проблем і використанні ресурсів. Акцент робиться на правильне використання часу і на уточнення завдань. Співробітники починають пишатися своєю приналежністю до "команди-переможниці". На проблеми дивляться

реалістично і вирішують їх творчо. Управлінські функції плавно переходять від одного співробітника до іншого залежно від конкретного завдання.

Майстерність. У розвиненому колективі діють міцні зв'язки між його членами. Людей приймають і оцінюють гідно, а не за претензіями. Відносини носять неформальний характер, але приносять задоволення. Особисті розбіжності швидко усуваються. Колектив перетворюється на благополучний осередок суспільства і викликає захоплення сторонніх. Він здатний показувати чудові результати і встановлює високі стандарти досягнень.

Старіння. Зовнішні умови змінилися, а колектив продовжує працювати над раніше поставленими цілями, що вже не відповідають завданням нового часу. Тривалий час структура, функції, положення, інструкції та методи роботи не міняються. Колективу ще вдається за рахунок досвіду і частково втраченої майстерності "триматися на плаву", але за результативністю він вже програє більш активним групам. У колективі накопичилася втома, найчастіше домінують формальні взаємини і озирання на лідера.

Розпад. Відбувається велика реорганізація підприємства або його повна ліквідація, колектив формально припиняє своє існування, люди працевлаштовуються в інші місця. Іноді розпад колективу відбувається з причини відходу лідера, коли група не сприймає керівника з абсолютно іншим стилем і типом взаємин. У процесі реорганізації результативність роботи колективу дуже низька, і краще цей процес скоротити до мінімуму.

3.2.3 Базові принципи управління групи

Існує багато оригінальних програм створення працездатних і високоефективних формальних груп, тому не може існувати єдиної моделі управління їхнім формуванням і функціонуванням.

Як тільки склався твердий намір створити колектив, керівник, який виступає в якості лідера, приступає до цього процесу. Лідер колективу повинен бути в курсі потреб своєї групи і мати досить чітку перспективу створення колективу через проходження кількох послідовних етапів розвитку.

Життєво важлива відкритість, коли вголос говорять про все, діє зворотній зв'язок і на з'ясування перспектив теж відводиться час. Лідер групи повинен показувати високий ступінь відкритості - це суттєва риса колективного підходу, а також бути уважним до членів групи, з'ясовувати їхні індивідуальні потреби і створювати кожному з них можливості росту і розвитку сильних сторін. Важливо, щоб дотримувалися наступні загальні правила:

- усі члени групи чітко уявляють цілі спільної роботи;
- вміння кожної людини відомі іншим і функції розподілені;
- організаційна структура групи відповідає цілям і завданням;
- методи роботи і шляхи їхнього удосконалення – у центрі уваги групи;
- розвинена самодисципліна задля оптимального використання часу і ресурсів;
- наявність достатніх можливостей для обговорення будь-яких питань;
- група підтримує своїх членів і створює тісні взаємини;

➤ відносини в групі відкриті, є готовність долати будь-які труднощі та перепони на шляху ефективної роботи.

При створенні цільової (формальної) групи керівнику доцільно вибрати найбільш прийнятні для його стилю керівництва принципи управління і в подальшій роботі не змінювати правила гри. Групи людей і окремі індивіди в екстремальних ситуаціях піддаються серйозним випробуванням і реагують на них. Відбувається групова адаптація до нових умов і вимог, у процесі якої одні групи підвищують єдність, згуртованість, організованість, множать свої сили, інші - втрачають залишки єдності, дезорганізуються, починають конфліктувати, втрачають здатність діяти спільно.

Життя людей містить достатньо прикладів того, що екстремальні ситуації опиняються непосильними не тільки для окремих людей, а й зміни цілих груп.

У «синдромі стресу» можуть бути присутніми негативні компоненти, що виникають у частини членів групи і сприяють її дезорганізації:

➤ виникнення схильності до конфронтації з лідерством і його носієм - лідером, керівником;

➤ поява неприязні до психологічних навантажень, пов'язаних з відповідальністю за інших людей або перед іншими людьми;

➤ відчуження від інтересів групи, суб'єктивне зниження значущості загальних цілей і справ;

➤ поява думок про більшу ефективність індивідуальних шляхів виходу зі стресової ситуації, а не колективних;

➤ виникнення агресивної поведінки, насильства щодо інших.

Загальна тенденція поведінки людей в екстремальних ситуаціях - це не бути на самоті, перебувати разом, діяти спільно, тому що при цьому підсвідомо чи усвідомлено вони відчують себе в більшій безпеці.

Встановлено, що один з найважливіших шляхів зниження тривожності індивіда - соціальна підтримка його з боку найближчого оточення, схвалення, підбадьорювання, повага. Добре підготовлені, з потенціалом екстремальної сталості групи гідно витримують навантаження екстремальних ситуацій. Для них характерні позитивні прояви групової поведінки та групової психологічної динаміки.



ПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. У чому полягає сутність «Я-концепції»?
2. Назвіть складові структури особистості.
3. Як темперамент особи визначає поведінку керівника? Охарактеризуйте основні типи працівників.
4. Як можна класифікувати особистість за критерієм ставлення до нововведень?
5. Проаналізуйте характер взаємодії соціальних класів і груп у суспільстві інформаційного типу.

6. Порівняйте основні типи особи і їхні мотиваційні установки (на основі "піраміди" ієрархії потреб Абрама Маслоу).
7. Охарактеризуйте групу з огляду на її структуру, норми і цілі.
8. Які етапи становлення групи доцільно виокремити?
9. На які базові принципи спирається процес управління групи?



ТЕМА 4.

ОСОБА В ОРГАНІЗАЦІЇ

4. 1. Організація

4.1.1. Суть і ознаки організації

4.1.2. Класифікація організацій

4.1.3. Джерела підвищення ефективності організації

4. 2. Методологічні підходи до розвитку особи в організації

4.2.1. Факторний підхід

4.2.2. Функціональний і стадіальний підходи

4.2.3. Підхід з позицій соціальних рис

4. 3. Людина в системі ОП

4.1. Організація

Термін "організація" використовується для позначення двох понять. Перше значення - це певна соціальна одиниця або колектив. Друге - це соціальні одиниці, які можуть бути відособлені від інших, виходячи з того, що за люди є їхніми членами. Отже, такий підхід дозволяє вважати організацією будівельну фірму, лікарню, військове формування, адміністрацію муніципальної освіти тощо.

4.1.1. Суть і ознаки організації

Організації як колективи володіють технікою, технологіями, фізичним капіталом (будівлями, машинами, офісами) і стратегіями для досягнення цілей. Організації для досягнення своїх цілей удаються також до типових витрат на людські ресурси, сировину і інформацію. Члени організації сприяють досягненню її цілей, тому розміри організації є характерною рисою. Окрім цього, у організаціях є співучасники зі своїми інтересами, більшою чи меншою мірою контрольованими. Інше значення торкається організаційних особливостей у рамках соціальної одиниці або колективу. Одиниці і колективи в цьому значенні "організовані" особливим чином. Вони мають певну форму керівництва, посадові взаємини, сформульовані правила і обов'язки, методи ухвалення рішень і інші аспекти, які використовують для їхньої характеристики.

Стосовно першого значення - організація є свідомо координованим соціальним утворенням з певними межами, що функціонує на відносно постійній основі для досягнення загальної мети або цілей. Під

словосполученням "свідомо координоване" розуміється управління, під "соціальним утворенням" - те, що організація складається з окремих людей або їхніх груп, що взаємодіють між собою за певними моделями. Організаційні процеси мають соціальну суть, а взаємодія членів груп має бути збалансована і скоординована. Це уможлиблюється завдяки певній організаційній структурі. Як ознака організації це передбачає принципи взаємодії підрозділів усередині організації; сукупність сталих зв'язків, виражених у конкретних організаційних формах; способи розподілу повноважень і відповідальності між підрозділами, фахівцями.

Члени організації, на яких покладаються певні обов'язки, роблять свій внесок у досягнення встановлених цілей. Наявність цілей - одна з основних ознак, що розкриває сенс існування організації на ринку. Метою будь-якої організації є перетворення ресурсів для отримання кінцевого бажаного результату. Перевага організованих груп полягає в тому, що людина у складі колективу може успішніше досягти своїх цілей, ніж індивідуально. Тому вона і створює інтегровані, кооперативні системи поведінки - цінності і поведінкові норми, що розділяються співробітниками. Організаційна культура як ознака організації суттєво впливає на окремих людей і на організацію як ціле, виступаючи таким чинником, з яким не можна не рахуватися і який може бути або дієвим важелем в управлінні організацією, або міцним гальмом в її розвитку.

Будь-яка організація не існує без взаємодії із зовнішнім середовищем, сутністю якої є отримання ресурсів ззовні і, після переробки, видача готової продукції - товарів або послуг. Використання ресурсів - матеріальних, фінансових, кадрових (люди, співробітники організації), інформаційних (знання) - передбачає урахування запитів покупців, клієнтів, вимог законів, політичної, економічної ситуацій, змін у технології тощо. Якщо ця взаємодія здійснюється успішно, організація продовжує існувати на ринку, якщо ні - її існування припиняється. Взаємодія із зовнішнім середовищем - найважливіша характеристика організації. Міра відкритості організації визначає її адаптаційні можливості.

Якщо швидкість зміни параметрів зовнішнього середовища порівнянна із швидкістю адаптивних процесів, що протікають в організації, то остання знаходитиметься в стані нестійкої рівноваги. У цьому випадку майбутній розвиток організації стає неоднозначним. Малі дії можуть викликати значні внутрішні зміни, і навпаки, значні дії можуть не мати ніякого ефекту. Ці критичні області мають принципове значення для подальшого розвитку організації.

Нарешті характерною ознакою організації є її межі існування. Це й наявність меж існування організації в часі (життєвий цикл організації), у просторі (територіальні межі), стосовно власності (наявність права володіти, розпоряджатися, користуватися майном організації).

4.1.2. Класифікація організацій

Класифікація організацій побудована з урахуванням особливостей стосунків усередині самої організації, її підрозділів.

Залежно від *способу соціальної організованості* виділяють формальні (офіційні) і неформальні організації. Формальні (офіційні) організації - офіційно зареєстровані, такі, що мають систему встановлених стосунків для досягнення поставлених цілей, структуру посад, прийняті норми і правила поведінки. Діють на підставі розподілу праці і спеціалізації, принципів раціональності. Неформальні організації - сукупність особистих і соціальних стосунків, що виникають як результат взаємодії співробітників і що не має юридичного і фіксованого статусу.

Залежно від *форми власності* виділяють:

- державні організації - основним власником цих організацій є держава;
- приватні організації - основними власниками виступають приватні або юридичні особи;
- муніципальні організації - власність належить місцевим органам державної влади або органам місцевого самоврядування.

Відповідно до *ставлення до отримання прибутку* виділяють:

- комерційні організації - основна мета діяльності полягає в отриманні прибутку;
- некомерційні організації - не мають на меті прибуток з будь-яких напрямів своєї діяльності, але можуть здійснювати підприємницьку діяльність, коли це не суперечить досягненню їхніх цілей.

Залежно від *характеру потреб клієнтів* виділяють:

- індивідуальне виробництво - для задоволення потреб окремого клієнта (особи або організації);
- дрібносерійне виробництво - враховує вимоги конкретних клієнтів, але випуск продукції або послуг здійснює невеликими серіями;
- багатосерійне, або масове, виробництво - задовольняє знеособлені потреби клієнтів.

Відповідно до *формування стосунків усередині організації* виділяють:

- корпоративні організації - об'єднання людей за соціальними і професійними критеріями для здійснення спільної діяльності, для яких характерно: сталість виробництва, чіткий розподіл праці, ієрархія управління, стандартизація діяльності, переважання організаційних цінностей над особистими;
- індивідуалістичні організації - добровільне об'єднання індивідів у такі організації, що поєднують конкуренцію і кооперацію в діяльності, інтереси виробництва зв'язують із завданнями відтворення особи; для цих організацій характерно: ізолюваність праці виконавців, гнучкі структури управління, мінливий характер завантаження окремих виконавців, зміна спеціалізації працівників;

➤ едхократичні організації - засновані на знанні, компетенції виконавців; такі організації створюються, як правило, у сфері високих технологій; при цьому структурні формальності мінімізовані, а переважають неформальні і горизонтальні зв'язки, що зумовлює мінливі характер ієрархічної побудови;

➤ партисипативні організації - засновані на участі працівників в управлінні, висуненні пропозицій, розробці альтернативних варіантів, ухваленні остаточного рішення.

4.1.3. Джерела підвищення ефективності організації

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

Індивідуальна ефективність - результат виконання працівником поставлених завдань з урахуванням витрат на їхню реалізацію. Джерела індивідуальної ефективності - кваліфікація фахівця, його здатності, вміння, навички самоорганізованості, ступінь його зацікавленості в роботі (рівень умотивованості); відносини, які існують в організації, стресові навантаження, що виникають при виконанні завдань.



Рис. 4. 1. Джерела підвищення ефективності діяльності організації

Ефективність діяльності організації - оптимальне співвідношення продуктивності праці, задоволеності працівників, конкурентоспроможності організації та розвитку. Групова ефективність - результат спільної діяльності з досягнення поставлених цілей.

При правильній організації спільної діяльності досягається значне перевищення можливостей окремих учасників колективного процесу - ефект синергії. Джерела групової ефективності - взаємини, які складаються в групі, положення, займане групою в структурі організації.

4.2. Методологічні підходи до розвитку особи в організації

Науковий аналіз процесу формування і розвитку особистості може бути здійснений з використанням різних методологічних підходів. Серед них: факторний, функціональний, стадіальний підходи, а також підхід з

позицій концепції рис особи.

4.2.1. Факторний підхід Трудова активність особи - це складна система, обумовлена взаємодією природних і культурних, матеріальних і духовних чинників, або детермінантів.

У біологічному плані суб'єкт виступає носієм соматичних (тілесних), фізичних і фізіологічних здібностей. У соціокультурному плані люди вступають у відносини, використовуючи свої інтелектуальні (рівень освіти, пам'ять, мова) і вольові якості (цілеспрямованість, упевненість, дисциплінованість), а також емоції і почуття (честь, совість, гордість, гідність, такт, любов, зло, ненависть, страх).

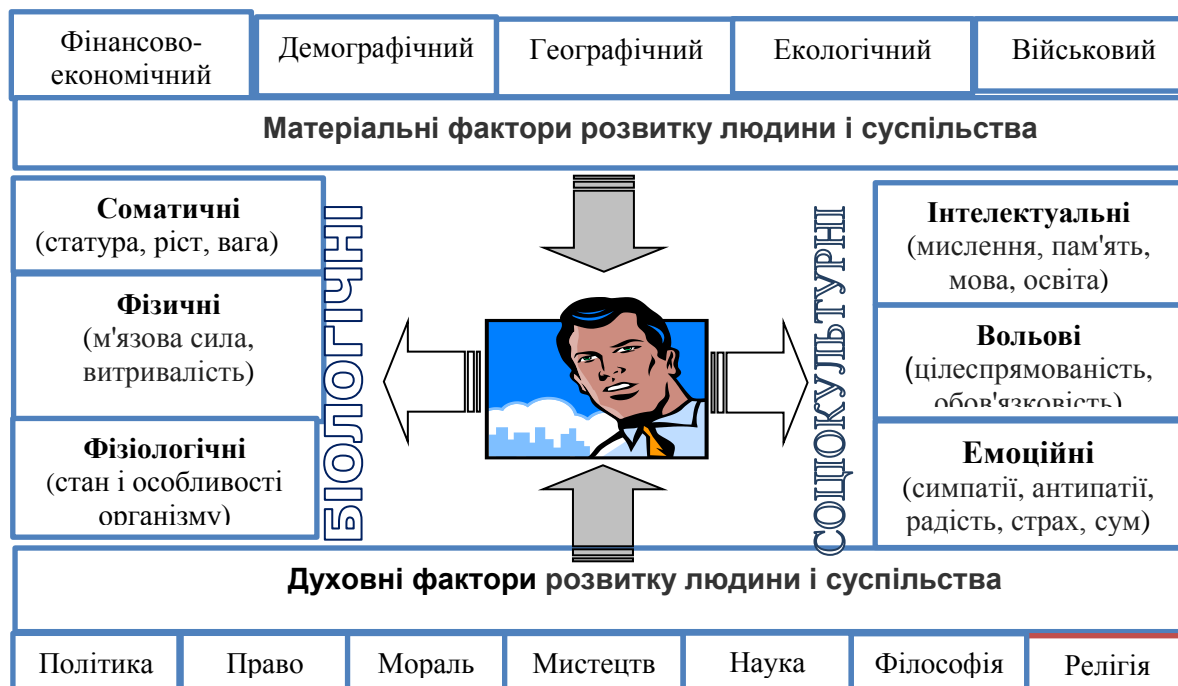


Рис.4.2. Взаємозв'язок біологічних (природних) і культурних, матеріальних і духовних чинників розвитку людини і суспільства

Матеріальною основою життєдіяльності людини і рушійною силою розвитку соціуму виступає "сплав" економічного, демографічного, географічного, екологічного, військового чинників. Духовний потенціал утворюють такі відносно самостійні елементи життя суспільства і форми суспільної свідомості, як політика, право, мораль, мистецтво, наука, філософія і релігія. Не менш важливими є і духовні "інструменти" розвитку суспільства, а саме: політична система, особливості функціонування інститутів законодавчої і судової влади, моральні і релігійні норми, естетичні уявлення громадян, стан науки і науково-технічний потенціал держави.

Розуміння діалектики біологічних (природних) і культурних, матеріальних і духовних чинників розвитку людини і суспільства - найважливіша передумова формування достовірно наукового світогляду і високої методологічної культури управління персоналом сучасної організації.

4.2.2. Функціональний і стадіальний підходи

Функціональний аспект вивчення, формування і розвитку особистості в організації є тривимірним. Він передбачає аналіз суб'єкта, який а) реалізує програму конкретних дій; б) має свідомість, мислить, відбиваючи об'єктивну реальність і коригуючи в міру необхідності виробничі операції; в) вступає в службові і в позаслужбові стосунки із співробітниками організації (табл. 4.1).

Виключно важливими складовими управлінської діяльності вважаються:

- диференціація персоналу залежно від рівня освіти, кваліфікації, досвіду, стажу роботи в організації і, зрозуміло, фактичних результатів професійної діяльності;
- класифікація співробітників організації за характером мислення і індивідуальним особливостям вирішення завдань ("теоретики", "практики", "експерти", "критики", "ведучі", "такі, кого ведуть");

Таблиця 4.1. Функціональний аспект формування і розвитку персоналу

Діяльність			Характер мислення	Ставлення													
Типи (розумова, фізична)	види (сфери і фах)	форми (очна, заочна)		а) за ієрархією	б) за S (носієм)		в) за характером		г) за змістом								
			вертикальні	горизонтальні	міжособистісні	особисто-групові	міжгрупові	конструктивні	деструктивні	економічні	соціальні	політичні	духовні				
			ідейно-теоретичний рівень														
			побутово-практичний рівень														

- комплексний аналіз системи взаємин персоналу як за її межами, так і усередині організації: вертикальні (підпорядкування, нерівності)/горизонтальні (рівність); конструктивні (творчі)/деструктивні (руйнівні); гомогенні (однорідні)/гетерогенні (різномірні); економічні (фінансові)/соціальні (гендерні,

класові, вікові, етнічні)/політичні/духовні (інтелектуальні, етичні, естетичні, релігійні).



Рис. 4.3. Модель "від незрілості до зрілості" К. Арджириса

Стадіальний аспект вивчення особи передбачає виокремлення і аналіз етапів істотних змін у професійній діяльності співробітників організації. Будь-яка людина розвивається, прогресує або регресує, відчуває прилив сил, почуття оптимізму або, навпаки, втрачає інтерес до роботи з різних причин. І усе це вимагає диференціації, а часто і персоніфікації методів управління з боку менеджерів різних рівнів.

На думку Деніела Левинсона і Гейла Шихи, управлінцям слід пам'ятати, як мінімум, три ювілейні дати в житті підлеглих - 18, 30, 45 років і, відповідно, стадії розвитку особистості: 18-30, 30-45, 45-85 років і старше. Такою ж цінною і практичною є модель континууму "зрілість - незрілість", розроблена Крісом Арджирисом, що націлює менеджерів на поглиблене вивчення якостей особи, стимулювання процесу "дорослішання" підлеглих (Рис. 4.3).

4.2.3. Підхід з позицій соціальних рис

Концепції рис особи дуже різноманітні, а тому має сенс загострити увагу на двох найбільш значних.

Одна з перших концепцій соціальних рис особи і стилів вирішення проблем була розроблена відомим швейцарським психіатром і психологом, засновником школи аналітичної психології К. Юнгом, який запропонував типологію особи на основі домінуючих функцій (мислення, почуття, інтуїція) і спрямованості (екстраверсія, інтроверсія). Кожен стиль рішення проблем має істотні відмінності в плані збору і оцінки інформації.

Перший компонент - збір інформації - включає отримання і структурування даних, необхідних для подальшого використання. Виділяються два стилі збору інформації - сенсорний і інтуїтивний. Індивіди сенсорного типу віддають перевагу наявному порядку і процедурам, прагнуть працювати з відомими фактами і надійними даними.

Люди інтуїтивного типу, навпаки, прагнуть розширити уявлення про предмет. Їм подобається вирішувати нові проблеми і використовувати для цього нові підходи і можливості, що відкриваються.

Таблиця 4.2. Стили вирішення проблем

Відчуття - почуття	Відчуття - мислення
<p>Налаштований на міжособові стосунки. Приділяє увагу специфічним людським деталям. Доброзичливий, співчуваючий. Відкрито вступає в комунікацію. Реагує на стан людей своєчасно. Добре справляється з висловленням співчуття, співпрацею. Мета: бути корисним.</p>	<p>Орієнтований на технічні деталі. Логічний аналіз заплутаних даних. Точний, впорядкований. Ретельно дотримується правил і методик. Надійний, відповідальний. Добре справляється зі спостереженням, впорядкуванням, систематизацією, запам'ятовуванням. Мета: робити правильно.</p>
Інтуїція – почуття	Інтуїція - мислення
<p>Схильний до осяянь і містики. Ідеаліст, особистість. Творчий, оригінальний. Властиві глобальні ідеї, орієнтовані на благо людей. Великий людський потенціал. Добре справляється з уявою, новими комбінаціями. Мета: творити красиві речі.</p>	<p>Схильний до умоглядів. Робить акцент на розумінні. Схильний до синтезу і інтерпретації. Орієнтація на логічні ідеї. Об'єктивний, безособовий, ідеалістичний. Добре справляється з відкриттями, розпитуваннями, вирішенням проблем. Мета: обмірковувати різні речі.</p>

Другий (оцінний) компонент передбачає винесення судження про отриману інформацію. Виділяються два стилі оцінки інформації, засновані на почуттях або на мисленні. Індивіди почуттєвого типу - це конформісти, що намагаються пристосуватися до навколишніх людей і обставин. Вони прагнуть до безконфліктності, уникаючи ситуацій, які можуть привести до істотних розбіжностей. Індивіди розумового типу, вирішуючи проблему, використовують розум і інтелект, вони неупереджені аналітики, приборкуючи свої емоції і почуття і не прагнучі догодити іншим.

Згідно з Юнгом, у будь-якої особи домінує одна з чотирьох функцій (відчуття - Sensations, інтуїція - Intuition, почуття - Feelings, мислення - Thinking). При цьому домінантна функція зазвичай підтримується однією з парних протилежностей (табл. 4.2).

Поєднуючи компоненти, ми отримуємо чотири стилі вирішення проблем:

- відчуття - почуття (S - F),
- інтуїція - почуття (I - F),
- відчуття - мислення (S - T),
- інтуїція - мислення (I - T).

Сучасний менеджер і організація нагадують диригента і симфонічний оркестр, у репертуарі яких немало різнопланових творів. При необхідності вони можуть виконати музику будь-якого композитора, будь-якої епохи. Інакше кажучи: менеджер повинен взаємодіяти з працівниками усіх типів (S - F, S - T, I - F, I - T).

Виявлення і систематизація окремих рис особи, визначення стилів мислення і поведінки людини мають кінцевою метою створення умов, в яких діяльність індивіда, групи і організації в цілому будуть ефективними. Не випадково, що серед прибічників цього підходу - сузір'я гучних імен: Гордон Уиллард Олпорт, Ганс Юрген Айзенк, Р. Би. Кеттелл, П. Коста (Costa) і Р. МакКрей, що запропонували "Велику п'ятірку" якостей особи (табл. 4.3).

Таблиця 4. 3. "Велика п'ятірка" (О - С - Е - А - N) рис особи

Характеристики осіб, що отримали високі оцінки по чиннику	Риси, що входять в чинник	Характеристики осіб, що отримали низькі оцінки по чиннику
Відкритість до освоєння нового досвіду (О)		
Цікавий, з широкими інтересами, оригінальний, нетрадиційний, з багатую уявою	Вимірює активний пошук нового досвіду і визнання його самостійної цінності; терпимість до чужого, незвичного і дослідницький інтерес до нього	Пов'язаний умовностями, приземлений, з обмеженими інтересами, що не має ані художнього, ані аналітичного складу розуму
Свідомість (С)		
Організований, дисциплінований, надійний, старанний, пунктуальний, педантичний, акуратний, честолюбний, наполегливий	Вимірює міру організованості, наполегливості і мотивації індивіда. Протиставляє людей надійних і вимогливих тим, хто апатичний і не ретельний в роботі	Нецілеспрямований, ненадійний, ледачий, безтурботний, недбалий, недбайливий, слабовільний, люблячий насолоди
Екстраверсія (Е)		
Товариський, активний, балакучий, орієнтований на людей, оптимістичний, ласкавий, люблячий повеселитися	Вимірює широту і інтенсивність міжособових взаємодій; рівень активності; потреба в зовнішній стимуляції; здатність радіти життю	Стриманий, тверезомислячий, нежиттєрадісний, відчужений, орієнтований на справу, тихий, непомітний в компанії
Добррозичливість (А)		
М'якосердий, доброзичливий, довірливий, послужливий, великодушний, легковірний, прямий	Вимірює якість відношення людини до інших людей на усьому континуумі від співчуття до ворожості в думках, почуттях і діях	Цинічний, підозрілий, некооперативний, мстивий, безжальний, дратівливий, маніпулюючий іншими
Нейротизм (N)		
Неспокійний, знервований, емоційний, невпевнений, неадекватний, іпохондричний	Вимірює пристосованість або емоційну нестабільність. Ідентифікує індивідів, схильних до неприємних переживань, надмірно пристрасних, далеких від реальності і схильних до неадекватних реакцій	Спокійний, розслаблений, неемоційний, витривалий, упевнений, задоволений собою

Отже, аналіз моделей ОП дозволяє нам зробити наступні висновки. Розвиток і зміна моделей мають еволюційний характер: вони багато в чому визначаються превалюючи ми потребами працівників. Наразі відзначається тенденція до застосування нових моделей.

При цьому ефективність моделі багато в чому залежить від конкретної ситуації, вони можуть модифікуватися і розвиватися в різних напрямках.

Завдання менеджерів полягає не тільки в ідентифікації використовуваних в організації поведінкових моделей, а й в усвідомленні сучасних вимог і прояві управлінської гнучкості в разі змін зовнішніх умов і появ нових потреб..

4.3. Людина в системі організаційної поведінки

Індивідууми, які належать до тих чи інших організацій, обов'язково поведуться інакше порівняно з поведінкою за межами організації. Організаційна система сама по собі починає вагомим на них впливати,

зміцнює та переорієнтовує тенденції в їхній поведінці.

Пам'ятаючи, що кожна організація — це велика сукупність окремих взаємопов'язаних та взаємодіючих працівників, зрозуміло, яке важливе значення має розуміння поведінки кожної людини та вміння впливати на неї. Управління роботою підлеглих потребує від менеджера спеціальних знань та навичок, які дають йому можливість ефективно діяти.

Вивчення індивідуальних властивостей особи допомагає зрозуміти загальні тенденції людської поведінки. При цьому слід мати на увазі, що самі люди не завжди добре усвідомлюють власні імпульси і часом не можуть докладно пояснити причини своєї поведінки. Розуміння цих аспектів пов'язане зі знайомством та аналізом головних засад теорій особистості, які в тій чи іншій мірі розкривають причини поведінки людей.

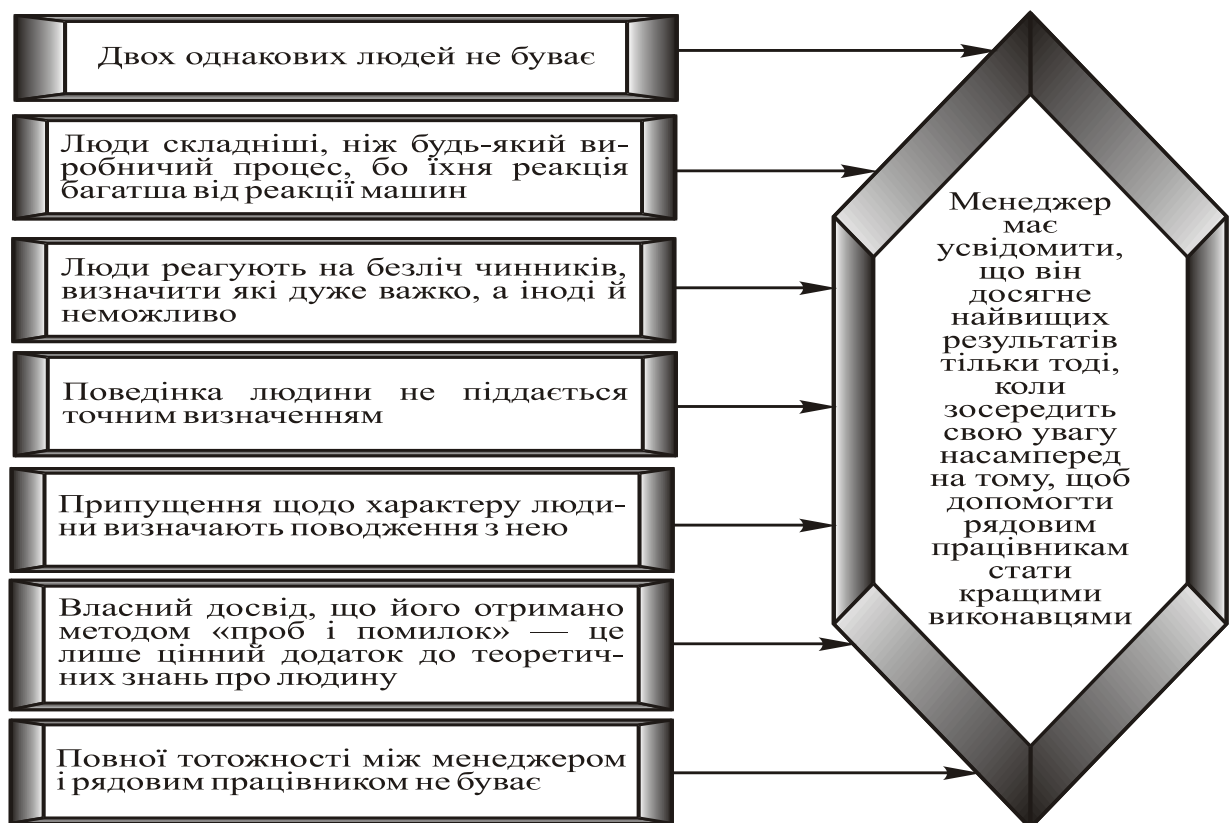


Рис. 4.4. Базові позиції управління поведінкою людей у організації

На вибір поведінки індивідуума впливають, по-перше, його навички, знання, характер та особливості особистості в тому вигляді, у якому вони сформовані всім попереднім життєвим досвідом; по-друге, конкретні обставини ситуації, у якій приймається рішення. У більшості випадків перше є вагомим для визначення поведінки людини, ніж друге.

Життєдіяльність будь-якої організації залежить від її вміння добиватися від своїх членів такої поведінки, яка б відповідала цінностям цієї організації. Система цінностей являє собою пріоритети індивідуальних цінностей, які значною мірою формують поведінку людини в процесі діяльності в організації та визначають стиль її життя. Індивідуальні цінності заважають діяльності організації, якщо вони зумовлюють поведінку, яка не збігається з цінностями організації.

Адаптація людини до особливостей організації та її ідентифікація з організацією ведуть до формування очікуваної поведінки та її ціннісних передумов (цілей, завдань). Менеджер повинен з повагою ставитися до індивідуальних цінностей виконавців і допомагати їм формувати позиції відповідно до пріоритетних цінностей організації в цілому.

Таблиця 4.4. Основні положення Теорії X і Теорії Y Д. Макгрегора

Теорія X	Теорія Y
Типовий індивід негативно ставиться до праці і по можливості прагне уникнути участі в роботі	Праця така ж природна для людини, як гра чи відпочинок
Типовий індивід не схильний приймати на себе відповідальність, неамбіційний і, передусім, потребує безпеки	Людина аж ніяк не є природженим лідарем: її негативне ставлення до праці - результат набутого досвіду
Участь людей у процесі праці здійснюється тільки під примусом, під контролем менеджменту.	Вирішуючи поставлені завдання, працівник самостійно регулює свою діяльність і контролює трудовий процес. Закладений у людині потенціал дозволяє за певних умов не тільки приймати на себе, але і шукати додаткову відповідальність. Людина володіє уявою винахідливістю і творчими здібностями, які можуть бути використані в
За логікою теорії основна роль менеджменту полягає в примусі до праці та контролі за діями працівників	За логікою теорії основна роль менеджменту - розвиток потенційних здібностей працівників і надання допомоги при вирішенні спільних завдань.

Основою моделей організаційної поведінки можна вважати дві управлінські теорії, які розробив і обґрунтував Д. Макгрегор, що розкривають механізми поведінки працівників у рамках двох протилежних теорій - X і Y. У

роботі "Людське обличчя підприємства" він затверджував, що усі колишні концепції менеджменту, навіть школа "людських відносин", по суті, єдині і є різновидами теорії Х, відповідно до якої середній індивід уникає відповідальності, має невисокі амбіції, високо цінує безпеку і має природжену неприязнь до праці, тому по можливості уникає її. Антипатичне ставлення людей до роботи примушує керівника заради досягнення цілей організації контролювати і направляти дії підлеглих, вживати покарання.

Альтернативною і ефективнішою системою управління розглядалася теорія Y, що покликана активізувати інтелектуальні, вольові, емоційні якості персоналу. Основними положеннями теорії Y стала теза про те, що природжена неприязнь до праці середнього індивіда помилкова. Цілеспрямована людина що демонструє ефективне самоврядування і самоконтроль; за певних умов середній індивід не лише переймає на себе відповідальність, але і готовий виконати додаткові зобов'язання. Тому більшість працівників здатна проявляти відносно високі рівні уяви, винахідливості і майстерності.

*Таблиця 4.5. Моделі організаційної поведінки
авторитарна опікунська підтримуюча колегіальна*

базис моделі	влада	економічні ресурси	керівництво	партнерство
Орієнтація менеджменту	повноваження	гроші	підтримка	робота в команді
Орієнтація робітників	підпорядкування	безпека і пільги	виконання виробничих завдань	відповідальна поведінка
Психологічний результат для робітника	залежність від безпосереднього начальника	залежність від організації	участь в управлінні	самодисципліна
Задоволення потреб робітника	щодо існування	щодо безпеки	щодо статусу і визнання	щодо самореалізації
Участь робітника	мінімальна	пасивне	пробуджені	помірний

Це дозволило автору стверджувати, що в умовах індустріального життя інтелектуальний потенціал середнього індивіда використовується далеко не повністю. Найбільш поширеними в сучасних організаціях є чотири моделі ОП: авторитарна, опікунська, підтримуюча і колегіальна. Це - еволюційний ряд практичних методів управління за минулі 100 років. Хоча в конкретний період часу домінуючою була одна з них, ті чи інші організації використовували кожен з розглянутих моделей.

Оскільки кожна організація унікальна, методи ОП в її відділах і філіях можуть відрізнятися. Вибір моделі ОП визначається безліччю факторів, зокрема, пануючою філософією, баченням, місією та цілями організації і її менеджерів, що впливають на моделі ОП.



ПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Які індивідуально-психологічні чинники визначають поведінку людини в організації?
2. Що таке цінності? Як система цінностей впливає на поведінку людини?
3. Назвіть основні підструктури особистості.
4. Як темпераменті характер людини впливає на поведінку в організації?
5. Як інтерналізм та екстерналізм особистості впливає на ОП?
6. Назвіть основні закони поведінки людей та сформулюйте їхню сутність.
7. Охарактеризуйте вплив настанов на поведінку в організації.
8. Доведіть на конкретних прикладах, як знання типів особистостей допомагає менеджеру в його діяльності.
9. Які проблеми сучасних підприємств, на вашу думку, є найгострішими з точки зору аналізу індивідуальної поведінки в організації?
10. Назвіть рангову шкалу чинників, що сьогодні впливають на вибір поведінкової тактики та стратегії індивідів в організації.



ТЕМА 5

КОМУНІКАТИВНА ПОВЕДІНКА В ОРГАНІЗАЦІЇ

5. 1. Комунікації в організації
 - 5.1.1. Функції комунікації в організації
 - 5.1.2. Етапи розгортання комунікації в організації
5. 2. Основи теорії організаційних комунікацій
 - 5.2.1. Школа наукового управління
 - 5.2.2. Школа людських відносин
 - 5.2.3. Системний підхід до комунікацій в організаціях
5. 3. Комунікації в управлінні організації
 - 5.3.1. Низхідні і висхідні комунікації
 - 5.3.2. Горизонтальні комунікації
 - 5.3.3. Телекомунікації і віртуальні офіси
 - 5.3.4. Внутрішньоорганізаційні і неформальні комунікації
5. 4. Ефективність організаційних комунікацій
 - 5.4.1. Схеми організаційних комунікацій
 - 5.4.2. Комуникативні бар'єри

Термін "комунікація" (лат. communicatio - робити загальним, повідомляти, розмовляти, зв'язувати) з'явився в науковій літературі на початку ХХ століття (хоча, ймовірно, перша модель комунікації була запропонована Аристотелем, що розрізняв такі компоненти процесу комунікації, як оратор, мова і аудиторія).

Комуникативний процес — це обмін інформацією між людьми, метою якого є забезпечення розуміння інформації, що передається та отримується. Взаєморозуміння в процесі комунікації (спілкування) та адекватна поведінкова реакція виникають за умов, коли адресант уміє донести до адресата ідею, що сформулював у своїй уяві, а адресат спроможний розшифрувати повідомлення..

5.1. Комунікації в організації

Комунікації - це передача інформації від однієї людини до іншої, один із способів донесення людиною до інших людей ідей, фактів, думок, почуттів і цінностей. Мета комунікації - домогтися від приймаючої сторони точного розуміння відправленого повідомлення. У комуніках завжди беруть участь принаймні дві людини - відправник і одержувач. Комунікації - це те, що усвідомлює одержувач повідомлення, а не те, що має на увазі його відправник..

Комунікації забезпечують реалізацію всіх основних функцій управління - Комунікації забезпечують реалізацію всіх основних функцій управління - планування, організації, керівництва і контролю. Серед завдань організаційної комунікації також: взаємозв'язок і творча взаємодія між компонентами індивідуальних систем організації, формування функціональної поведінки; кооперація та координація діяльності всередині та між окремими елементами

організаційної системи; відносини організації із зовнішнім середовищем, вплив на нього, зворотний зв'язок.

Ефективні комунікації сприяють підвищенню показників діяльності організації та рівня задоволеності робітників працею, формуванню почуття причетності до роботи компанії. Значна частина зв'язків у комунікативній ланцюга організації з'єднує саме управлінців..

5.1.1. Функції комунікації в організації

Як основні функції комунікації в організації доцільно зазначити наступні. *Обмін інформацією.* Зовнішня інформація пов'язана з маркетингом, рекламою, зв'язками з громадськістю (PR), продажами тощо. Внутрішня інформація забезпечує реалізацію цілей організації на засадах координації, кооперації та контролю за діяльністю структурних підрозділів, груп, окремих виконавців

Розпорядження та інструкції. З їхньою допомогою менеджер забезпечує ефективну роботу підрозділів та індивідів з метою досягнення цілей організації. Розпорядження та інструкції мають узгоджуватися з політикою організації; чітко і всебічно відображати зміст праці та завдання виконавців; бути основою для навчання; мінімізувати операційні помилки в процесі виконання роботи.

Вплив та переконання. За допомогою різних засобів комунікації менеджер контролює поведінку підлеглих, мотивує індивідів до виконання завдань на достатньому рівні продуктивності; емоційно наближує працівників до усвідомлення цілей організації шляхом підвищення персональної відповідальності за результати виконання роботи, визнання досягнень, зростання авторитету тощо.

Інтеграція та підтримка. Комунікація сприяє об'єднанню організації в єдине ціле в контексті реалізації необхідних цілей на засадах регулювання взаємодії людей та підтримки в них як відчуття власної значущості, так і належності до організації. Це забезпечує можливість подальшого організаційного розвитку.

5.1.2. Етапи розгортання комунікації в організації

Комунікативний процес має двосторонній характер. Це - спосіб, за допомогою якого повідомлення відправника досягає одержувача. Даний процес незалежно від того, чи розмовляють співрозмовники, чи обмінюються люди жестами або спілкуються електронною поштою, завжди передбачає вісім етапів.

Перший - народження ідеї, яку хотів би передати одержувачу відправник, без неї не може бути самого повідомлення, а значить, решта кроків не має сенсу. *Другий* - кодування. На цьому кроці ідея зашифрована (перетворюється в зручну для передачі форму) за допомогою відповідних слів, діаграм, інших символів, що використовуються для передачі інформації, а також визначається і найбільш адекватний спосіб її передачі.

Третій - передача. Після того, як визначена форма повідомлення, вибирається комунікативний канал і здійснюється передача повідомлення, враховуючи фактор часу, наприклад, у вигляді службової записки ,

телефонного дзвінка або розмови. *Четвертий* - отримання. Здійснення передачі дозволяє адресату прийняти повідомлення. На цьому етапі ініціатива переходить до одержувача, який повинен налаштуватися на сприйняття повідомлення.

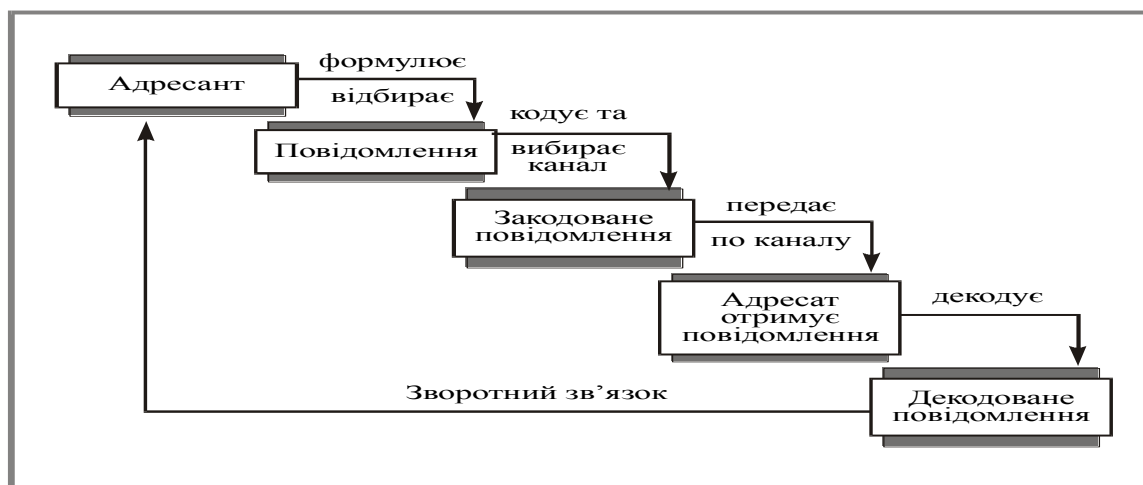


Рис. 5.1. Загальна модель процесу комунікації

П'ятий - декодування. Відправник прагне до того, щоб одержувач адекватно сприйняв надіслане йому повідомлення. Розуміння може бути реалізовано тільки у свідомості одержувача. Відправник може змусити іншу сторону вислухати його повідомлення, але не має можливостей змусити зрозуміти його. *Шостий* - прийняття. Після отримання та розшифровки повідомлення одержувач може прийняти його чи відкинути.

Сьомий - використання. Отримувач повідомлення може ніяк на нього не відреагувати; виконати завдання відповідно до вказівок; зберегти інформацію на майбутнє або зробити що-небудь ще. Даний крок є вирішальним і залежить, насамперед, від адресата. *Восьмий* - забезпечення зворотного зв'язку. У тому випадку коли одержувач усвідомлює повідомлення і відповідає відправнику, між ними виникає зворотній зв'язок, замикає комунікативний контур, оскільки між сторонами відбувається обмін інформацією.

5.2. Основи теорії організаційних комунікацій

Термін "комунікація" швидко став загальноприйнятим, проте його поширення зовсім не означало, що комунікації перетворилися на одну з важливих складових соціальних досліджень. Тільки розвиток різних концепцій організацій надав актуальність проблемам, пов'язаним з розбудовою і функціонуванням комунікаційних мереж.

5.2.1. Школа наукового управління

Фактично першими досліджували комунікаційні процеси в організації представники школи наукового управління. Зокрема, Ф. Тейлор розробив жорстку організаційну структуру (пізніше її удосконалив А. Файоль), що передбачає

чіткий взаємозв'язок між посадами і ролями. У цій структурі мають місце тільки вертикальні владні зв'язки (від керівників до підлеглих), тобто така організація базується на формальних, гранично жорстких, вертикальних, ієрархічних комунікаційних зв'язках. Інформація, що передається по вертикалі, ділиться на два типи: завдання і необхідні пояснення до нього (те, що Ф. Тейлор називав "урок"), а також контроль за виконанням завдання.

Очевидно, що в теорії наукового управління комунікаційні проблеми полягали в тому, як уникнути відходу від її основних принципів; наприклад, як уникнути неясного викладу інформації в приписі або необґрунтованого збільшення чисельності підлеглих, що може понизити можливості управління щодо ефективного спілкування і контролю за виконанням завдання. У цілому можна зробити висновок про те, що ця наукова школа не надавала великого значення комунікаціям у організації.

5.2.2. Школа людських відносин

Згідно основної концепції цієї наукової школи, людина є унікальна соціальна істота, тому з її діяльністю несумісні формалізація організаційних процесів, жорстка ієрархія підлеглих і відсутність горизонтальних зв'язків у організації. Навпаки, горизонтальні організаційні зв'язки неформального характеру між її членами мають велике значення. Ці зв'язки повинні сприяти функціонуванню формальної організації і забезпечувати згуртованість колективу і захист цілісності особи.

Наявність у організації водночас вертикальних (владних) і горизонтальних (переважно неформальних) потоків інформації повинна сприяти задоволенню потреб працівників (передусім у спілкуванні і взаємному обміні поточною інформацією), а також забезпеченню залученості працівників у процес ухвалення управлінських рішень.

Проте представники школи людських відносин приділяли увагу в основному неформальним комунікаціям між працівниками організації з рівним статусом, забуваючи про їхню взаємодію з адміністрацією, а також (що вважається найголовнішим) про потоки ділової інформації, необхідної для виконання працівниками своїх ролевих обов'язків.

Внесок представників школи людських відносин у вивчення організаційних комунікацій надзвичайно великий, оскільки їм вдалося значною мірою розширити область комунікаційних зв'язків в організації.

5.2.3. Системний підхід до комунікацій у організаціях

В усіх системних теоріях стверджується, що зв'язки між різними системними одиницями організації є головним моментом в розумінні суті її функціонування. Для ефективної дії цих зв'язків найважливіше значення мають створення, отримання і переробка інформації. Можна сказати, що усі організаційні системи за своєю суттю комунікаційні. Розглядаючи організацію як відкриту систему, системні теорії акцентують увагу на її взаємообміні із зовнішнім середовищем, вивченні

потоків інформації, що поступають від інших організацій і від соціальних інститутів (владних, політичних, громадських тощо).

Таблиця 5.1. Порівняння ролі комунікацій в організаціях

Параметр порівняння	Школа наукового управління	Школа людських відносин	Школа соціальних систем
Значущість комунікацій	Невелика; основна увага - вертикальним потокам повідомлень	Основна увага - взаємодії працівників на одному організаційному рівні	Комунікації - єдиний елемент усіх частин організації
Цілі комунікації	Контроль за виконанням наказів Передача наказів	Задоволення потреб працівників Залучення працівників до процесу ухвалення рішень	Контроль і координація дій Адаптація до змін зовнішнього середовища Допомога в ухваленні
Напрямок комунікаційних потоків	Вертикальні згори - вниз	Горизонтальні Вертикальні згори - вниз	Горизонтальні Вертикальні згори - вниз і знизу - вгору Зв'язок із зовнішнім середовищем
Види каналів комунікації	Письмові формальні	Формальні і неформальні	Формальні неформальні із зовнішнім середовищем

При цьому організаційним комунікаціям надаються різний сенс і відтінки. Так, виділяються *командні* (управлінські) та *інформуючі* (такі, що оповіщають) комунікації, *внутрішні* і *зовнішні* комунікації і так далі. У рамках системних теорій аналізуються інформаційні потоки, оцінюється якість інформації, що передається як формальними, так і неформальними каналами, а також якість рішень, що ухвалюються, залежно від дії комунікаційної системи. При зміцненні і успішному функціонуванні зовнішніх зв'язків стають стійкішими та ефективнішими і внутрішні комунікації.

5.3. Комунікації в управлінні організаціями

Термін "комунікація" вживається в різних значеннях. Наприклад, можна говорити про інженерні, транспортні, інформаційні комунікації як засоби або форми зв'язку. Під комунікацією в широкому сенсі розуміють передачу інформації від людини до людини, тобто комунікація - це спілкування людей: обмін ідеями, думками, намірами, почуттями, досвідом, іншими даними.

У організаційному контексті поняття "комунікація" розглядається як процес і як об'єкт (сукупність технічних засобів, що забезпечують процеси передачі інформації). Добре налагоджені комунікації сприяють забезпеченню організаційної ефективності. Вважається, що якщо організація ефективна в області комунікації, вона ефективна і в усіх інших видах діяльності.

Організаційні відносини включають внутрішні і зовнішні зв'язки - комунікації. Управління організаційними відносинами входить у сферу діяльності керівника будь-якого рівня. Кожен керівник повинен прагнути

створити дружний і працездатний колектив, здатний разом з ним досягти поставлених цілей. Робота із створення і вдосконалення умов для формування такого колективу не менш важлива, ніж виробнича діяльність.

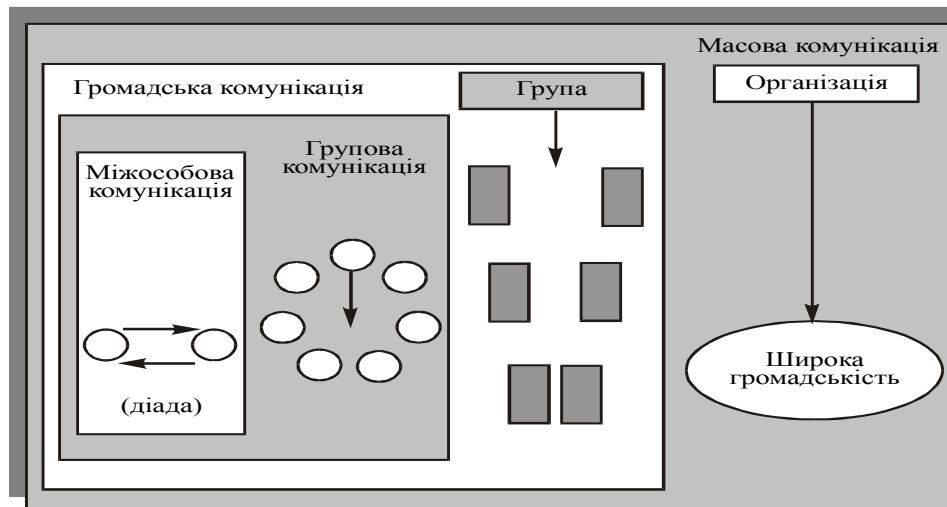


Рис. 5. 2. Модель організаційної комунікації

Комунікації є встановленими нормами (правила, інструкції, принципи, закономірності, положення) стосунків між людьми рамках організацій при виконанні ними закріплених функцій, процедур і операцій, а також систему документообігу. Комунікація усередині організації включає інструктаж, інформацію, навчання, менеджмент методом розмов.

Найважливіша мета внутрішньої комунікації в організації - створення серед співробітників підтримки цілей і політики, організації, що проводиться керівництвом. За допомогою комунікації співробітники отримують необхідні знання і мотивацію, стають кращими захисниками і популяризаторами планів компанії. Відтак, комунікація - це важливий організаційний інструмент і необхідна умова для ефективного розвитку і впровадження корпоративної політики.

5.3.1. Низхідні і висхідні комунікації

Низхідні організаційні комунікації - це потік інформації від вищих рівнів керівництва до нижніх. Майже половина контактів менеджерів припадає на підлеглих, а друга - ділиться між начальниками, колегами та зовнішніми суб'єктами.

Для розбудови ефективних низхідних комунікацій менеджери, по-перше, повинні розвивати позитивне ставлення до комунікацій, переконати себе, що спілкування з підлеглими - найважливіша частина їхньої роботи. По-друге, необхідно працювати над отриманням інформації, яка буде цікава працівникам. По-третє, менеджери повинні свідомо планувати комунікації. І, нарешті, менеджери покликані завоювати довіру, яка є найважливішою умовою комунікацій всіх видів.

Здійснення висхідних комунікацій пов'язане з подоланням низки труднощів. Найбільш суттєві серед них: повільне сходження інформації на високі рівні організації, коли менеджери не ризикують піднімати проблеми

через побоювання негативної реакції керівництва; фільтрація працівниками нижніх комунікаційних рівнів тієї інформації, яку, як їм здається, не хотів би почути їхній начальник; спотворення або свідомі зміни повідомлення у такий спосіб, щоб воно сприяло досягненню чийхось особистих цілей.



Рис. 5. 3. Умови ефективних низхідних організаційних комунікацій

5.3.2. Горизонтальні комунікації

Організаційні комунікації не обмежуються передачею інформації у вертикальній площині ієрархії, не всі вони здійснюються через офіційно затверджені канали, люди спілкуються не тільки на робочих місцях або при особистій взаємодії.

Досить значну частину робочого дня менеджера займають горизонтальні (перехресні) комунікації, що з'єднують між собою командні ланцюжки організації та дозволяють координувати взаємодію її різних відділів і підрозділів. Крім того, нерідко співробітники компанії прагнуть неформального спілкування на одному і тому ж рівні вертикальних комунікацій (нерідко вони домінують у середовищі керівництва) формального ланцюжка інстанцій.

У горизонтальних комунікаціях існує таке поняття, як «мережа». Мережа - це група людей, що розвивають і підтримують неформальний обмін інформацією, яка, зазвичай, представляє взаємний інтерес. Мережі можуть існувати як усередині, так і поза компанією, але найчастіше вони створюються на засадах зовнішніх інтересів.

Ще один, сприяючий горизонтальним комунікаціям, інструмент - призначення відповідального за вирішення трудових спорів співробітника, до обов'язків якого входить робота із запитами, скаргами, вимогами працівників, роз'яснення політики керівництва компанії тощо. Отже, у організації створюється альтернатива командного ланцюжку, з'являється можливість чесного і неупередженого вирішення проблем співробітників.

5.3.3 Телекомунікації і віртуальні офіси

Сьогодні багато працюючих у телекомунікаційних системах, тобто виконуючих всю свою роботу або частину її вдома, а зв'язок з офісами підтримується за допомогою комп'ютерних ліній зв'язку.

Зменшенні витрат часу і грошей на спілкування, можливість знизити витрати на робочий одяг, проводити більше часу з членами сім'ї і забезпечити догляд за ними.

Вигоди для підприємств полягають у підвищенні продуктивності праці (іноді на 15-25%), у зниженні потреби в робочих площах, у можливості залучення талановитих людей, що мешкають у віддалених містах, у підвищенні рівня лояльності працівників, оскільки роботодавець надає роботу, зокрема, інвалідам або людям з хронічними захворюваннями. Виграш суспільства - зниження інтенсивності транспортних потоків і шкідливих викидів, зменшення кількості безробітних з числа людей, які не мають можливостей для роботи поза домом. Більше того, у «обмін» на домашній комфорт деякі індивіди збільшують свій робочий день та інтенсивність праці.

До недоліку телекомунікацій відноситься те, що внаслідок фізичної ізоляції працюючі в телекомунікаційних мережах нерідко відчують себе відірваними від звичайних (соціальних) мереж. Вони позбавляються інтелектуальних стимулів з боку рівних за становищем колег, неформальних каналів спілкування і відчують себе ізольованими від більшості джерел соціальної підтримки.

Електронна пошта (e-mail) дозволяє практично миттєво відправити повідомлення конкретному одержувачу або сотні адресатів, яке зберігатиметься в їхніх персональних комп'ютерах доти, доки його не прочитають. Основними перевагами систем електронної пошти є висока швидкість передачі і зручність користування, а найістотніший недолік - відсутність безпосереднього особистого контакту і пов'язані з цим труднощі точної передачі та інтерпретації емоцій і тонких почуттів у коротких друкованих повідомленнях.

Технічний прогрес у комунікативних процесах має як позитивні, так і негативні наслідки. Деякі підприємства створюють віртуальні офіси, що не потребують приміщень і робочих столів, у яких основними засобами виробництва є компактні комунікативні засоби - електронна пошта, стільникові телефони, диктофони, системи звукової пошти, портативні комп'ютери, факсимільні апарати, модеми та системи проведення відеоконференцій.

«Озброєні» ними співробітники можуть виконувати роботу не тільки вдома, але практично в будь-якому місці - у автомобілях, ресторанах, офісах замовників або в аеропортах. Комунікації, здійснювані за допомогою електронних засобів, дозволяють роботодавцям значно зменшити робочі площі, що припадають на одного працівника, коли дюжину столів замінює один «виробничий центр», який використовується для проведення зустрічей, відповідей на кореспонденцію і виконання поточних завдань.

Однак не варто забувати про ризик втрати можливостей соціальних взаємодій, так як співробітникам необхідне спілкування в неформальній обстановці, обмін ідеями та досвідом при особистих зустрічах, визначення нових напрямків командної роботи.

5.3.4. Внутрішньоорганізаційні і неформальні комунікації

Внутрішні, або внутрішньоорганізаційні, комунікації (між підрозділами, комунікація усередині підрозділів по рівнях виробництва і управління, міжособові комунікації, неформальні комунікації) виступають як частина виробничо-господарської діяльності.

Комунікативний потік може переміщатися в горизонтальному і вертикальному напрямках. Внутрішньоорганізаційні комунікації включають: низхідний і висхідний рівні вертикальних комунікацій, комунікації по горизонталі, комунікації між керівником і підлеглими, комунікації між формальними і неформальними групами. Внутрішньоорганізаційні комунікаційні процеси покликані задовольнити потреби різних рівнів ухвалення рішень.

Міжособова комунікація - комунікація з іншою людиною - найбільш поширений тип внутрішніх комунікацій. Комунікації між неформальними групами можуть охоплювати набір зв'язків - від побутових до виробничих. Основою цього типу комунікацій є інформація, циркулююча по каналах неформального спілкування.

Найважливішим завданням керівництва організації є створення умов по обміну ідеями, думками, інформацією між людьми, підрозділами, між організацією і її середовищем. Прийняті в успішних компаніях системи комунікацій засновані на ефективних технологіях інформаційного обміну, на культивуванні неформального спілкування, на підтримці спілкування матеріальними засобами.



Рис. 5.4. Ефективне управління чутками

Паралельно з офіційною формальною системою комунікацій співіснує і неформальна. Серед характерних особливостей неформального спілкування: велика частина переданої інформації є достовірною; дане спілкування є стійким каналом зворотного зв'язку, через який до управлінців надходять значні обсяги інформації про співробітників організації та їхню діяльність, а працівникам це дозволяє інтерпретувати поведінку керівництва.

Основною проблемою неформального спілкування є передача чуток. Чутки - це інформація, яка поширюється без надання загальноприйнятих доказів достовірності. Іноді вона підтверджується, але в більшості випадків виявляється помилковою. Чутки є результатом зацікавленості в інформації і невизначеності ситуації.

Як процес організаційні комунікації - це фактичні ставлення працівників одне до одного, до керівників, а керівників до підлеглих, крім того - це відносини між людиною і інформаційними технологіями. Ці відносини можуть характеризуватися повним взаєморозумінням і підтримкою (дружній діалог) або наявністю протиріч між учасниками, що обумовлюється різною мірою задоволення потреб і інтересів, системи, як керуючої, так і керованої. Комунікації мають бути такі, щоб керівники мали об'єктивну інформацію в потрібний час і в зручній формі для ухвалення рішень. Отже, комунікаційний процес є важливим завданням управління ОП

5.4. Ефективність організаційних комунікацій

Процес управління людськими ресурсами висуває на передній план дві проблеми: ефективності та продуктивності комунікацій. Комунікація вважається ефективною, якщо зміст і сенс інформації

для відправника і одержувача будуть тотожні, а продуктивною, якщо вона здійснена з найменшими витратами.

повинна бути самоціллю. Інакше наростає загроза зниження ефективності комунікацій. І навпаки: якщо менеджер за допомогою індивідуальних контактів буде прагнути, щоб підлеглі усвідомили необхідність і важливість майбутніх нововведень, таке рішення напевно виявиться не кращим за співвідношенням ціни і якості.

Розглядаючи управління комунікаціями в організації, треба пам'ятати, що ефективна комунікація сприяє:

- зменшенню інформаційних перевантажень (особливо топ-менеджерів), а отже, запобігав втраті контролю;
- удосконаленню організаційної структури та диференціації рівня ухвалення управлінських рішень на підставі аналізу потоків формальної та неформальної інформації;
- контролю за впливом неформальних мереж розповсюдження інформації та спілкування на поведінку персоналу та реалізацію цілей організації;
- посиленню мотивації трудової активності виконавців;
- поліпшенню соціально-психологічного клімату в робочих групах, структурних підрозділах, організації загалом;
- зниженню опору організаційним змінам та впровадженню інновацій;
- підвищенню відповідальності за вплив діяльності організації на зовнішнє середовище та посиленню зворотного зв'язку з ним.

Спілкування людей у організації здійснюється за допомогою вербальних і невербальних методів. Вербальні комунікації реалізуються за допомогою усних (діалог, нарада, переговори, презентації тощо) або письмових (накази, розпорядження, інструкції, листи тощо) повідомлень, невербальні - здійснюються за допомогою мови рухів (осанка, жести, поза, вираз обличчя тощо) тіла і параметрів мови (інтонація, тембр голосу, темп мовлення, гучність голосу, вимова, стиль мови тощо).

Способи забезпечення комунікації добре відомі. Це - слухання, мова, читання, листування. За значимістю слухання знаходиться на першому місці, займаючи до 45% часу міжособових комунікацій. Мова займає до 30% часу міжособових комунікацій (діалоги, наради, переговори презентації). Читання відіграє найважливішу роль, особливо для людей, що мають аналітичний розум і що володіють технікою швидкого читання. Читання складає близько 15% часу міжособових стосунків

5.4.1. Схеми організаційних комунікацій

Обмін інформацією включений як найважливіша ланка в усі основні види діяльності організації, отже, якщо комунікаційні зв'язки (як внутрішні, так і зовнішні) не існують або не діють, це негативно позначається на функціонуванні усієї організації.

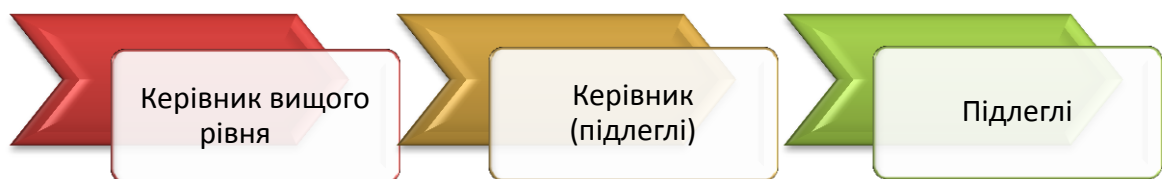


Рис. 5. 5. Лінійна схема (у схемі немає зворотного зв'язку)

Це пояснюється рядом причин: керівникам підрозділів організації доводиться витратити багато часу на пошук потрібної інформації і її обробку; відбувається дублювання інформації, оскільки одна і та ж інформація поступає в підрозділи організації і до її керівництва з різних джерел; у одних підрозділах і у одних керівників відчувається брак інформації, тоді як в інших підрозділах може статися інформаційне перевантаження; працівники організації мало обізнані про її діяльність, плани, орієнтацію і положення в зовнішньому середовищі, що негативно позначається на процесах інтеграції, точному виконанні розпоряджень керівництва тощо.



Рис. 5. 6. Кільцева схема (□ - персонал) (функціональні зв'язки)

Організаційні комунікації можуть бути представлені у вигляді базових, похідних і змішаних схем. До базових схем відноситься лінійна і кільцева. До

похідних - колесоподібна, зіркоподібна, ієрархічна, штабна і матрична. З наборів базових і похідних схем формуються змішані схеми. У рамках однієї організації може існувати декілька типів комунікацій.

Лінійна схема рекомендується для невеликих організацій при високому професіоналізмі і авторитеті керівника; а також великій зацікавленості підлеглих в її успішній роботі. У схемі делегуються лінійні і функціональні зв'язки.



Рис. 5.7. Схема організаційних комунікацій "колесо" (лінійно-функціональні зв'язки)

Кільцева схема є замкнутою на керівника лінійною схемою, що ефективна в невеликих організаціях або в підрозділах середніх організацій із стабільною продукцією і стабільним ринком з характерним розподілом функціональних обов'язків серед професіоналів, а адміністративні залишаються у керівника.



Рис.5.8. Схема організаційних комунікацій «зірка» (лінійний зв'язок)

Організаційні стосунки між персоналом компанії можуть бути представлені також у вигляді різного поєднання базових схем, представлених як "колесо" і "зірка".

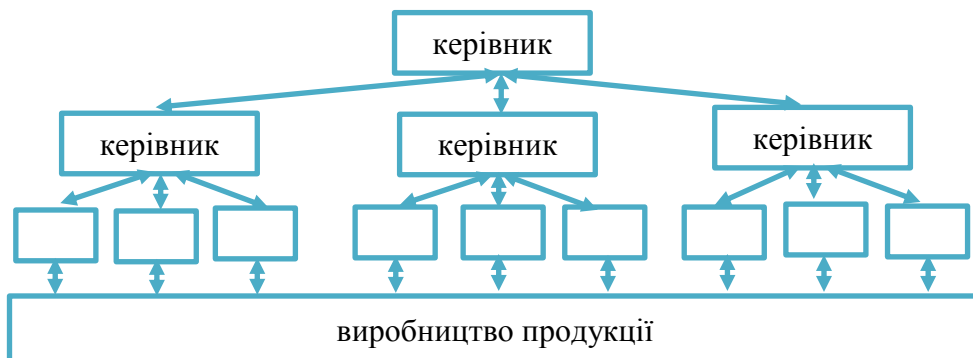


Рис. 5. 9. Ієрархічна схема організаційних комунікацій (лінійно-функціональні зв'язки)

Схема "колесо" ефективна в невеликих організаціях або підрозділах, в яких потрібно постійне коригування виробництва продукції. Це зазвичай обумовлено нестійкою номенклатурою випуску, змінами попиту на продукцію. Схема поєднує самостійність дій працівників і професіоналізм керівника.

Схема "зірка" є розгалуженою системою лінійних стосунків. Вона рекомендується при філіяльній структурі організації і при необхідності дотримання конфіденційності в діяльності кожного складового підрозділу. Між об'єктами управління немає внутрішніх зв'язків. З кожним об'єктом тільки керівник реалізує лінійні і функціональні зв'язки.

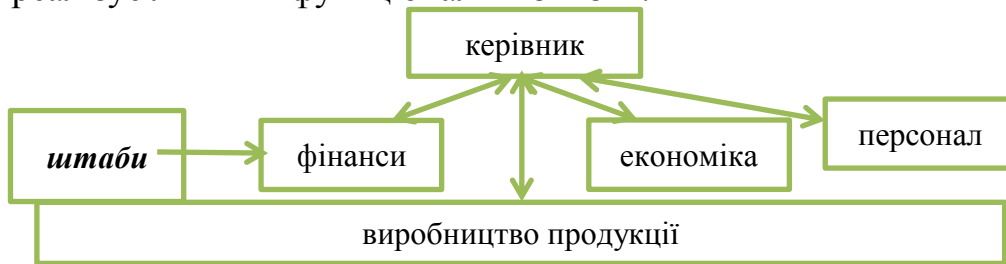


Рис. 5. 10. Штабна схема організаційних комунікацій (лінійний зв'язок)

Схема «зірка» є сукупністю лінійних схем в умовах стійкого поділу функцій виробництва і управління. Схема передбачає тільки лінійні зв'язку з виконавцями (працівниками або підрозділами), які працюють відособлено один від одного. Схема дає позитивні результати при філіяльній та холдинговій структурі організації або при необхідності забезпечення конфіденційності в діяльності працівників або підрозділів.



Рис. 5. 11. Матрична схема організаційних комунікацій (лінійні і функціональні зв'язки)

Ієрархічна схема заснована на схемі "колесо" і застосовна для великих організацій з явно вираженим поділом праці.

Схема заснована на базовій схемі "зірка". Вона передбачає створення функціональних штабів при керівника у формі відділів або груп (наприклад, фінансовий відділ, відділ кадрів тощо). Ці штаби готують керівнику проекти рішень з відповідних питань. Потім керівник приймає рішення і сам доводить його до відповідного підрозділу. Штабна схема має переваги при необхідності здійснювати лінійне управління (єдиноначальність) за ключовими підрозділам організації.

У основі матричної схеми лежать схеми "лінія" і "кільце". Вона передбачає створення двох гілок зв'язків підпорядкування: адміністративну - від безпосереднього керівника і функціональну - від фахівців, які можуть і не перебувати в підпорядкуванні того ж керівника (наприклад, це можуть бути фахівці консультаційної фірми або передової організації).

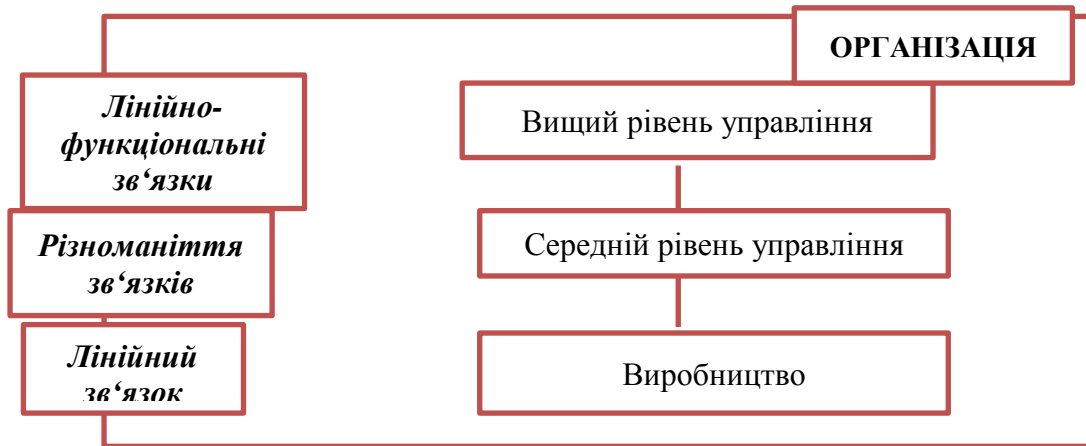


Рис. 5. 12. Змішана схема організаційних комунікацій

Матрична схема застосовується при складному, наукомістка виробництві товарів, інформації, послуг і знань. Середній рівень управління визначає гнучкість організаційної структури організації - це найбільш активна її частина. Вищий та низовий рівні повинні бути найбільш консервативні за структурою.

5.4.2. Комунікативні бар'єри

Комунікативними бар'єрами називають перешкоди, що порушують процес передачі інформації та знижують його ефективність.

Кількість явищ, що негативно впливають на комунікацію, величезне. З цієї причини з цілого бар'єрного «риффа» має сенс вибрати і коротко проаналізувати найбільш помітні утворення та їхні складові. Навіть якщо одержувач отримує повідомлення і чесно намагається його декодувати, його розуміння може бути обмежене цілим рядом перешкод або бар'єрів, які можуть виникати або у фізичному оточенні - відволікаючий шум, відстані між людьми, стіни або статичні перешкоди (фізичні бар'єри), або в сфері емоцій людини (особистісні бар'єри).

Особистісні бар'єри - процеси та явища, зумовлені індивідуальними характеристиками відправника і одержувача інформації. Найбільш поширеними бар'єрами даного типу виступають: психологічна несумісність індивідів через відмінності темпераменту, характеру, рівня освіти, інтересів, а також статі, віку, професійного та життєвого досвіду; невміння слухати співрозмовника і/або опонувати йому; негативний психічний стан обох або одного із співрозмовників.

Організаційні бар'єри - ситуації, що відображають недоліки і помилки в управлінні компанією (громіздкість структури, надмірність управлінських ланок, невизначеність повноважень і відповідальності, зайвий централізм, демократизм або лібералізм в управлінні), а також негативний вплив факторів зовнішнього середовища (конкурентів, держави). Культурні бар'єри - чинники більш широкого контексту, що формуються історично і пов'язані з національною самобутністю, традиціями і нормами поведінки в окремих країнах і регіонах; їхнє незнання або ігнорування (наприклад, специфіка організації побуту, шлюбу і сім'ї, релігійного культу, гостювий етикет) може ускладнити комунікацію, а в деяких випадках і привести до розриву ділових відносин. Фізичні бар'єри - перешкоди, що створюються людьми, предметами чи явищами (наприклад, галас, що заглушає мову, значна дистанція або перешкоди між учасниками спілкування, стихійні лиха або інші надзвичайні ситуації).

Мовні бар'єри - перешкоди лексико-граматичного характеру (недостатній словниковий запас, неадекватність стилю мови, скорочення і аббревіатури, мовні помилки). Семантичні бар'єри - порушення комунікацій, викликані нерозумінням або недостатнім розумінням сенсу інформації внаслідок використання професійних термінів, фразеологізмів, жаргонізмів, крилатих виразів, прислів'їв і приказок. Тимчасові бар'єри - спотворення інформації, що виникають через дефіцит часу або що здається відправникові простоти питання, що призводить до її часткового (фрагментарного) сприйняття.

Іншими різновидами комунікативних бар'єрів виступають інформаційні перевантаження персоналу, а також приховування інформації посадовими особами і небажання інформувати підлеглих



ПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Які етапи розгортання комунікації в організації вам відомі?
2. Які комунікативні бар'єри перешкоджають спілкуванню? Їхні причини?
3. Порівняйте основні положення наукових шкіл щодо організаційних комунікацій.
4. Як системи електронної пошти і віртуальний офіс відповідають завданням комунікативному процесу?
5. Як менеджеру забезпечити ефективні низхідні і висхідні комунікації?
6. Порівняйте телекомунікаційні системи з традиційними комунікаціями.
7. Що слід віднести до неформальних каналів комунікації в організації?
8. Які ви знаєте схеми комунікаційних мереж в організації? Зіставте їх.
9. Як управляти чутками в організації?



ТЕМА 6.

МОТИВАЦІЯ І МОТИВАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

6. 1. Управління мотиваціями

6.1.1. Сутність і модель мотивації

6.1.2. Базові поняття процесу мотивації

6.1.3. Стадії і проблеми процесу мотивації

6. 2. Теорії мотивації

6.2.1. Змістовні теорії мотивації

6.2.2. Процесуальні теорії мотивації

6. 3. Поняття трудової мотивації

6.3.1. Специфіка трудової мотивації

У процесі вивчення особливостей поведінки індивіда в організації важливу роль відіграє мотивація працівників та заохочення до необхідної поведінки. Мотивація визначає, чому в одній організації люди працюють інтенсивніше, ніж у іншій. Мотивація пояснює, чому люди менш здібні та менш талановиті іноді досягають більших результатів. Для того, щоб розуміти та регулювати ці процеси в організації, менеджеру необхідно знати особливості впливу мотивації на поведінку індивідів та методи, за допомогою яких вони можуть підтримувати зразки необхідної поведінки.

6.1. Управління мотиваціями

Проблема управління персоналом тісно пов'язана з мотивацією. З переходом до ринкових відносин ускладнилися господарські зв'язки, а також взаємозв'язку учасників суспільного виробництва, все більш гострими стають проблеми управління цим надскладним організмом, у тому числі питання психології управління, необхідність розуміння причин людської поведінки, використання соціально-психологічних методів управління.

6.1.1. Сутність і модель мотивації

У найзагальнішому вигляді мотивація людини до діяльності розуміється як сукупність зовнішніх і внутрішніх рушійних сил, що спонукають людину до усвідомленого або неусвідомленого здійсненню певних дій. Зв'язок між окремими силами і діями людини зумовлений дуже складною системою взаємодій, у результаті чого різні люди можуть по-різному реагувати на однакові впливи з боку однакових сил. Більше того, поведінка людини, здійснювані дії, у свою чергу, можуть впливати на її реакцію, на дії, внаслідок чого може мінятися як ступінь впливу дії, так і спрямованість поведінки, що викликається цим впливом.

Зважаючи на сказане, можна спробувати дати більш чітке визначення мотивації. Мотивація - це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які

спонукають людину до діяльності, задають її межі та форми і надають їй спрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей.

Вплив мотивації на поведінку людини залежить від безлічі чинників, багато в чому індивідуальних і можуть мінятися під впливом зворотного зв'язку з боку діяльності людини. Практика показує, що основними завданнями управління мотивацією праці персоналу є: формування в кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці; навчання персоналу і керівного складу психологічним основам спілкування в колективі; формування у керівників демократичних підходів до управління персоналом із використанням сучасних методів мотивації.

Щоб всебічно розкрити поняття мотивації, необхідно розглянути три аспекти цього явища: *що* в діяльності людини залежить від мотиваційного впливу; *яке* співвідношення внутрішніх і зовнішніх сил; *як* мотивація корелюється з результатами діяльності людини.

6.1.2. Базові поняття процесу мотивації

Перш ніж аналізувати ці аспекти, розглянемо основні поняття, які будуть використані надалі.

Потреби - це те, що виникає у свідомості людини, є досить загальним для різних людей, але водночас має певний індивідуальний прояв у кожній особі. Нарешті, це те, від чого людина прагне звільнитися, тому що доки потреба існує, вона вимагає свого задоволення.

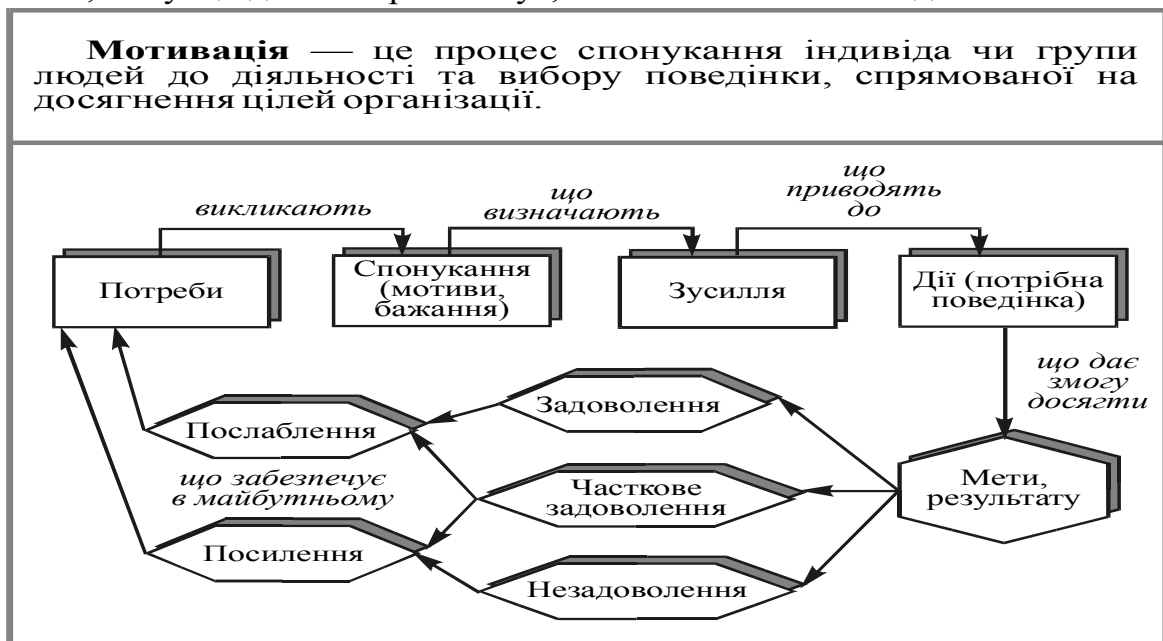


Рис. 6.1. Модель мотивації

Люди по-різному можуть реагувати на появу потреби: задовільнити, придушити, не помічати. Потреби можуть виникати як усвідомлено, так і несвідомо. При цьому не всі потреби усвідомлюються і усвідомлено усуваються. Якщо потреба усунена, то це не означає, що вона усунена назавжди: більшість потреб періодично виникають знову, хоча при цьому вони можуть змінювати форму свого конкретного прояву, а також ступінь впливу на людину.

Мотив - це внутрішній стимул до певних дій. Мотив має «персональний» характер, залежить від безлічі зовнішніх і внутрішніх щодо людини чинників, а також від дії інших мотивів. Мотив не тільки спонукає людину до дії, а й визначає, що треба зробити і як буде здійснена ця дія, зокрема, якщо мотив викликає дії по усуненню потреби, то у різних людей ці дії можуть бути зовсім різними, навіть якщо вони відчують однакову потребу. Мотиви піддаються усвідомленню - людина може впливати на свої мотиви, приглушаючи їхню дію або навіть усуваючи їх.

Поведінка людини звичайно визначається не одним мотивом, а їхньою сукупністю, у якій мотиви можуть знаходитися в певному відношенні один до одного за ступенем їхнього впливу на поведінку людини. Тому мотиваційна структура людини може розглядатися як основа здійснення нею певних дій.

Мотивування - це процес впливу на людину з метою спонукання її до певних дій шляхом пробудження певних мотивів. Мотивування складає основу управління людиною, у дуже великій мірі визначаючи ефективність управління. Залежно від того, що переслідує мотивування, які задачі воно вирішує, можна виділити два основних типи мотивування. Перший тип полягає в тому, що шляхом зовнішнього впливу на людину актуалізуються певні мотиви, які спонукають її здійснювати певні дії, що призводять до бажаного для мотивуючого суб'єкта, результату. При даному типі мотивування треба добре знати, які мотиви можуть спонукати людину до бажаних дій і якими способами можна викликати ці мотиви. Основне завдання другого типу мотивування - формування певної мотиваційної структури людини. У цьому випадку основна увага звертається на розвиток і посилення бажаних для суб'єкта мотивування мотивів дії і, навпаки, ослаблення тих мотивів, які заважають її ефективному управлінню. Цей тип мотивування носить характер виховної й освітньої роботи та часто не передбачає якісь конкретні дії або результати. Цей тип мотивування вимагає набагато більше зусиль, знань і здібностей для його здійснення.

Стимули - це важелі впливу або подразники, що викликають певні мотиви. Стимулами можуть бути окремі предмети, дії інших людей, обіцянки, носії зобов'язань і можливостей, запропоновані людині як компенсація за її дії. Реакція людини на окремі стимули може навіть не піддаватися свідомому контролю. Використання різних стимулів для мотивування людей називається процесом стимулювання, який має різні форми. Однією з найпоширеніших форм є матеріальне стимулювання.

Стимулювання відрізняється від мотивування: стимулювання - це один із засобів, за допомогою якого може здійснюватися мотивування. При цьому, чим вище рівень розвитку відносин у колективі, тим рідше як засіб управління людьми застосовується стимулювання. Виявляється, мотивація впливає на такі характеристики діяльності, як зусилля, старання, наполегливість, сумлінність, спрямованість тощо. Людина може проявляти різну ступінь старання, виконуючи свою роль в організації. Мотивація впливає і на наполегливість продовжувати і розвивати розпочату справу.

Сумлінність при виконанні роботи, що означає відповідальне виконання роботи з урахуванням усіх необхідних вимог і регулюючих норм, у багатьох випадках є найважливішою умовою успішного виконання завдання.

Спрямованість вказує, чого прагне працівник, здійснюючи певні дії. Для управління дуже важливо знати спрямованість дій працівника, проте не менш важливо вміти (при необхідності) за допомогою мотивування орієнтувати ці дії в напрямку досягнення певних цілей.

6.1.3. Стадії і проблеми процесу мотивації

Природно, такий розгляд процесу мотивації носить досить умовний характер, тому що в реальному житті немає настільки чіткого розмежування стадій і немає відособлених процесів мотивації.

Однак для більш чіткого з'ясування процесу мотивації доцільно розділити його на стадії:

➤ *виникнення потреб*: потреба проявляється в конкретний час і починає "виникнення потреб": потреба проявляється в конкретний час і починає "вимагати" від людини, щоб вона знайшла можливість для її усунення;

➤ *пошук шляхів усунення потреби*: якщо потреба виникла і створює проблеми для людини, то вона починає шукати можливості усунути її (задовольнити, придушити, не помічати);

➤ *визначення цілей (напрямків) дії*: особа фіксує, що вона має робити і які засоби використовувати, щоб усунути потребу. На даній стадії вона встановлює: що повинні одержати, щоб усунути потребу; що має зробити, щоб отримати те, що бажає; якою мірою може домогтися того, чого бажає; наскільки те, що бажає одержати, може усунути потребу;

➤ *здійснення дії*: на цій стадії людина прагне здійснити дії, які повинні допомогти їй усунути потребу: оскільки процес роботи зворотно впливає на мотивацію, то на цій стадії може відбуватися коригування цілей;

➤ *одержання винагороди за здійснення дії*: за виконання певної роботи людина або одержує те, що вона може використовувати для усунення потреби, або те, що вона може обміняти на бажаний об'єкт; на даній стадії з'ясовується, чи привело виконання дій до бажаного результату і залежно від цього відбувається або ослаблення, або зберігання, або посилення мотивації до дії;

➤ *реалізація потреби*: залежно від ступеня зняття напруги, що викликається потребою, а також від того, чи викликає усунення потреби ослаблення або посилення мотивації діяльності, людина або припиняє діяльність до виникнення нової потреби, або продовжує шукати можливості і здійснювати дії по усуненню потреби.

Низка факторів ускладнює процес практичного розгортання мотивації:

➤ *неочевидність мотивів*: можна припускати, здогадуватися, які мотиви діють, але в явному вигляді їх «виокремити» практично неможливо;

➤ *мінливість мотиваційного процесу*: характер мотиваційного процесу залежить від потреб, які знаходяться між собою в складній динамічній взаємодії (суперечать або посилюють одна одну), змінюючи спрямованість і

характер дії мотивів, тому можуть виникати непередбачені зміни в поведінці людини і непередбаченої реакції на мотивуючі впливи;

➤ різний ступінь впливу однакових мотивів на різних людей, різна ступінь залежності дії одних мотивів від інших.

Можлива й інша ситуація: дві людини мають однаково сильний мотив на досягнення результату, але в однієї цей мотив домінує над іншими і вона буде домагатися результату будь-якими способами, а в іншій - цей мотив порівняний по силі дії з мотивом на співучасть у спільних діях і дана людина буде поводитися по-іншому.

6.2. Теорії мотивації

Процес мотивації складний і неоднозначний, тому існує велика кількість різних теорій мотивації. У концепції засновника теорії наукового управління Ф. Тейлора мотивація носила нормативний і примусовий характер.

Основою її були штрафи і санкції (негативна мотивація). Оскільки для Тейлора найважливішим завданням було встановлення співвідношення між трудовим внеском працівника і отриманою винагородою, питання мотивації тісно перепліталися з проблемою нормування праці. Грошова винагорода, стимулюючий прояв зацікавленості в праці та ініціативи, за Тейлором, має призначатися в суворій відповідності з результатами виконуваної роботи.

Серед мотивуючих факторів Тейлора слід особливо відзначити спеціальне підвищення по службі, яке виявилось найдієвішим типом індивідуальної мотивації. Накопичений протягом ХХ століття арсенал концепцій і теорій мотивації є вельми солідним. З цієї причини тут будуть розглянуті лише найбільш значущі теорії, що традиційно зводяться в дві принципово різні групи: теорії змісту і теорії процесу. У поєднанні з традиційними підходами вони складають основу діючої практики виробничого мотивування.

6.2.1. Змістові теорії мотивації

Принциповою відмінністю змістових теорій мотивації («піраміда» ієрархії потреб А.Маслоу, ERG - теорія К.Альдерфера, теорія набутих потреб Д.МакКлелланда, двофакторна теорія Ф.Герцберга) є концентрація уваги вчених на аналізі основних потреб людини і системи чинників, що сприяють їхньому задоволенню. Вони дозволяють встановити загальні причини, орієнтири і закономірності розвитку людини.

Найбільш відомою змістовою теорією мотивації є «піраміда людських потреб» (Рис. 6.2). В основі схеми лежить припущення, що домінуючі потреби, розташовані внизу, повинні бути більш-менш задоволені до того, як людина може усвідомити наявність і бути мотивованою потребами, розташованими вгорі. Отже, потреби одного типу повинні бути задоволені повністю перш, ніж інші, розташовані вище. Тільки за цих умов потреба проявиться і стане діючою. Задоволення потреб внизу ієрархії уможливує усвідомлення потреб, розташованих вище в ієрархії і їхню участь у мотивації.



Рис. 6.2. Ієрархія потреб людини (за А. Маслоу)

Жорсткість і прямолінійність «піраміди» потреб подолав Клейтон Альдерфер, автор ERG - теорії.

- Відштовхуючись від класифікації А. Маслоу, він інакше згрупував потреби потреби існування = фізіологічні + індивідуальної безпеки;
- потреби зв'язку = групової безпеки + приналежності + визнання (потенційно);
- потреби зростання = визнання (самоствердження) + самовираження.

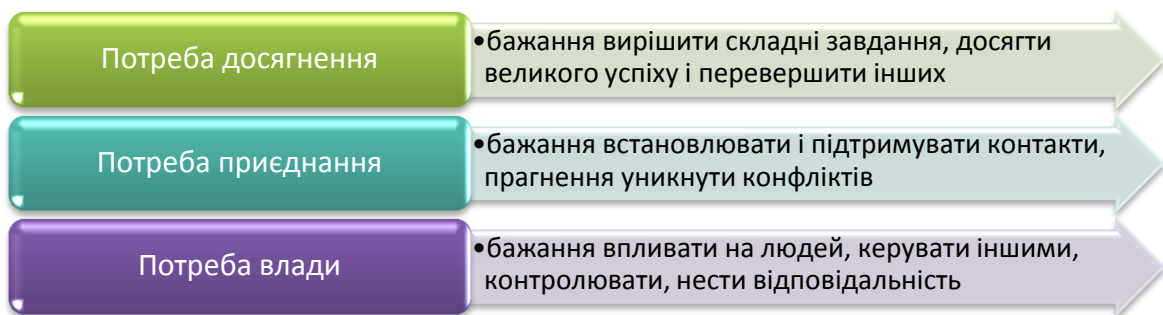


Рис. 6.3. Класифікація потреб за Д. Макклелландом

Уточнимо, що межа між потребами групи R і групи G - це перехід від неформального визнання здібностей і заслуг працівника в групі до формального зміни його позиції, що виражається у призначенні на вищу посаду.

Принциповою відмінністю ERG - теорії стало твердження автора про те, що потреби людини можуть задовольнятися не тільки в прямому (висхідному) напрямку, але і в зворотному (низхідному). Рух знизу вгору Альдерфер назвав процесом задоволення потреб, а рух зверху вниз - процесом фрустрації, тобто утруднення або поразки в прагненні задовольнити потреби.

Новим кроком у розвитку управлінської науки стала теорія набутих потреб Д. Макклелланда, виявив і описав три типи потреб, що впливають на

поведінку індивідів і груп. Автор вважав, що якщо у людини розвинена потреба в досягненнях, вона стає підприємцем і готова ризикувати, щоб продемонструвати конкурентам і оточуючим, що може багато чого досягти.

Змістовні теорії мотивації			
А. Маслоу	К. Альдерфер	Д. Макклелланд	Ф. Герцберг
Потреба самовираження	Потреба зростання	Потреба досягнення	Мотивуючі фактори
Потреба визнання	Потреба з'язку	Потреба влади	
Потреба причетності	Потреба існування	Потреба співучасті	Гігієнічні фактори
Потреба безпеки			
Фізіологічні потреби			

Рис. 6. 4. Основні групи потреб у змістовних теоріях мотивації

Люди, у яких домінують потреби в співучасті, є незамінними координаторами, які здійснюють диспетчерські функції. Вони комунікабельні, гнучкі, тактовні, невтомні і прагнуть бути корисними іншим. І, нарешті, розвинена потреба у владі зазвичай зв'язується з досягненнями високих ступенів у суспільній та / або професійній ієрархії. Вивчаючи поведінку співробітників компанії AT & T протягом 16 років, Макклелланд виявив у половини менеджерів вищої ланки явну потребу у владі; на відміну від них менеджери з вираженою потребою в досягненнях та орієнтацією на виробничі завдання, як правило, залишалися на відносно низьких рівнях ієрархії.

Отже, теорії змісту роблять упор на дослідження і пояснення того, що мотивує і які мотиви поведінки працівника, а теорії процесу роз'яснюють той процес, який дасть просування людини до процесу мотивації. Аналіз змістовних теорій мотивації дозволяє встановити між ними певні відповідності.

6.2.2. Процесуальні теорії мотивації

Теорії процесу виходять з того, що вмотивована діяльність є цілеспрямованою, а мета при цьому зазвичай пов'язана з прямим або непрямим задоволенням будь-якої потреби. Однак сила, спрямована на досягнення цілей, залежить частково і від того, якою мірою особистість відчуває себе винагороджується за досягнення цілей. Отже, сила прагнення до отримання винагород (політика мотивації) залежить від цінності винагороди і від ступеня досяжності. Якщо цінність винагороди мала, працівник мотивований мало. Якщо занадто рідко він винагороджується, то мотивація зменшується і слабшає. Процесуальні теорії мотивації (теорія очікування В.Врума, Л.Портера і Е.Лоулера, теорія постановки цілей Е.Локе, теорія справедливості Дж.С. Адамс, теорія підкріплення мотиву і модифікації поведінки Дж.Б. Уотсона,

Б.Ф.Скіннера, Ф.Лютенс) розкривають мотиваційний механізм і дозволяють ефективно управляти мотивацією в конкретних ситуаціях.

У 1968 році журнал «Harvard Business Review» опублікував статтю Фредеріка Герцберга «Ще раз про те, як ви стимулюєте своїх працівників». Відкидаючи спрощене трактування процесу мотивації (задоволеності/незадоволеності працівника), її автор запропонував оригінальну двохфакторну модель. На його думку, почуття задоволеності працею виникає завдяки «мотиваторам», або «інструментальним» чинникам, а почуття незадоволеності - під впливом «гігієнічних» факторів.

Перша група чинників (інтерес до роботи, відповідальність, досягнення, визнання успіху, ділова кар'єра) «відповідальна» за задоволеність працівника і знаходиться в діапазоні від 0 до $+\infty$, а друга група чинників (політика адміністрації, стиль управління, умови праці, міжособистісні відносини, заробітна плата, стабільність роботи, вплив роботи на особисте життя) визначає ступінь незадоволеності працівника і виявляється в діапазоні від $-\infty$ до 0.

Інакше кажучи, якщо гігієнічні фактори сприятливо впливають на персонал, то максимум, що вони забезпечують, це нейтральне ставлення людей до роботи і один до одного. У несприятливих гігієнічних умовах працівники відчують незадоволеність. «Мотиватори», навпаки, у сприятливій ситуації сприяють підвищенню ефективності персональної та колективної діяльності, у несприятливій - дають нульовий ефект (Рис. 6.5).

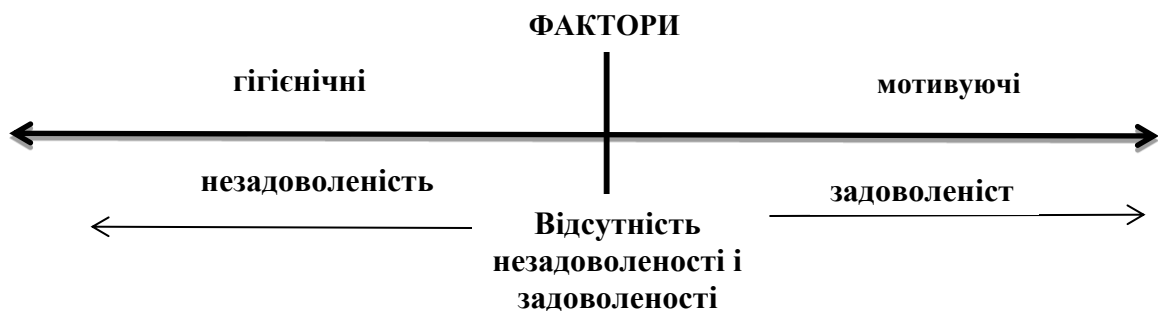


Рис. 6. 5. Двохфакторна мотиваційна модель Ф. Герцберга

Використовуючи наукові розробки німецько-американського психолога К. Левіна, прихильники теорії очікувань (Врум, Портер, Лоулер) дійшли висновку про те, що рівень мотивації індивіда залежить від його уявлень про взаємозв'язок зусиль, необхідних для виконання завдання, рівня виконання і результатів. Результат у теорії очікування розглядається двояко: по-перше, це власне виконана робота (наприклад, товар або послуга, які мають певні характеристики), по-друге, це наслідки, що виникають при «відчуженні» результату праці, тобто в процесі її обміну на очікуване винагороду, яка може виявитися більшим, рівним або меншим порівняно з попередньою домовленістю. Крім того, результат має валентність, він може бути цінним, значущим для одного індивіда і не задовольняти іншого (Рис. 6.6).

Очікування В-Р (витрати - результат) - це співвідношення між затраченими зусиллями і отриманими результатами. Так, заводський робітник

може очікувати, що отримає високу оцінку своєї діяльності і підвищить розряд, якщо він буде виробляти продукцію належної якості. Очікування Р-В (результати - винагорода) - намір отримати певну (наприклад, обумовлений контрактом) винагороду за виконану роботу.

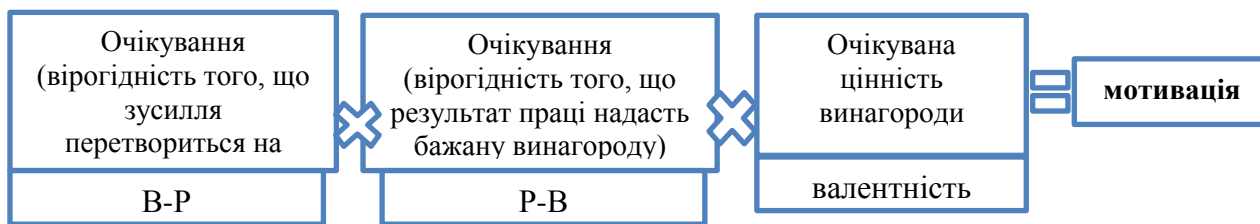


Рис. 6. 6. Модель мотивації В.Врума

Валентність - це пріоритетність для людини отриманих результатів і винагороди. Якщо результат високо цінується людиною, то він має позитивну валентність, якщо ж результат заперечується людиною, то він має для неї негативну валентність. Валентність дорівнює нулю, якщо людина байдужа до досягнутого результату.

Розглянута концепція, як і всі інші змістовні і процесуальні теорії, має важливе прикладне значення. Взаємини начальників і підлеглих багато в чому визначаються тим, чого очікують перші від других. Високий рівень очікувань керівника щодо продуктивної праці підлеглого спонукає останнього до більш продуктивної роботи. Якщо ж його очікування «господаря» не надто великі, то і продуктивність праці, швидше за все, буде невисока. Підлеглі можуть помилятися на свій рахунок, переоцінюючи свою персону в очах начальника. У цьому зв'язку закон очікувань можна уточнити: характер поведінки і результати праці підлеглого визначаються очікуваннями його начальника, які можуть бути істинними (справжніми) або помилковими (демонстрованими).

Основою *теорії постановки цілей* стали ідеї Ф.У. Тейлора, П. Дракера і Д. Макгрегора. Теорія постановки цілей виходить з того, що люди в тій чи іншій мірі сприймають мету організації як свою власну і прагнуть її досягнення, отримуючи задоволення від виконання цієї роботи. Причому її результативність багато в чому визначається такими характеристиками цілей, як прихильність людини до них, їхня прийнятність, складність тощо.

Якщо цілі реальні, конкретні, ясні, прийнятні для працівника, то чим вони вищі, тим, як правило, наполегливіше він буде їх прагнути (попри складність і специфіку роботи) і зуміє добитися великих результатів у процесі їхнього досягнення. Цілі і зусилля, що витрачаються працівником для цього досягнення, мають чотири основні характеристики:

- складність (цілі повинні бути реалістичними або ж високими, але принципово досяжними);
- специфічність (конкретні, позначені письмово або усно, обмежені певними рамками, цілі дають більше шансів на сприятливий результат справи);
- прийнятність (працівник зацікавлений виконувати такі дії, які є вигідними, безпечними, комфортними, справедливими для нього і відповідають

його світовідчуттям);

➤ прихильність (фізична і психологічна готовність працівника до непередбачених обставин, зіткненню з труднощами і їхнє подолання).

Суттєвий внесок у дослідження мотиваційного процесу та його конкретних проявів внесла *теорія справедливості* (рівності). На думку автора теорії Дж. Стейсі Адамс, у співробітника виникає відчуття справедливості, якщо співвідношення його індивідуальних показників входу і виходу незначно відрізняється від його колег. Якщо ж зусилля і результати діяльності суттєво відрізняються від інших членів групи (цьому сприяє наявність вищої та додаткової освіти, високий рівень кваліфікації, значний досвід роботи, відсутність невиходів на роботу, здоровий спосіб життя), але при цьому керівники організації навмисно зрівнюють всіх, такий співробітник буде відчувати несправедливість і прагнути усунути дисбаланс.

Науковою платформою теорії підкріплення мотиву і пов'язаної з нею теорії модифікації поведінки є *біхевіоризм*. Сформульований Е. Торндайком «закон ефекту» пояснював механізм поведінки людини: позитивні емоції і задоволення від виконаної роботи закріплюються в свідомості і повторюються в аналогічних ситуаціях, неприємні асоціації, покарання і біль сприяють згасанню людської активності і повторюються з меншою ймовірністю. У відповідності з теорією підкріплення мотивів, звичка, що розуміється як зв'язок між стимулом і у відповідь реакцією, буде найбільш стійкою, якщо підкріплення (заохочення або покарання) здійснюється (а) відразу після реакції і (б) неодноразово, а його значимість (в) є достатньою.

Розвиваючи ідеї Б. Скіннера, Ф. Лютенс і Р. Крейтнер запропонували загальну модель «*ситуативного управління поведінкою*» індивіда - п'ятиетапну програму дій: виявлення (ідентифікація дій), вимір поведінкових характеристик, аналіз поведінкових можливостей, корекція поведінки та підкріплення, оцінка результатів.

Слід пам'ятати, що з економічної точки зору добрі працівники - надзвичайно дорогий ресурс, тому повинні використовуватися з максимальною ефективністю. Керівник також зобов'язаний враховувати і моральний чинник. У зв'язку з цим виникає питання: яка робота вважається ідеальною для підлеглих? Ідеальна робота повинна бути цілісною, тобто приводити до певного результату; оцінюватися працівниками як важлива; давати можливість працівникові приймати рішення, необхідні для її виконання (наявність автономії при визначених межах або групова автономія); забезпечувати зворотний зв'язок з керівником, оцінюватися залежно від ефективності праці робітника; приносити справедливу з погляду працівника винагороду. Робота, що відповідає цим принципам, забезпечує працівникові внутрішнє задоволення і є дуже потужним мотиваційним фактором, що стимулює якісне виконання роботи, а також виконання більш складної роботи.

Цілісність роботи - це завершеність робочої операції як ціллю і визначеною частиною роботи, тобто виконання роботи від початку до кінця з

видимим результатом. Даний принцип передбачає визначеність завдань з боку керівника.

Важливість роботи - це ступінь впливу виконуваної роботи на життя або роботу інших людей у колективі або в зовнішньому оточенні. Поняття важливості тісно зв'язано із системою цінностей виконавця. Робота може бути цікавою і захоплюючою, але її виконавці можуть залишатися незадоволеними доти, доки не відчують, що їхня робота є важливою і її необхідно виконати.

Автономія характеризує, наскільки робота забезпечує свободу і незалежність працівника при встановленні графіка виконання роботи. Якщо даний графік розробляють інші люди, гарне виконання роботи стає проблематичним - працівник не сприйматиме роботу як свою «власність». За відсутності цілісності неможлива й автономія, тому що може порушитися загальна координація виконання окремих дій. Ступінь автономії залежить від людини: для будь-якого службовця існує свій оптимальний рівень автономії, що надає реальне відчуття особистої відповідальності і не викликає стресів.

Зворотний зв'язок забезпечує одержання працівниками інформації про якість виконуваної ними роботи. Ефективність зворотного зв'язку залежить від цілісності роботи. Набагато легше забезпечити зворотний зв'язок за результатами закінченої роботи, ніж за результатами виконання її окремих фрагментів. Важливість зворотного зв'язку очевидна: люди повинні знати, наскільки добре вони виконують свою роботу. Керівники є важливим джерелом подібного зворотного зв'язку. Однак найкращий зворотний зв'язок має місце за умов, коли працівники самі контролюють якість власної роботи. Керівники повинні постійно працювати над поліпшенням роботи і мотивації підлеглих.

6.3. Поняття трудової мотивації

Функціонування будь-якої організації можна описати основоположними законами: самозбереження, розвитку, синергії. Розглянемо їх докладніше, щоб потім дати визначення трудової мотивації.

Перемагають найкращі особини, більш заможні в інтелектуальному, фізичному, морально-психологічному відношенні. Ті, кому вдається перемагати в жорсткому протистоянні з противниками, розвиваються протягом життєвого циклу, послідовно проходячи всі його етапи - від інкубації до утилізації.

6.3.1. Специфіка трудової мотивації

Сучасні уявлення про життєвий цикл організації або товару, що стали органічною частиною менеджменту і маркетингу, у повній мірі відносяться до діяльності індивідів і груп (Рис. 6. 7).

На графіку вельми цікавими є горизонтальні відрізки - E1, E3, E5, E7. На етапі введення працівника в організацію менеджери вирішують два головних завдання, пов'язані з професійною та морально-психологічною адаптацією. Необхідно здійснити «доведення» професійних якостей працівника та ознайомити його з правилами поведінки в організації. Дозволяючи «зліт» (E2, начальник пильно контролює роботу співробітника, надаючи йому необхідну

допомогу. Отримавши необхідний досвід самостійної роботи, набравши потрібну висоту і швидкість "польоту", новий співробітник організації стає її повноправним членом (ЕЗ).

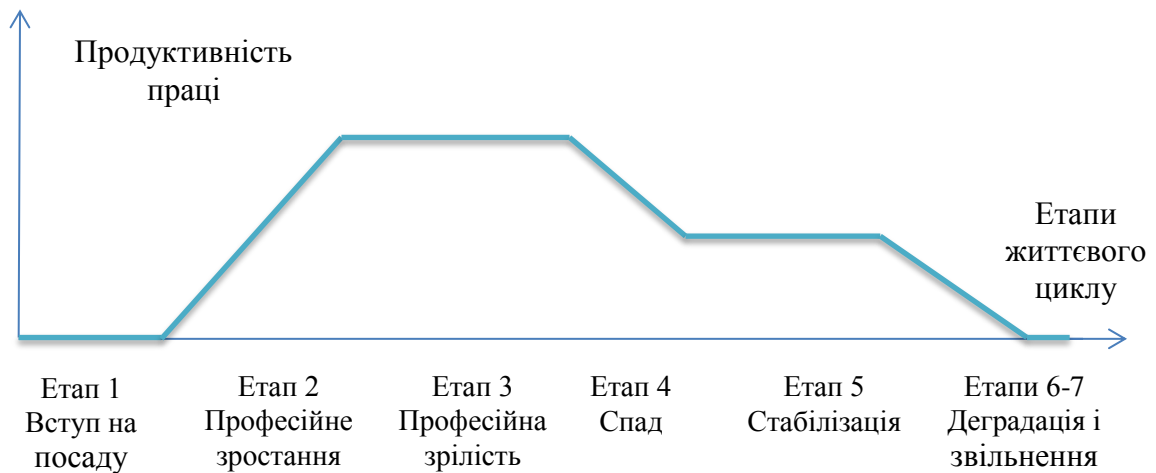


Рис. 6. 7. Життєвий цикл працівника в організації

Коли саме у нього позначиться перший спад (внаслідок втрати інтересу до роботи, обтяження додатковими обов'язками - сім'я, навчання у вузі, нові захоплення), визначити складно, але те, що це незмінно відбувається, є фактом. Тут знову настає «спекотна» пора для менеджера-інструктора. Він повинен проявити себе, стимулюючи працівника і допомагаючи йому продовжити політ на допустимій висоті і з заданими параметрами.

Якщо зниження продуктивності праці не вдасться зупинити, це сигнал для початку пошуку заміни такому працівнику і його подальшого звільнення. Суть закону синергії в тому, що за певних умов сумарний ефект спільної діяльності персоналу виявляється істотно більшим чи істотно меншим, ніж проста сума індивідуальних потенціалів працівників.

Отже, трудова мотивація - це процес створення умов, при яких професійні групи і окремі працівники виконують функціональні обов'язки або виробничі завдання на необхідному (допустимому) рівні. Трудова мотивація - це система, елементами якої виступають: начальник (менеджер), підлеглий (працівник), сукупність методів, прийомів і засобів підвищення трудової активності персоналу організації.



ПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Наведіть визначення поняття «мотивація».
2. Як мотивація впливає на поведінку людини в організації?
3. Що вбачається як завдання управління мотивацією праці?
4. Охарактеризуйте базові поняття процесу мотивації.
5. Які стадії процесу мотивації ви знаєте?
6. Окресліть фактори, що ускладнюють процес практичного розгортання мотивації.

7. У чому полягає специфіка підходу до розуміння ролі мотивації з огляду теорії наукового управління Ф.У. Тейлора?
8. Порівняйте змістовні і процесуальні теорії мотивації.
9. Що поєднує «піраміду» потреб Маслоу і ERG–теорію Альдерфера?
10. Чому теорія набутих потреб Д. Макклелланда вважається новим кроком у розвитку управлінської науки?

ТЕМА 7.



ЛІДЕРСТВО І КЕРІВНИЦТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ

- 7. 1. Керівництво в організації
 - 7.1.1. *Планування і прогнозування як завдання керівника*
 - 7.1.2. *Способи забезпечення контролю*
- 7. 2. Лідерство в організації
 - 7.2.1. *Класифікації лідерства*
 - 7.2.2. *Механізм, функції і детермінанти лідерства*
- 7. 3. Основні концепції лідерства
 - 7.3.1. *Теорія рис лідерства*
 - 7.3.2. *Ситуаційна теорія лідерства*
 - 7.3.3. *Теорія атрибуції та «нове» лідерство*
- 7. 4. Взаємозв'язок керівництва і лідерства в організації

Проблема співвідношення керівництва і лідерства, формальної і неформальної структур організації є виключно важливою і актуальною. У визначенні менеджменту, що пропонується Р.Л. Дафтом, вони розуміються як синоніми, як єдина функція: лідерство = керівництво. Однак далеко не кожен сучасний керівник є лідером, якщо таким вважати найбільш авторитетного співробітника в організації, що помітно впливає на інших не тільки (і не стільки) завдяки формальному положенню в ній, а й у зв'язку з наявністю у нього певних якостей.

Крім цього, прагнення менеджера стати і неформальним лідером організації може призвести до узурпації влади, до ситуації, коли керівник-лідер опиниться в оточенні нелідерів-підлеглих, що не виявляють жодної ініціативи і творчості.

На відміну від керівника, якого призначають (обирають) і який, будучи відповідальним за стан справ у організації, володіє правом заохочення і покарання його членів, лідер висувається стихійно. Він не має офіційних обов'язків та зафіксованих у документах владних повноважень. Взаємини між керівником і лідером можуть сприяти ефективності та гармонізації життєдіяльності групи або, навпаки, набувати конфліктного характеру.

Система управлінських впливів, спрямованих на оптимізацію внутрішньогрупових відносин (як ключове завдання менеджменту), повинна будуватися з урахуванням різних концепцій і теорій лідерства, які досліджують відносини домінування-підпорядкування, впливу-прямування в структурі міжособистісних зв'язків.

Важливе місце серед них займають концепції рис лідерства, поведінкові та ситуаційні теорії, теорія атрибуції і «нове» (харизматичне, трансактне, трансформаційне) лідерство.

7.1. Керівництво в організації

Термін "керівництво" вбачається як основна сила в організаціях, що координує діяльність підсистем і визначає їхній взаємозв'язок із зовнішнім середовищем. Відтак, керівництво - це процес, за допомогою якого розрізнені ресурси організації об'єднуються в єдину систему для досягнення мети. Для досягнення цілей системи виробництва продукції, керівник координує і інтегрує діяльність інших співробітників - керує трудовими і матеріальними ресурсами. Цей процес забезпечується завдяки відповідним функціям (Рис. 7. 1).

Планування - включає вибір цілей організації, а також визначення політики, програм, способу дій і методів їхнього досягнення, забезпечує основу для ухвалення інтегрованих рішень.



Рис. 7. 1. Функції керівника

Координація - спрямована на об'єднання людей і матеріальних, фінансових і інших ресурсів у єдину систему так, щоб спільна діяльність виробничого персоналу забезпечувала вирішення завдань організації. Ця функція передбачає визначення видів адміністративної діяльності, які потрібні для досягнення цілей організації, розподіл цих видів діяльності по підрозділах, надання прав і встановлення відповідальності за їхнє виконання.

Управління - забезпечує роботу різних підсистем відповідно до плану і полягає в контролі діяльності підсистем з наступною корекцією для забезпечення виконання плану усієї організації.

Зв'язок - передача інформації між центрами різних підсистем і організацій для ухвалення рішень і взаємообміну інформацією із зовнішнім середовищем.

Виконання кожної функції залежить від виконання трьох інших. Отже, основне завдання керівництва полягає в інтеграції усіх чотирьох функцій для забезпечення ефективного досягнення загальних цілей системи.

7.1.1. Планування і прогнозування як завдання керівника

Якщо керівництво розглядати крізь призму управлінських процесів (планування, організація, керівництво людьми, мотивація, контроль), то, відповідно, доцільно виокремити як *функції керівника* наступні: адміністраторська (передусім, етап контролю); стратегічна (планування і прогноз можливих подій у сфері діяльності конкретного керівника і соціальної організації в цілому); експертно-консультативна;

представницька; виховна; комунікативно-регулююча; інноваційна; дисциплінарна.

У будь-якому випадку, важливу роль у процесі керівництва відіграють планування, прогнозування і контроль. *Планування* - це діяльність керівника, спрямована на визначення планів на певний період часу, спонукання до виконання різних видів діяльності і визначення необхідних для цього засобів, унаслідок чого має бути поставлена певна мета. *Прогнозування* - це діяльність керівника, спрямована на те, щоб оцінити, передбачити події і досягти бажаного результату.



Рис. 7. 2. Умови делегування повноважень

Велику роль у плануванні і прогнозуванні відіграє *політика організації* як діяльність керівника з ефективного використання інструкцій і приписів, задля заощадження часу при ухваленні управлінських рішень. Уміння приймати рішення і здатність творчо вирішувати проблеми - найважливіші професійні якості керівника, від якого залежить ефективність будь-якої управлінської діяльності.

7.1.2. Способи забезпечення контролю

Одним з найважливіших управлінських завдань, а також важливим етапом управлінського процесу є контроль.

Контроль - це діяльність керівника щодо зміни, регулювання і оцінки отриманих результатів. Поняття контролю можна розглядати як порівняння досягнутих результатів з нормативами. Контроль має відповідати таким характеристикам, як постійність; оперативність; об'єктивність; відкритість; економічність.

Важливим способом контролю є *бесіда керівника з підлеглими*. При цьому контроль забезпечує функціонування в організації безперебійного зворотного зв'язку (*метод делегування повноважень*) - однієї з найважливіших умов ефективного керівництва.

Делегування (у межах контролю) - це не відхід від відповідальності, а форма розподілу управлінської праці, що дозволяє підвищити її ефективність. Делегування полегшує роботу керівника, але не знімає з нього обов'язку ухвалювати остаточне рішення - обов'язку, який і робить його керівником.

Щоб досить точно оцінювати ситуацію, керівник повинен добре уявляти здібності підлеглих і свої власні завдання, повноваження і якість інформації.

Таблиця 7.1. Стилі управління і зміст керівництва.

	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
Природа стиля	Уся влада і відповідальність - у лідера. Прерогатива при визначенні цілей і виборі засобів. Комунікації – низхідні	Делегування повноважень з утриманням ключових позицій лідера. Ухвалення рішень окремо по кожному рівню на засадах участі. Комунікації – двонаправлені.	Зняття відповідальності і відмова від влади на користь групи. Надання самоврядування у бажаному для групи режимі. Комунікації – висхідні.
Сильні сторони.	Акцент на порядок. Прогнозованість результату.	Посилення особових зобов'язань щодо виконання роботи через участь в управлінні.	Дозволяє виконувати справу, виходячи з власного розсуду.
Слабкі сторони	Стримання індивідуальної ініціативи.	Гальмується процес ухвалення рішень.	Втрата персоналом напрямку руху організації без лідера до мети.

Головним завданням керівника будь-якого рівня є досягнення цілей організації шляхом поєднання своїх інтелектуальних і фізичних сил та колективних зусиль його підлеглих. Керівник, що бажає отримувати ефективну працю від підлеглих, повинен уміло користуватися і володіти лідерством відповідно до вимог і цілей організації.

7.2. Лідерство в організації

Лідерство - це відносини домінування і підпорядкування, впливу і прямування в системі міжособистісних відносин. У контексті організаційної поведінки - це тип управлінської взаємодії (між лідером і послідовниками), заснований на найбільш раціональному для конкретної ситуації поєднанні джерел влади для досягнення визначеної мети.

Лідерство можна назвати одним з унікальних феноменів суспільного життя, пов'язаним із здійсненням владних функцій. Воно є неминучим у будь-якому цивілізованому суспільстві і пронизує усі сфери життєдіяльності. Сучасне тлумачення сутності лідерства полягає у його розумінні як специфічного виду відносин управління на засадах визнання особливого статусу лідера, його особистих якостей, кваліфікації чи посади.

Лідер - член групи, організації, за яким визнається право приймати відповідальні рішення в значущих для групи ситуаціях, найбільш авторитетна особистість, реально грає центральну роль в організації спільної діяльності і регулюванні взаємин у групі. Лідери використовують владу як засіб досягнення цілей.

7.2.1. Класифікації лідерства

Ефективність лідерства залежить від об'єму і типу влади. Лідерство за своєю природою здатне згуртувати людей у спільних зусиллях, причому здійснювати це протягом тривалого часу, поступово

вирішуючи завдання, що підпорядковані загальній меті. Існують різні *класифікації феномена лідерства*.

Відповідно до вчення М. Вебера про способи легітимації влади, лідерів підрозділяють на такі категорії: традиційні лідери (вожді племен, монархи тощо), чий авторитет заснований на традиції, звичаї; раціонально-легальні, або рутинні - це лідери, обрані демократичним шляхом; харизматичні - лідери, наділені, на думку мас, особливою благодаттю, видатними якостями, надзвичайною здатністю до керівництва (харизма складається з реальних здібностей лідера і тих якостей, якими його наділяють послідовники).

Розрізняють *формальне і неформальне* лідерство. У формальній групі (організації) лідерство - це нормативно певне право на владу, обумовлене посадовою позицією керівника в жорстко окреслених рамках діяльності, пов'язане зі встановленням правил призначення керівника і передбачає функціональні відносини. Людина, яка стає формальним лідером, звичайно є шанованою особою; дозволяє членам групи задовольняти їхні потреби; уособлює основні цінності, мотиви і прагнення групи; представляє точку зору групи при взаємодії з лідерами інших груп; згладжує всі протиріччя в групі.

Процес впливу на людей з позицій займаної посади називається формальним лідерством. Якщо такий вплив відбувається завдяки лише особистим здібностям і вмінню, деяким іншим ресурсам, необхідним людям – йдеться про неформальне лідерство. Хоча не можна не визнати, що ефективний керівник (формальний лідер) впливає на людей і веде їх за собою, використовуючи також інструменти неформального лідерства.

Існує два *психологічні типи лідерів*: "гравці" і "відкриті". Перші зовні виглядають ефектними, надійними, гнучкими. Вони уміють "пускати пил в очі", а тому швидко міняють позиції, переслідуючи виключно свої інтереси. На ділі вони не уміють працювати з повною віддачею, погано справляються з проблемами. Це - політики, прагнучі у будь-який спосіб захопити владу і як можна довше при ній утриматися.

"Відкриті" лідери не такі помітні, але вони послідовні. Беруться за будь-які важкі справи, прагнуть сумлінно в усе вникнути, що сприяє довірі і повазі на довгий час. Вони теж гнучкі і діють з урахуванням обставин, але живуть не сьогоднішнім днем, а спрямовані в майбутнє. Влада в їхніх руках залишається надовго. Саме вони є істинними лідерами, що мають незаперечний авторитет.

7.2.2. Механізм, функції і детермінанти лідерства Механізм лідерства – це те, що структурує феномен лідерства. Лідерство в організації - процес, пов'язаний з діяльністю лідера - авторитетного члена колективу (групи, організації), що володіє юридичної та/або фактичної владою в групі, організації.

На дії і поведінку лідера можуть вплинути наступні *детермінанти*: основні переконання лідера; стиль лідера; мотиви, якими керується лідер, прагнучи певного положення; реакція лідера на тиск і стрес; початок керівницької кар'єри; попередній досвід лідера; середовище, або контекст, у

якому лідер починає свою діяльність. Контекст визначає, кому зі свого оточення лідер приділятиме особливу увагу, які межі взаємодії лідера з тими, ким він намагається керувати. Більше того, від контексту залежить, у яких межах лідер може використовувати певні процедури, здійснюючи керівництво, хто оцінюватиме це керівництво і наскільки ефективним визнає його.



Рис. 7. 3. Функції лідера в організації

Переконання - цілі і стратегії, - визначають спосіб, у який лідери інтерпретують середовище своєї діяльності, допомагають окреслити межі тієї сфери, у якій вони діють. Чим міцніше переконання лідера щодо зовнішніх впливів, тим більше ймовірно, що ці переконання вплинуть на його діяльність. При проведенні організаційних змін лідер надихає працівників ентузіазмом, передаючи своє бачення майбутнього і допомагаючи адаптуватися до нових умов, пройти етап змін. Отже, переконання лідера - це один з найбільш прямих способів розуміння взаємозв'язку між тим, що є лідер і тим, у чому він хоче переконати своїх прибічників.

7.3. Основні концепції лідерства

Залежно від теоретичних засад можна виокремити три групи концепцій лідерства. По-перше, розуміння лідерства як універсальний феномен людської діяльності, а закономірностей його функціонування – як єдині в усіх сферах суспільства. По-друге, ототожнення лідерства з керівництвом і управлінням, при цьому формальне володіння владою розглядається як необхідна і достатня умова лідерства. По-третє, тлумачення лідерства як специфічне явище суспільного життя, що не зводиться до психологічних, економічних або правових принципів.

На відміну від керівника, якого призначають (обирають) і який, будучи відповідальним за стан справ у організації, має право заохочення і покарання його членів, лідер висувається стихійно. Він не має офіційних обов'язків і зафіксованих у документах владних повноважень. Взаємини між керівником і

лідером можуть сприяти ефективності та гармонізації життєдіяльності групи або, навпаки, набувати конфліктного характеру.

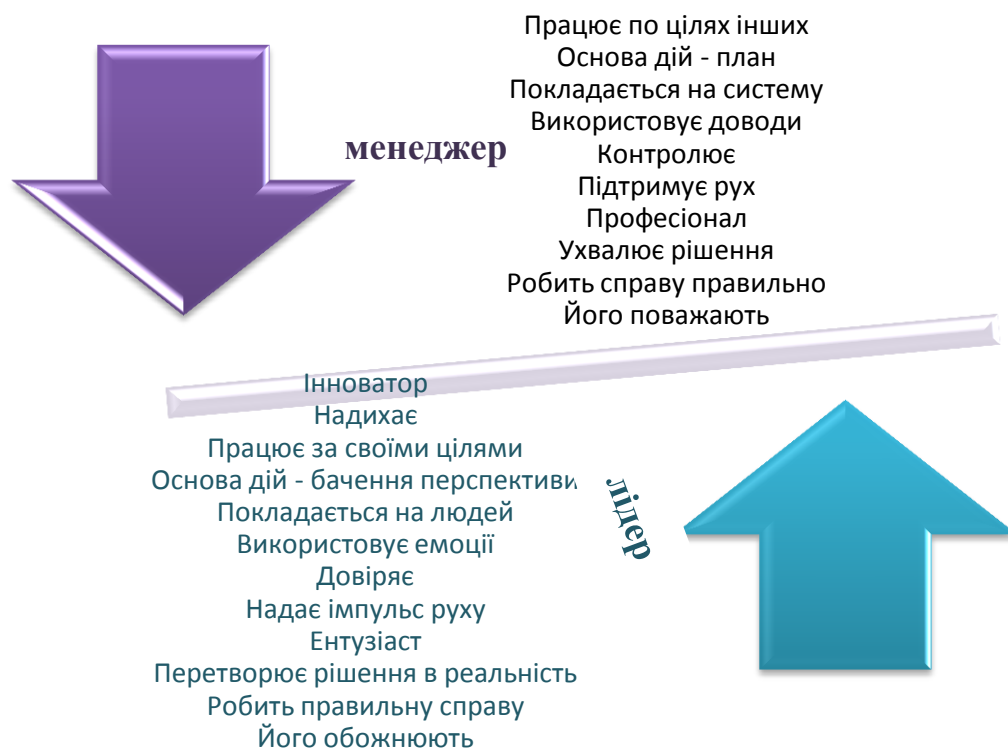


Рис. 7. 4. Порівняльні риси менеджера и лідера

Система управлінських дій, спрямованих на оптимізацію внутрішньогрупових стосунків (як ключове завдання менеджменту), повинна будуватися з урахуванням різних концепцій і теорій лідерства, що досліджують у структурі міжособових зв'язків відносини домінування - підпорядкування, впливи – дотримання. Важливе місце серед них займають концепції рис лідерства, поведінкові і ситуаційні теорії, теорія атрибуції і "нове" (харизматичне, трансактне, трансформаційне) лідерство.

7.3.1. Теорія рис лідерства

Виходить з припущення, що головною відмінністю лідерів від інших членів групи є специфічні "лідерські" здібності.

За словами А. Браймена, лідери мають бути "побудовані з правильного матеріалу". З якого? На це питання спробували відповісти фахівці - Роберт Хаус, Шеллі Кирпатрик, Едвін Локе, Гери Юкл і інші. Численні дослідження дозволили встановити і охарактеризувати риси, властиві успішним менеджерам (Рис. 7.4).

Поведінкові теорії лідерства (класичні дослідницькі програми університету Мічигану і Університету штату Огайо, а також «управлінські грати» Роберта Блейка і Джейн Моутон) продемонстрували обумовленість результатів групової діяльності фактичною поведінкою керівника, який може бути орієнтований на завдання (ініціююча функція) або на працівників (підтримувальна функція).

Таблиця 7. 2. Характеристика основних лідерських рис

назва	зміст
<i>Енергійність і стійкість до стресів</i>	Фізична життєздатність і емоційна пластичність
<i>Соціальна мотивація до отримання влади</i>	Висока потреба у владі, яка використовується на благо оточуючих
<i>Орієнтація на успіх</i>	Потреба в успіху, бажання переваги, відповідальність, інтерес до нового
<i>Емоційна зрілість</i>	Здатність швидко адаптуватися, відсутність важких психічних розладів
<i>Упевненість у собі</i>	Психологічна готовність обійняти керівну посаду і віра у свої сили і здібності
<i>Високі моральні якості</i>	Дотримання певних моральних норм, чесність, обов'язковість, справедливість
<i>Наполегливість і цілеспрямованість</i>	Здатність долати перешкоди, сила волі
<i>Когнітивні здібності, інтелект і соціальний розум</i>	Уміння збирати, аналізувати і інтерпретувати інформацію; розуміння соціальної обстановки
<i>Професійні знання</i>	Знання про компанії і галузі, розуміння специфіки ключових проектів і окремих завдань
<i>Гнучкість</i>	Здатність адекватно реагувати на зміни зовнішніх умов і внутрішньокорпоративні проблеми

Розвиваючи ідеї своїх попередників, Джордж Грен (Graen) запропонував теорію обміну між лідером і рядовим членом групи, або скорочено LMX (Leader - Member Exchange Theory). Використовуючи спеціальну шкалу оцінки взаємин лідера і його послідовників, менеджери дістають можливість виробляти виміри морально-психологічного клімату. Для його поліпшення вони можуть різноманітні завдання, делегувати повноваження, делегувати певні пільги підлеглим.

7.3.2. Ситуаційна теорія лідерства

Запропонована в середині 1960-х Фредом Фидлером, а потім розширена їм і його послідовниками, ситуаційна теорія лідерства акцентує здатність лідера контролювати ситуацію: визначати, чим займатиметься група в конкретний момент часу та передбачати подальші події і наслідки ухвалених рішень.

Основні змінні, що характеризують міру контролю за ситуацією: взаємини лідера з підлеглими (добрі / погані) - підтримка лідера членами його групи; структурованість завдання (висока / низька) - чітке доведення лідером до групи цілей, процедур, директив; влада позиції (сильна / слабка) - досвід лідера з виконання поставленого завдання і повноваження винагороджувати і карати.

Модель ситуаційного лідерства, запропонована П. Херши і К. Бланчардом, пов'язана з вибором одного з чотирьох стилів ("викладає", "продає", "залучає", "делегує") залежно від міри готовності підлеглому виконати завдання (низька - середня - висока) і його психологічного стану. Згідно даної моделі існують 4 стилі лідерства і 4 ступеня розвитку підлеглому.

Директивний стиль, або лідерство через наказ - висока орієнтація на завдання і низька - на людей. Лідер дає конкретні вказівки і стежить за виконанням завдань. Основний спосіб лідерства - жорстка постановка цілей і накази.

Поведінка, орієнтована на виконання завдання			
низька		висока	
Делегує відповідальність за ухваленні і реалізацію рішень	Дозволяє обмін ідеями і участь у прийнятті рішень	Пояснює і мотивує прийняті рішення, дає можливість уяснити усі деталі	Дає чіткі вказівки і постійно контролює виконання робіт
← C4 P4	C3 P3	C2 P2	C1 P1 →
Мотивовані і здібні	Немотивовані і здібні	Нездібні, але мотивовані	Нездібні і немотивовані
Висока	Помірна		Низька
Готовність підлеглих			

Рис. 7.5. Модель ситуаційного лідерства П. Херши і К. Бланчарда

Наставницький стиль, або лідерство через «продаж» ідей - поєднання високої орієнтованості на завдання і на людей. Керівник продовжує давати вказівки і стежити за виконанням завдань, але при цьому пояснює прийняті рішення підлеглому, пропонує висловлювати свої ідеї та пропозиції.

Підтримуючий стиль, або лідерство через участь у організації процесу праці - висока орієнтація на людей і низька - на задачу. Лідер підтримує і допомагає своїм підлеглим у їхній роботі, бере участь у процесі ухвалення рішень, але останні приймаються переважно підлеглими.

Делегуючий стиль, або лідерство через делегування - низька орієнтація і на людей, і на завдання. Лідер передає повноваження, права і відповідальність іншим членам команди.

Кожний стиль відповідає певному типу співробітників.

«Нездатний, але налаштований» - співробітник високо мотивований, демонструє багато ентузіазму, але володіє тільки базовими знаннями та навичками, наприклад, випускник вишу, «новачок - ентузіаст».

«Нездатний і не налаштований» - у співробітника, як правило, вже є певні знання і навички, однак з якоїсь причини він демотивований. Можлива причина - його очікування від роботи не виправдалися чи його потреби не зустріли відгуку з боку лідера.

«Здатний, але не налаштований» - співробітник має знання і добре розвинені навички для виконання завдання, однак його впевненість у собі та своїх силах нестійка, що може впливати на мотивацію.

«Здатний і налаштований» - співробітник демонструє майстерне володіння навичками, необхідними для виконання даного завдання; він мотивований і впевнений у собі.

Відповідно до моделі ситуаційного лідерства лідер використовує один з чотирьох стилів залежно від ситуації і рівня розвитку співробітників щодо задачі. Кожному типу розвитку співробітника відповідає свій стиль управління.

Співробітник рівня Р 1 («нездатний і не налаштований») потребує чіткої постановки завдання, інструкцій і контролю з боку керівника - використовується директивний стиль (С 1).

Співробітник рівня Р 2 («нездатний, але налаштований») потребує і на директиви керівника, і на його підтримку - лідер використовує наставницький стиль (С 2).

Співробітник рівня Р 3 («здатний, але не налаштований») має досить глибокі знання і добре розвинені навички для виконання завдання, проте має низьку мотивацію - лідер мотивує його за допомогою підтримуючого стилю (С 3).

Співробітник рівня Р 4 («здатний і налаштований») мотивований і досвідчений, а тому не потребує особливої уваги з боку керівника - наразі ефективний делегуючий стиль (С 4).

Модель ситуаційного лідерства має яскраво виражену практичну спрямованість, а тому популярна серед менеджерів.

7.3.3. Теорія атрибуції та «нове» лідерство

Теорія атрибуції пояснює феномен лідерства не тими якостями або явищами, які піддаються ідентифікації і виміру, а наявністю у свідомості людей образу "справжнього керівника". Прототипи лідерства, стихійно або свідомо формовані і підтримувані ЗМІ, у різних країнах і культурах можуть істотно відрізнитися. Зокрема, у США словесний портрет успішного бізнесмена виглядає так: рішучий, орієнтований на досягнення мети, має навички ораторського мистецтва, винахідливий, наполегливий. Японці уявляють лідера бізнесу трохи інакше: відповідальний, освічений, такий, що заслуговує на довіру, розумний, дисциплінований.

Так зване «нове» лідерство - це загальна назва харизматичного, трансактного і трансформаційного підходів.

Теорія харизматичного лідерства (Роберт Хаус) є синтезом теорій рис і поведінки лідера. Харизматичний лідер надзвичайно сильно впливає на підлеглих через свої особисті здібності. Дослідження президентів США як харизматичних осіб - одна з найцікавіших і важливіших наукових робіт Хауса. Які якості повинен мати лідер національного масштабу? На це питання відповів ізраїльський учений Б. Шамир: "Товариськість, досвід, почуття гумору, динамізм (активність), фізична привабливість, розум, високі стандарти навколишнього оточення, оригінальність". Справляти належне враження на громадян своєї країни протягом тривалого часу під силу лише команді

професіоналів, що співробітничать з лідером. А значить, відокремити справжні якості лідера від акторської гри стає усе більш складно, а іноді і неможливо.

**Табл.7.3. П'ять харизматичних навичок
(модель "Ефективний менеджер")**

назва	зміст
сенситивність	чутливість до найбільш відповідного для харизми контексту - акцент на критичній оцінці поточної ситуації і виявленні проблем
бачення	акцент на креативне мислення, що дозволяє розмірковувати про глибинні перетворення
комунікації	спеціальна робота над усними і письмовими комунікаціями
управління іміджем	акцент на моделюванні зовнішності, створенні інтер'єру; вивчення і вдосконалення мови жестів, акторська майстерність
делегування повноважень	акцент на необхідності підвищення продуктивності праці і міри участі персоналу в управлінні; послаблення бюрократичних процедур, наявність перспективних цілей і розвиток системи винагород

Теорія трансактного і трансформаційного лідерства (Бернард Басс) спрямована на активізацію спільної роботи лідера і групи. При цьому трансактне лідерство передбачає різноманітні заохочення, активне управління і коригування за умов відхилення від стандартів, а також пасивне управління і політика невтручання.

Трансформаційне лідерство застосовується за умов, коли лідери розширюють інтереси персоналу і стимулюють відмову від особистих інтересів працівників на противагу груповим і громадським інтересам. Басс і його колеги розробили немало цікавих і корисних програм удосконалення лідерських навичок.

7. 4. Взаємозв'язок керівництва і лідерства в організації

Важливо розрізнити лідерство і керівництво. Керівництво концентрує увагу на тому, щоб люди робили речі правильно, а лідерство - на тому, щоб люди робили правильні речі. Лідерство - це психологічна характеристика поведінки окремих членів групи, а керівництво - це соціальна характеристика відносин у групі, передусім, з огляду на розподіл ролей управління і підпорядкування. На відміну від лідерства, керівництво виступає як регламентований суспільством правовий процес. Попри наведені відмінності і лідер, і керівник мають справу з одним і тим же типом проблем, пов'язаних із стимулюванням персоналу організації, націлюванням на вирішення певних завдань, опікуванням щодо засобів їхнього вирішення.

Керівник - це людина, яка направляє роботу інших і несе персональну відповідальність за її результати. Хороший керівник упорядковує і додає послідовності виконуваний роботі. У взаємодії з підлеглими – віддає перевагу фактам. Керівники тяжіють до пасивної позиції щодо цілей: найчастіше орієнтуються на кимось встановлені цілі і практично не використовують їх для проведення змін.

Лідери, навпаки, самі встановлюють свої цілі і використовують їх для зміни ставлення людей до справи. Офіційно призначений керівник підрозділу має переваги в завоюванні лідируючих позицій у групі, тому він частіше за інших стає лідером. Проте, бути керівником не означає автоматично вважатися лідером, оскільки лідерство значною мірою базується на неформальній засаді.

Крім того, поведінка формального керівника залежить від того, чи прагне він просуватися вище по службових сходах або задоволений своїм положенням і особливо не прагне до просування. У першому випадку керівник, коли ототожнює себе більше з групами організації, ніж з групою підлеглих, може вважати, що емоційна прихильність до робочої групи може увійти у протиріччя з його особистими амбіціями і опинитися в конфлікті з його прихильністю керівній групі організації. У другому - він повністю ототожнює себе зі своїми підлеглими і прагне зробити усе від нього залежне, щоб захистити їхні інтереси.

У цьому відмінності щодо базових стратегій керівництва і лідерства, але є і загальне. Керівництво і лідерство - засоби координації стосунків членів соціальної групи. Обидва феномени реалізують процеси соціального впливу в колективі. Керівництву, як і лідерству, властива певна субординація стосунків. У першому випадку відносини чітко визначені і закріплені посадовими інструкціями, а в іншому - не окреслені. На практиці, як правило, не спостерігається ідеального дотримання цих двох типів стосунків в управлінні. Дослідження показують, що значна група керівників багато в чому має лідерські якості. Проте зворотний варіант зустрічається в реальному житті рідше.

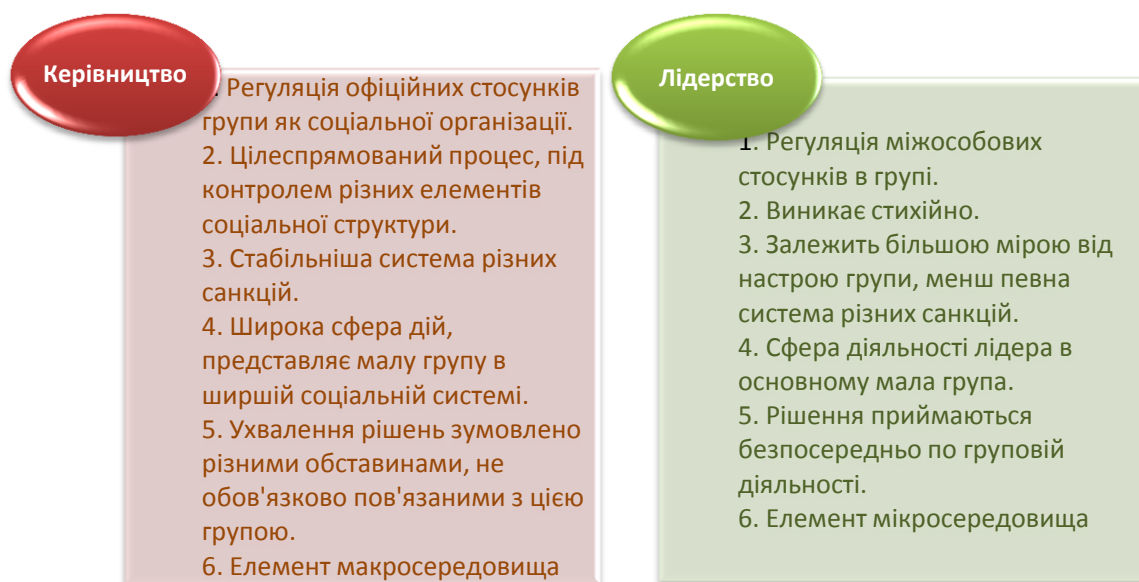


Рис. 7. 7. Базові стратегії керівництва і лідерства

Керівники віддають перевагу порядку у взаємодії з підлеглими. Вони будують свої стосунки з ними відповідно до тих ролей, які підлеглі грають в запрограмованому ланцюжку подій або у формальному процесі прийняття і

реалізації рішень. Це багато в чому відбувається через те, що керівники бачать себе певною частиною організації або членами особливого соціального інституту. Лідери підбирають і тримають людей, які розуміють і розділяють їх погляди і ідеї, відбивані в лідерському баченні. Лідери враховують потреби працівників, сприймані ними цінності і рушійні ними емоції. Лідери схильні до використання емоцій і інтуїції і завжди готові викликати у своїх послідовників сильні почуття типу любові і ненависті. Лідери не зв'язують пошану до себе з приналежністю до певної організації.

Керівники забезпечують досягнення цілей підлеглими, контролюючи їх поведінку і реагуючи на кожне відхилення від плану. Лідери будують свої стосунки з підлеглими на довірі, мотивуючи і надихаючи їх. Вони закладають довіру в основу групової, спільної роботи. Використовуючи свій професіоналізм, різні здібності і уміння, керівники концентрують свої зусилля в області ухвалення рішень. Вони намагаються звузити набір шляхів вирішення проблеми.

Рішення часто приймаються на основі минулого досвіду. Лідери, навпаки, роблять постійні спроби розробки нових і неоднозначних рішень проблеми. А найголовніше, після того, як проблема ними розв'язана, лідери беруть на себе ризик і тягар виявлення нових проблем, особливо в тих випадках, коли існують значні можливості для отримання відповідної винагороди.



ПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Чому планування і прогнозування вважаються основним завданням керівника організації?
2. Які способи забезпечення контролю є у розпорядженні керівника?
3. Які критерії покладено в основу класифікацій лідерства?
4. Охарактеризуйте механізм і функції лідерства.
5. Які чинники виступають детермінантами лідерства в організації?
6. Розкрийте сутність теорії рис лідерства.
7. У чому полягає ситуаційна теорія лідерства.
8. Назвіть основні положення теорії атрибуції.
9. Що таке «нове» лідерство?
10. Як взаємозв'язані керівництво і лідерство в організації?



ТЕМА 8.

УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ, ЗМІНАМИ І РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

- 8.1. Управління ОП на основних етапах життєвого циклу організації
- 8.2. Організаційна культура і ділова репутація
 - 8.2.1. Структура, зміст і види організаційної культури
 - 8.2.2. Ділова репутація організації
- 8.3 Управління організаційними змінами
 - 8.3.1. Види організаційних змін
 - 8.3.2. Моделі управління організаційними змінами
- 8.4. Методи подолання опору організаційним інноваціям

Зміна - це основа життя, спосіб існування матерії і духу. На думку фахівця з менеджменту Тома Петерса "...бурхливі зміни на ринку вимагають, щоб ми видозмінювали життя кожної людини. Ми повинні навчитися - кожен окремо і організації в цілому - вітати зміни і інновації також активно, як чинили опір їм у минулому".

Ефективно управляти організаційними змінами значить забезпечувати рух організації в заданому напрямі протягом певного часу на основі критичного аналізу поточної ситуації і умілого поєднання передових досягнень і минулого досвіду.

8.1. Управління ОП на основних етапах життєвого циклу організації

Життєвий цикл будь-якої організації - це послідовна зміна певних етапів (фаз) розвитку. Найважливішими з них виступають: створення, зростання, зрілість і занепад.

Фаза створення організації пов'язана з підготовкою і проведенням комплексу заходів, ініціаторами і відповідальними за виконання яких виступають самі керівники нової організації.

Серед завдань керівника на цьому етапі: вивчити поточну ситуацію в галузі, регіоні; визначити місію, цілі і завдання; залучити необхідні ресурси (фінансові, матеріальні, інформаційно-технологічні, людські); приступити до формування виробничої і управлінської структур; підготувати пакет документів і зареєструвати підприємство.

Найбільш типовими організаційно-правовими формами створюваних підприємств є товариство з обмеженою відповідальністю і закрите акціонерне товариство (ТОВ). Процедура реєстрації нової комерційної організації (на прикладі ТОВ) є багатоступінчастою. Для її успішного проходження треба виконати ряд послідовних дій.



Рис. 8. 1. Зміст фази створення організації

Фаза зростання - найвідповідальніша, бо організація повинна закріпитися на ринку, налагодити контакти з постачальниками і клієнтами, встояти в конкурентній боротьбі. Як показує практика, більшість зі створених організацій згортають діяльність протягом перших років існування. Одні організації не можуть витримати конкуренції, інші - розрахуватися за кредитами або іншими зобов'язаннями, а треті, через порушення законів, підлягають санкціям з боку численних органів, контролюючих діяльність комерційних організацій.

Фаза зрілості настає тоді, коли організація налагоджує стійкі і ефективні комунікації з клієнтами і партнерами, стабілізує виробництво товарів або послуг, а трудовий колектив стає командою однодумців.

Фаза занепаду обумовлена посиленням конкуренції на світових і національних ринках. Проте, навіть після банкрутства організація може відродитися в іншому вигляді. Тут важливу роль відіграє ділова репутація організації, першим кроком на шляху формування якої є організаційна культура.

8.2. Організаційна культура і ділова репутація

Організаційна культура - це філософія, ідеологія, цінності, припущення, переконання, очікування та відносини, що колективно використовуються та об'єднують організацію в єдине ціле. Ключовими у цьому визначенні є словосполучення «*колективно*

використовуються».

Існує багато цінностей, припущень, переконань, очікувань та відносин, які підтримують окремі особи в організації, але тільки такі, що є спільні для всіх, широко підтримуються та визначають дійсний характер організації. Організаційна культура суттєво впливає на поведінку персоналу. Якщо інколи важко визначити, якою є культура в організації, проте працівники звичайно знають, яка саме поведінка прийнятна в цій організації. Вона сприяє або заважає вирішенню проблем внутрішньої інтеграції (персоналу) і зовнішньої адаптації (самої організації) до умов мікро- і макросередовища.

Позитивний і довготривалий вплив культури на організаційну поведінку забезпечується відповідністю трьом умовам: культура має бути корисною, незвичайною та складною для імітування.

8.2.1. Структура, зміст і види ОК

Поняття "організаційна (корпоративна) культура" (ОК) трактується неоднозначно. Проте, попри різні дефініції, наявні аспекти, з яких немає суттєвих розбіжностей: організаційну культуру важко визначити; вона має багатовимірний характер, з численними складовими на різних рівнях; вона не особливо динамічна і може не піддаватися змінам (залишатися відносно стабільною протягом коротких проміжків часу); для створення і, отже, зміни корпоративна культура потребує час.

Структура (склад) і зміст ОК є найбільш спірними моментами. Зазвичай вказують від 3 до 7-8 елементів. Зокрема: історії (міфи, саги), герої, цінності, церемонії, ритуали, символи, артефакти, норми (правила поведінки) і ролі, стиль управління і культурна мережа. Відходячи від наукових дебатів, позначимо 5-елементний "зоряний" склад організаційної культури (Рис. 8.2).

кращі співробітники організації, які служили і служать прикладом для інших її членів.

основні ідеї, прийняті більшістю співробітників організації, що направляють їхню діяльність і що забезпечують успіх

інформація про реальні або вигадані події у процесі становлення і розвитку фірми



основні правила поведінки, дотримання якої заохочується, а порушення - засуджується

прихована система владних стосунків; неформальна структура організації

Рис. 8. 2. Основні елементи організаційної культури

Культура є корисною, коли вона допомагає організації досягти таких цілей, як високий рівень продажу, що додає фінансової цінності організації. Культура вважається незвичайною, якщо вона має характеристики, які рідко можна знайти в інших організаціях. Культура є важкою для імітування, якщо конкуруючі організації не в змозі просто дублювати її. Якщо є всі ці умови, фірма може вважати культуру своєю конкурентною перевагою.

Існують такі види культур: відкрита, що заохочує до співучасті і закрита, автократична, корпоративна культура. Сильні корпоративні культури

відрізняються однорідністю та стабільністю членства в організації, а також тривалим дотриманням працівниками цінностей та досвіду, що існують в організації.

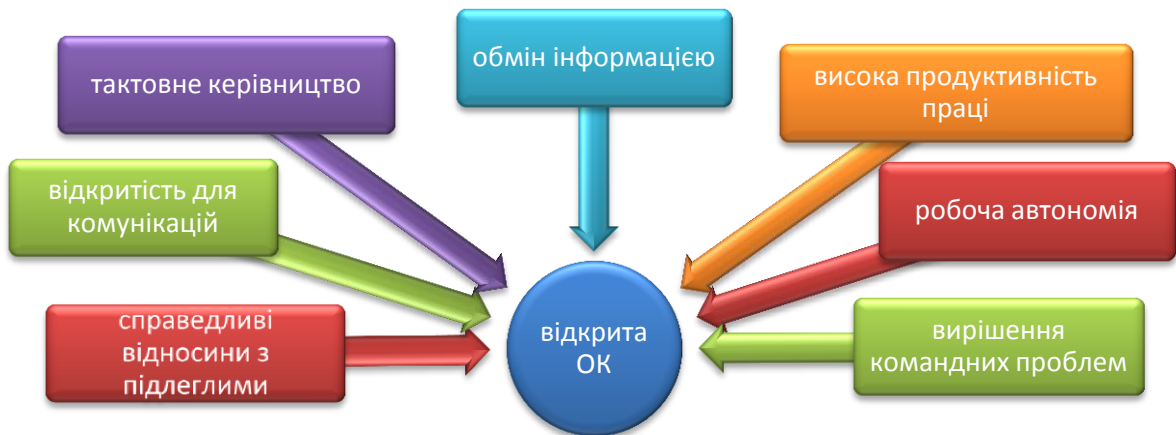


Рис. 8. 3. Відкрита організаційна культура

Вплив корпоративної культури на роботу організації є дуже значний — у випадку невідповідності організаційних цілей чи структури організації цінностям та поведінковим нормам працівників виникає внутрішній конфлікт, який може перерости в глибоку кризу.

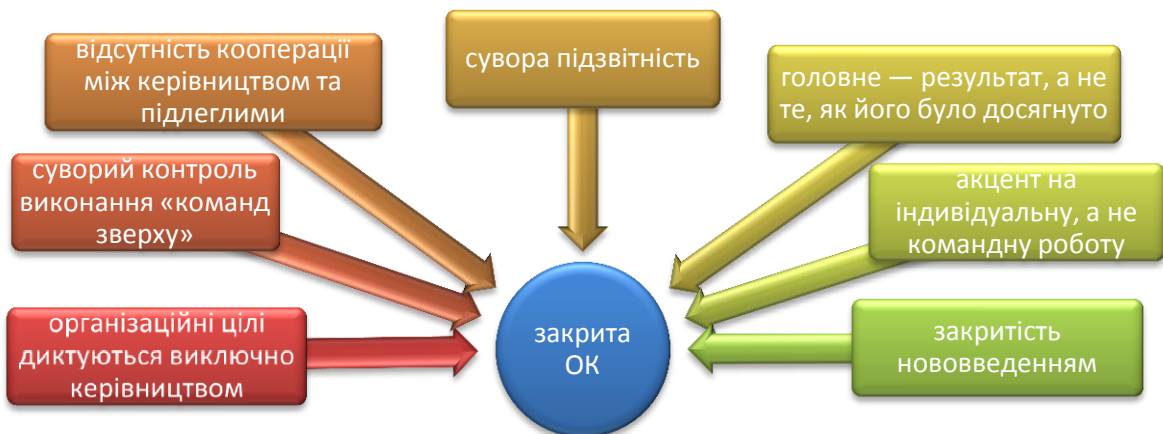


Рис. 8. 4. Закрита (автократична) організаційна культура

Корпоративна культура, яка формується в організації протягом багатьох років, є найстабільнішим елементом організації. Проте вона також зазнає певних змін, які відбуваються, з одного боку, під впливом змін у зовнішньому середовищі організації, а з іншого - через свідомі спроби керівництва або впливової групи працівників змінити корпоративну культуру. Це дуже важко, а то й майже неможливо, однак керівники намагаються це зробити, оскільки культура не є нейтральною щодо результатів роботи організації. Найпоширенішими шляхами трансляції культури працівникам та споживачам є соціалізація, церемонії та ритуали, історії, слогани та норми.

8.2.2. Ділова репутация організації

Репутация, реноме (франц. reputation, renom, renomnee – репутация, популярність, слава) - це суспільна оцінка, усталена загальна думка про організацію, що підтримується в суспільстві завдяки умілому використанню комунікативних каналів внутрішнього і зовнішнього середовища.

Створення позитивної ділової репутации є результатом синтезу авторитету керівника і стилю управління організацією. Обидва ці чинники знаходять віддзеркалення у філософії організації, що об'єднує ключові питання щодо досягнення цілей організації і співпраці персоналу.

Так, наприклад, С. Бостром - фахівець з ухвалення рішень в області електронного бізнесу, виділила три філософські принципи, що зв'язують ринкову стратегію і організаційну культуру компанії Cisco System: надання робітникам повноважень швидко генерувати ідеї і впроваджувати їх у життя; прийом на роботу самих кращих працівників, оскільки саме їхні ідеї і інтелектуальні достоїнства сприяють успіху; збір і поширення інформації, яка може привести до народження нових ідей.

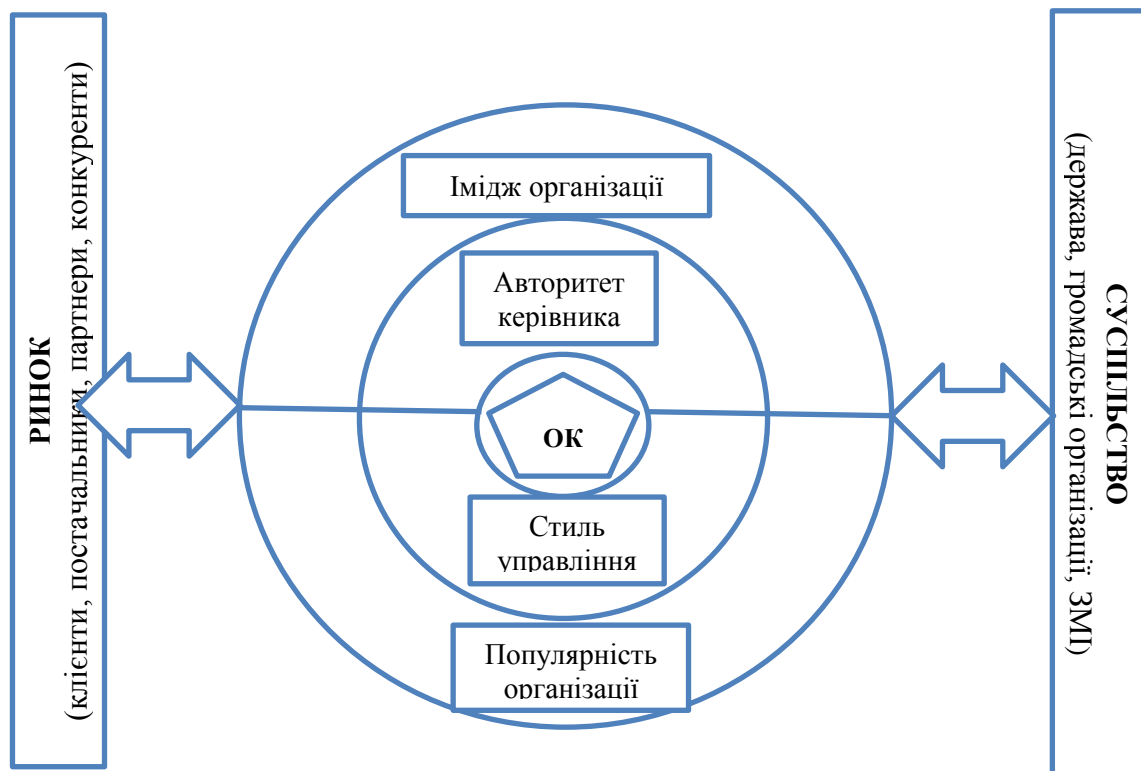


Рис. 8. 5. Механізм формування ділової репутации фірми

Імідж організації - це образ, що формується у свідомості клієнтів, постачальників, посередників, конкурентів, а також на державному і міжнародному рівнях. Створити позитивний імідж дуже не просто. У такій роботі все повинно бути продумано, а багато що і прораховане: від оформлення офісних приміщень, дотримання робочого графіку, респектабельності і

комунікабельності персоналу до створення торговельних марок, проведення спеціальних PR-акцій і активної участі в громадському житті.

Популярність організації, її помітність серед інших учасників ринку, зумовлена тривалістю перебування в бізнесі, масштабами діяльності, успішністю на внутрішніх і зовнішніх ринках тощо. Отже, позитивна або негативна ділова репутація складається у результаті взаємодії п'яти основних

складових у вигляді концентричних кругів (Рис. 8. 5).

8. 3. Управління організаційними змінами

Організація, так само як і індивід має свій цикл життя: росте, змінюється, розвивається, старіє. Організації не є статичними, навпаки, вони постійно

змінюються та розвиваються під впливом різноманітних як зовнішніх, так і внутрішніх чинників.

Серед зовнішніх чинників, що є джерелами організаційних змін та розвитку, слід особливо відзначити такі: конкуренти; клієнти; постачальники; робоча сила; економічна ситуація в країні; законодавче середовище.

Таблиця 8. 1. Тенденції та напрями організаційних змін

Функція / Сфера	Від ...	До ...
Виробництво	акцент на капіталі та автоматизації; обсяг та економія витрат важливіші, ніж люди	акцент на невеликих партіях та здатності до швидких змін; важливими стають люди, якість та відповідальність
Маркетинг	зосередження на масовому маркетингу та масовій рекламі	перевага сегментам, кастомізації та маркетингу, що базується на стосунках
Фінансовий контроль	централізоване планування та контроль	децентралізований контроль, фінансисти стають членами багатодисциплінарних команд
Інформаційні системи менеджменту	централізований контроль інформації	децентралізоване управління, інформація загальнодоступна завдяки комп'ютерним мережам
Дослідження та розвиток	централізовані, великі проекти; інновації, обмежені напрямками спеціалізації компанії	акцент на нові продукти; портфельний підхід; децентралізована діяльність
Менеджмент	командний стиль; централізоване ухвалення рішень	партисипативний стиль; прийняття рішень делеговане виконавцям

Серед внутрішніх джерел організаційних змін та організаційного розвитку доцільно виділити: цілі та стратегія компанії; падіння обсягів продажу, прибутків та інші ознаки кризової ситуації; зміни у ставленні працівників до своїх безпосередніх керівників чи до компенсаційного пакету; зниження продуктивності праці; зміни та перестановки персоналу; технологічний розвиток.

8.3.1. Види організаційних змін

На внутрішньоорганізаційному рівні зміни можна класифікувати за різними підставами: планові і

позапланові (спонтанні, випадкові); істотні і несуттєві (другорядні); кількісні і якісні; формальні і неформальні; регулярні і епізодичні; глобальні та фрагментарні (часткові).

Намічаючи контури, а згодом і приступаючи до розробки програми організаційних змін, менеджери повинні визначити їхній рівень (масштабність) і змістовну частину, тобто виділити "мішені", по яких вестиметься прицільний вогонь (табл. 8. 2).

Таблиця 8. 2. Основні види організаційних змін

Вид	Зміст
Поточні (звичайні) зміни	Несуттєві зміни, що стосуються окремих аспектів функціонування організації. Найм, переміщення і звільнення персоналу. Перерозподіл повноважень у зв'язку з відпустками, відрядженнями, навчанням і хворобою співробітників. Створення робочих груп (команд) для вдосконалення профільної діяльності і виконання спеціальних проектів.
Помірні перетворення	Нарощування випуску продукції. Освоєння нових ринків. Підготовка до виробництва нових товарів і послуг. Створення нових підрозділів (відділів, служб). Реорганізація окремих напрямів діяльності фірми.
Радикальні перетворення	Значне розширення (скорочення) виробничої діяльності і відкриття (закриття) філій. Вихід на міжнародні ринки. Злиття з іншими організаціями і поглинання конкурентів. Перегляд (корекція) принципів організаційної культури. Оновлення організаційної структури і реорганізація системи управління.
Перебудова організації	Фундаментальні перетворення через зміни галузі, продукту, мережі. Формування нової організаційної культури, бачення, цілей і місії організації.

8.3.2. Моделі управління організаційними змінами

Найбільш просту модель управління організаційними змінами запропонував К. Левин. Він розглядав три стадії будь-яких трансформацій: «розморожування» (підготовка організації до змін), зміна (здійснення конкретних дій), «заморожування» (закріплення і стабілізація нововведень).



Рис. 8. 6. Модель організаційного розвитку "7 S"

Однією з найбільш поширених і успішних моделей, що реалізуються на практиці, є шостистапна система Л. Гейнера:

- тиск і спонукання (усвідомлення керівництвом необхідності організаційних змін і готовність до них);
 - посередництво і переорієнтація уваги (співпраця адміністрації і консультантів);
 - діагностика і усвідомлення проблем (активна участь співробітників у пошуку і відборі управлінських рішень, делегування повноважень);
 - знаходження адекватного (нового) рішення і його схвалення (підтримка) співробітниками;
 - експеримент (перевірка) і коригування рішення;
- мотивація персоналу для прийняття і практичної реалізації нововведення.

Плануючи організаційні зміни, особливо широкомасштабні, пов'язані з радикальними перетвореннями або повною реорганізацією фірми, слід мати на увазі і модель компанії Мак-Кінси (McKinsey). Вона дістала назву "7S" за першими буквами елементів, що входять у неї (*strategy* - стратегія; *structure* - структура; *systems* - системи, регламенти; *skills* - здібності, навички; *shared values* - загально визнані цінності; *staff* - персонал, співробітники; *style* - стиль).



Рис. 8. 7. Діалектика форм влади, стратегій, методів і результатів організаційних змін.

Три перші складові успіху діяльності фірми були визначені як "апаратне забезпечення", а інші - тісно пов'язані з повсякденною роботою і класифікуються як "програмне забезпечення".

Коментуючи роль і значення чотирьох чинників, відомий учений і консультант зі стратегічного менеджменту і маркетингу П. Дойль підкреслював, що стиль розглядається як зразок поведінки і мислення команди менеджерів, а здатності - це специфічні можливості персоналу, що дозволяють фірмі успішно конкурувати на ринку. Поняття "співробітники" втілює домінуючий тип культури в організації, а спільні цінності - це загальні інтереси і цілі, які служать основою мотивації персоналу.

Основними формами реалізації владних повноважень виступають: легітимна, заохочувальна, примусова, раціональна, референтна, експертна. Усі вони можуть бути згруповані і пов'язані з трьома стратегіями, що базуються на силі примусу, раціональному переконанні і розподілі влади і представляють відповідно три стилі управлінської діяльності - авторитарний, демократичний і ліберальний. Ось тільки прогнозований результат, на думку фахівців, може істотно відрізнятись. У першому випадку ми досягнемо лише тимчасову згоду підлеглих, тоді як у другому і третьому - можемо розраховувати на довготривалий ефект (Рис. 8.7).

8.4. Подолання опору організаційним інноваціям

Плануючи будь-які організаційні зміни, сучасні менеджери не повинні ігнорувати явище, відоме як когнітивний дисонанс. Так означають протиріччя світоглядного (Що це таке?), аксіологічного (Навіщо мені це треба?) або методологічного (Чи зможу це зробити?) характеру. Вони породжують дискомфорт, неприємні переживання і/або спонукають до протидії інноваціям.

Інновація (нововведення) - це процес народження нових ідей, підходів, напрямів у якій-небудь сфері і здійснення їх на практиці. Звернемо увагу на те, що перша частина складних слів "ін-" означає "інший", "закордонний" (наприклад: інобуття, інопланетний, іншомовний, інофірма, інтурист). Люди завжди чинять опір змінам, і це закономірно. Фахівці виділяють декілька причин такої поведінки: розбіжність інтересів, індивідуальна зацікавленість у збереженні існуючого стану речей; нерозуміння змін та недовіра; суперечлива оцінка змін; побоювання невизначеності, невідомості; непопулярність заходів, що здійснюються в процесі змін.



Рис. 8. 8. Матриця "Ставлення до нововведень / форма поведінки"

Щоб мінімізувати протидію змінам, необхідно забезпечити урахування інтересів стейкхолдерів і залучення на етапі розроблення та планування змін. Важлива також довіра до лідера змін — особі, що ініціює, керує, здійснює зміни в колективі. Прозорість планів, мотивування кожного працівника до змін і готовність менеджменту до відкритого діалогу допоможе усунути основні причини опору - сумніви та невизначеність. Встановити причини будь-якого соціального явища - важливе і відповідальне завдання. Але це лише початковий

етап організаційних змін. Далі необхідно вивчити обстановку, проаналізувати ставлення персоналу до змін, виявити тенденції групової динаміки. У будь-якій, навіть у дуже згуртованій і випробуваній часом групі, реакції індивідів на майбутні зміни можуть істотно відрізнятись. Розібратися і правильно оцінити ситуацію в організації допоможе спеціальна матриця. Які тактичні способи і прийоми управління такими групами і їхніми активістами слід використовувати, щоб інноваційний процес виявився результативним?

"Союзники" бажають здійснення нововведень. Вони довіряють досвіду керівника і чекають позитивного результату для організації і для себе особисто. Ці співробітники усвідомлюють необхідність змін і готові до діяльної участі в інноваційному процесі.

"Резервісти" відкрито не висловлюють свого ставлення до змін, підтримують їх; можливо, не повністю упевнені в сприятливому результаті проекту або сумніваються в його доцільності. Керівник повинен виявити повагу до їхньої обережної реакції і спробувати залучити до процесу шляхом додаткового інформування, обговорення деталей, надання допомоги і підтримки.

"Опоненти" в категоричній формі відкидають нововведення. За характером – це або консерватори, або аналітики, що убачають явні недоліки в пропонованих організаційних змінах. Найкращий спосіб взаємодії - надання можливості викласти свою позицію і аргументувати положення, за якими виникли розбіжності. Внесення певних змін у програму перетворень можливо стане компромісом у роботі з цією групою.

"Шпигуни" приховують своє негативне ставлення до нововведень. Оптимальний підхід - виявляти і здійснювати індивідуальну роботу, закликати відкрито висловлюватися.

"Болото" - це співробітники, що не мають чіткої позиції. Можливо, їм байдужа доля компанії, або ж вони не планують залишатися в ній на тривалий термін, або ж це - реалісти, що не бажають виявитися причетними до проекту в разі його провалу.



ПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Охарактеризуйте особливості управління ОП на основних етапах життєвого циклу організації.
2. Яку роль відіграють організаційна культура при вирішенні проблем управління поведінкою організації?
3. Опишіть структуру і зміст організаційної культури.
4. Які критерії є в основі класифікацій видів організаційної культури?
5. За яким механізмом формується ділова репутація?
6. Окресліть етапи створення позитивного іміджу організації.
7. Які зовнішні і внутрішні чинники зумовлюють організаційні зміни?
8. Охарактеризуйте основні види організаційних змін
9. Назвіть найбільш популярні моделі управління організаційними змінами.
10. Які існують методи подолання опору організаційним інноваціям?



ТЕМА 9.

КОМАНДОУТВОРЕННЯ

9. 1. Командна форма організації
 - 9.1.1. Ознаки і принципи роботи команди
 - 9.1.2. Переваги та проблеми командоутворення
 - 9.1.3. Сфери діяльності команди
9. 2. Ефективне управління роботою команди.
 - 9.2.1. Форми управління роботи в команді
 - 9.2.2. Організація та координація роботи команди
 - 9.2.3. Планування і контроль роботи команди
 - 9.2.4. Ситуаційний аналіз

9.1. Командна форма організації

Командна форма організації робіт передбачає об'єднання певної групи професійних працівників у автономний самоврядний колектив з метою вирішення поставленого завдання (виробничого або інтелектуального)

більш оперативно, ефективно і якісно, ніж при традиційній організації робіт.

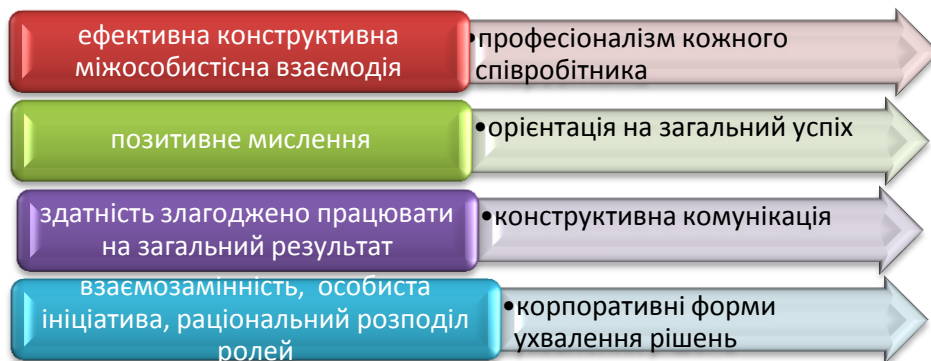


Рис. 9. 1. Основні ознаки команди

9.1.1. Ознаки і принципи роботи команди

Команда - це автономний самоврядний колектив професіоналів, здатний оперативно, ефективно і якісно вирішувати поставлені перед ним завдання.

При цьому поставлена задача може мати різний часовий характер залежно від специфіки та умов основної сфери діяльності організації, фірми, підприємства, установи.

Таблиця 9. 1. Принципи роботи команди

Принцип роботи команди	Зміст
Добровільність входження в команду	Ключовий принцип: може бути включений тільки той кандидат, хто добровільно виявив готовність увійти до складу команди на основі поінформованості та розуміння всіх умов її діяльності

Коллективне виконання робіт	Кожен член команди виконує ту частину спільного завдання, яку йому доручила команда, а не ту, що він зазвичай виконував за завданням адміністративного начальства (останнє не виключається і в рамках команди)
Коллективна відповідальність	Вся команда втрачає довіру, стимулювання, суспільне визнання, якщо завдання не виконано з вини будь-кого з членів команди
Орієнтація оплати праці на кінцевий результат загальнокомандної роботи	Усі члени команди, попри посади, «виграють», якщо команда в цілому працювала ефективно, або «втрачають», якщо результат не досягнуто
Гідне стимулювання команди за кінцевий результат	Формується «фонд стимулювання» на підставі інформації про значущі стимули для кандидатів у члени команди (включає не тільки гроші, але інші способи заохочення, з огляду на хобі, амбіції та вподобання кандидатів; суспільне визнання)
Автономне самоврядування команди	Діяльністю членів команди управляє її керівник (лідер), а не адміністрація організації
Підвищена виконавча дисципліна	Кожен член команди відповідає за кінцевий загальнокомандний результат, що добровільно приймається кожним членом команди

Ефект команди заснований на високій мотивації її членів працювати разом на спільний результат. Принципи складають основу командоутворення, задають певні «правила гри» у ході утворення команд.

9.1.2. Переваги та проблеми командоутворення Безумовно, команда не є універсальним інструментом системи управління, але цей спосіб організації має чимало «плюсів».

Створюючи команду, важливо також зважати й на її «мінуси». Чисельність команди залежить від специфіки виконуваних робіт, тому кількість членів визначається індивідуально.

Таблиця 9. 2. «Плюси» командоутворення

«Плюс»	Показник	Зміст
Професійний	час	Здатність швидко і ефективно виконувати завдання
	креативність	Здатність генерувати нестандартні рішення
	якість	Кодекс честі професіонала не дозволить виконувати роботу неякісно
Комунікативний	стиль	Набувається досвід співпраці та взаємної підтримки
	координація	Команді не потрібен менеджер для координації роботи її членів; кожен посилено бере участь у координації робіт
Соціальний	імідж	Наявність команди створює привабливий імідж і викликає довіру клієнтів
	перспектива	За наявності команди організація має конкурентні переваги в отриманні вигідних замовлень
Духовний	цінності	Робота в команді формує творчу систему цінностей у кожного члена команди
	зростання	Особистісне і професійне зростання членів команди, підвищення ефективності команди в цілому

Найбільш точним здається «золоте правило» чисельності команди «сім плюс-мінус два». Командна форма організації робіт використовується у разі непередбаченого порушення звичного технологічного ритму робіт (різке скорочення строків, прояв несподіваних перешкод, нових явищ тощо).

Таблиця 9. 3. «Мінуси» командоутворення

«Мінус»	Зміст
Час	Процес утворення команди вимагає часу
Гроші	Витрати на додаткові тренінги (для сформування «командного духу»), додаткове навчання членів команди, матеріальне стимулювання
Людський чинник	Суттєво зростає цінність внеску кожного
Недирективність	Адміністративно-командний стиль управління виключається
Унікальність	Модель команди не завжди придатна для «тиражування», кожному нову команду потрібно створювати з особливою ретельністю і дбайливістю
Індивідуальний підхід	Спирається на «командний дух», систему цінностей, філософію розвитку - «тонкі» категорії, що вимагають постійної підтримки, супроводу

Використання командної форми організації робіт потребує додаткових матеріальних ресурсів для наднормативного заохочення членів команди і пов'язане з певним ризиком керівництва, якщо команда не впорається з поставленим завданням.

9.1.3. Сфери діяльності команди Як організаційна форма професійної діяльності команди фахівців використовуються в різних галузях економічної, виробничої, соціальної, інтелектуальної, культурної та інших сферах життєдіяльності суспільства.

Таблиця 9. 4. Функціонування команд у різних сферах діяльності

особливості	виробнича сфера	інтелектуальна сфера
Постановка цільового завдання	високий рівень конкретизації кінцевого результату, умов і термінів виконання робіт, характер забезпечення та форма оплати кінцевого результату	загальне окреслення стратегії розвитку фірми, пошуку раціональних проектних рішень, розробки обґрунтувань нового законопроекту; терміни виконання призначаються приблизно, з проміжними контрольними перевірками
Форми стимулювання	переважно матеріально - грошова форма з елементами суспільного визнання і морального стимулювання	грошова форма - не основна, на відміну від престижно-кар'єрних стимулів і морально-сертифікаційних факторів суспільного визнання
Кваліфікація	за наявності провідних фахівців ключова вимога - підвищена виконавська дисципліна	за наявності справжніх професіоналів ключова вимога - єдність ціннісних орієнтацій і підбір однодумців щодо стратегії розвитку
Рівень креативності та комунікативної культури членів команди	не є ключовим, якщо рівень матеріальної зацікавленості всіх членів команди досить високий	є базовою умовою успішного функціонування команди, оскільки матеріальні стимули і конкретні терміни можуть бути вельми розпливчастими

Тривалість продуктивного функціонування	високий відсоток тимчасових або разових команд через локальний і короткостроковий характер більшості завдань	завдання і проблеми, як правило, довгострокові і, відповідно, вимагають формування команд на тривалу перспективу
--	--	--

Скрізь є своя специфіка умов та вимог щодо організації команд. Доцільно виділити дві найбільш узагальнені і великі сфери діяльності, де умови і діяльність команд мають певні відмінності (табл.9.4).

9.2. Ефективне управління роботою команди

Форма управління в команді - одна з найважливіших умов ефективності команди, тому спеціально узгоджується з кожним членом команди до початку її функціонування. Форма управління визначає основу високого рівня виконавської дисципліни в роботі команди. Форми управління в команді достатньо різноманітні і специфічні. Вони залежать від того, наскільки збалансовані такі показники: специфіка сфери діяльності команди; умови поставленого перед командою завдання; рівень спрацьованості команди; рівень індивідуального професіоналізму членів команди; наявність конструктивних лідерських якостей у керівника команди; характер міжособистісних стосунків у команді; рівнозначність мотивації всіх членів команди; чисельність команди; орієнтованість основного обсягу робіт на членів команди, що мають певну вузьку спеціалізацію.

9.2.1. Форми управління команди

З усього різноманіття варіантів управління можна виокремити три основні форми, модифікації яких широко поширені у всіх сферах виробничої і творчої діяльності команд.

1. *«Театр одного актора»*. Команда повністю довіряє лідеру, вважаючи, що ніхто, крім нього, не запропонує більш раціональних і продуманих рішень. Його розпорядження не підлягають сумніву і критиці. Керівник - лідер здійснює одноосібне управління діяльністю команди, періодично радячись з членами команди на свій розсуд. Така команда виключно ефективна у своїй діяльності доти, доки авторитет керівника-лідера незаперечний і приймається всіма членами команди майже на підсвідомому рівні. Форма управління особливо характерна для інтелектуальної сфери: наукові школи різних наукових авторитетів, театри-студії талановитих режисерів тощо.

2. *«Команда згоди»*. Найбільш прийнятна для нечисленних команд справжніх професіоналів. Кожен член команди «закриває» автономну ділянку робіт, і його думка є надзвичайно важливою для команди в цілому. Всі відповідальні рішення ухвалюються колегіально, реалізує їх керівник або один з ключових фахівців команди. Така форма організації краща для творчих, управлінських команд, команд каскадерів, вузькоспеціалізованих виробничих команд, аварійних команд, команд фахівців-медиків, команд фахівців з реклами, менеджерів.

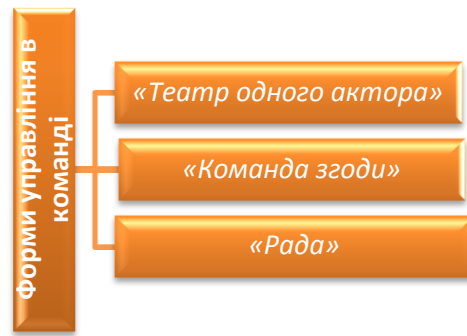


Рис. 9. 2. Основні форми управління в команді

3. «Рада». Займає проміжне положення. Подібна форма доречна для команд великої чисельності. Ядро складає група найбільш кваліфікованих, досвідчених і авторитетних фахівців, чия думка є визначальною для інших членів команди. Відповідальні рішення приймаються після обговорення з провідними фахівцями команди на раді команди. Ця форма внутрішньокорпоративного управління найбільш прийнятна для великих виробничих бригад, науково-дослідних, педагогічних колективів. Збори всіх членів команди в цих випадках більше схожі на віче, ніж на оперативне ухвалення управлінських рішень.

9.2.2. Організація та координація роботи команди

Для того, щоб діяти продуктивно, члени команди повинні вміти організовувати і координувати всі роботи в команді; планувати свою діяльність і забезпечувати контроль за виконанням завдань; здійснювати ситуаційний аналіз.

Основним змістом роботи керівника команди є повсякденне вирішення наступних управлінських завдань: встановлення і підтримка доброзичливої робочої атмосфери в команді; отримання достатніх підтверджень того, що члени команди правильно зрозуміли завдання і усвідомили необхідну відповідальність за його якісне виконання в строк; формування прагнення до самостійної роботи в умовах доброзичливої взаємодії з іншими і без постійного звернення до керівника з питань, які можуть бути вирішені самостійно; організація професійного зростання членів команди; формування підвищеної активності та відповідальності при виникненні непередбачених обставин, які загрожують зривом робіт.

Перша умова продуктивної діяльності команди - організація та координація роботи. Для реалізації даної умови необхідно організувати роботу з виконання командою завдання і координувати роботу членів команди, забезпечуючи взаємодію з іншими командами, службами або зовнішніми партнерами. Організація роботи в команді включає мотивацію діяльності всіх її членів, раціональну розстановку і розподіл робіт між членами команди, забезпечення умов, засобів, матеріалів і ресурсів, необхідних для поточної роботи команди. Особливого значення набуває діяльність керівника (лідера) команди. Розподіл робіт та забезпечення необхідних умов є обов'язковими діями керівника, але не ключовими. Ефективний керівник - це той керівник,

при якому команда працює в нормальних умовах самостійно і відповідально. Головне завдання керівника - пошук, організація та забезпечення можливостей нормального функціонування і розвитку команди в перспективі. Основні проблеми з організації взаємодії між командами виникають у ситуаціях, коли вони знаходяться на одному рівні управління в організаційній структурі і підпорядковані різним керівникам або безпосередньо керівнику всієї організації.

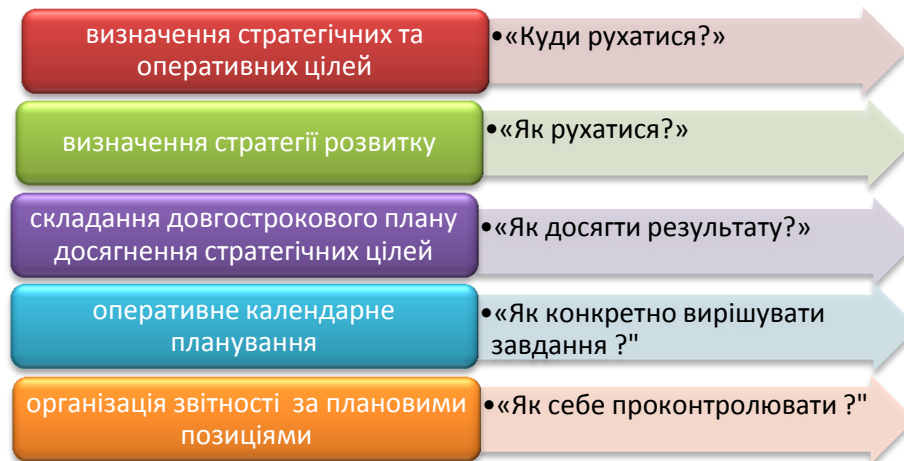


Рис. 9. 3. Обов'язкові процедури планування (виконуються одночасно або протягом певного часу)

Під час організації взаємодії між командами за основу приймається принцип пріоритетності інтересів організації в цілому. Це означає, що керівник будь-якої команди несе особисту відповідальність за своєчасне узгодження своїх планових позицій зі взаємодіючими командами і службами. Причому за участю кількох команд і служб у виконанні планового завдання (або позапланової роботи) вирішальною є позиція тієї команди або служби, яка несе відповідальність за кінцевий результат.

9.2.3. Планування і контроль роботи команди

Умовою продуктивної діяльності команди є також планування як процес створення комплексу узгоджених між собою дій, що дозволяють команді реалізовувати поставлені завдання і досягти намічених цілей. Необхідність планування спонукає всіх членів команди детально опрацювати для себе всю схему послідовних дій з виконання планових позицій і супутніх установок. Складаючи раціональний план дій, команда створює власний інструмент контролю і управління просуванням до намічених цілей. Водночас план є ефективним тренінгом професійного самонавчання, у ході якого здобуваються знання, досвід і професіоналізм, що можна отримати тільки освоївши ефективне планування. Процес планування розпочинається з етапу цілепокладання.

Ціль - це форма уявлення результату. Формулювання цілі розкриває цей очікуваний результат. Чим конкретніше ціль, тим реальніше результат і перспектива її досягнення. Формулювання цілі-результату - це найважливіший етап планування, коли члени команди опрацьовують схему її досягнення, тобто

змістовну частину самого плану. Головне - не ставити занадто абстрактних чи далеких цілей. Чим далі в часі мета, тим менше наразі точної інформації про можливість її досягнення. Крім того, не можна забувати і про ймовірнісні супутні умови і обставини. Якщо необхідну ціль неможливо конкретизувати як передбачуваний результат, то необхідно розділити її на ряд послідовних підцілей, або «дерево цілей». Вони і складуть комплекс завдань, вирішення яких сприяє виконанню поставленої цілі.

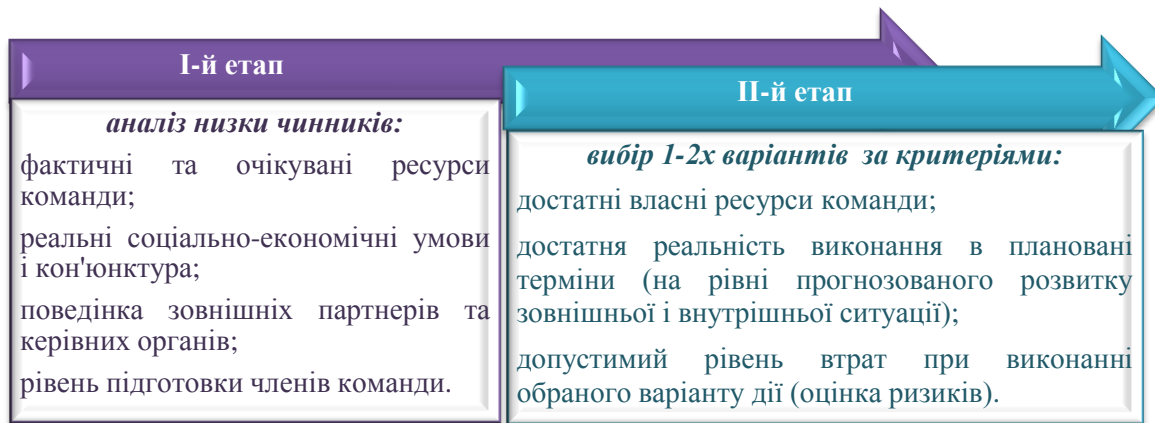


Рис. 9. 4. Визначення напрямків досягнення наміченої цілі (розробка стратегії і тактики)

Залежно від очікуваних результатів кінцева мета може бути розділена на кілька завдань. Призначення цієї процедури планування - складання набору різних варіантів виконання поставлених завдань. Обрані варіанти дій і складуть основу стратегії досягнення поставленої цілі. Вибір основного напрямку дій здійснюється на основі оцінки співвідношення «важливість (терміновість) вирішення завдань - допустимий рівень витрат і ризиків».

Довгострокове і оперативно-календарне планування передбачає складання стратегічного плану на осяжний період часу (від трьох до п'яти років) і повинен містити такі відомості: набір стратегічних життєво важливих цілей з різних напрямків діяльності команди із зазначенням очікуваних результатів; основні шляхи досягнення стратегічних цілей із зазначенням основних етапів проміжних річних результатів; список членів команди, відповідальних за різні етапи підготовки та реалізації довгострокового плану; соціальні перспективи реалізації стратегічного плану для всіх членів команди, як основа мотивації його виконання; ресурси і результати роботи, на які спирається розробка стратегічного плану; варіанти зміни стратегічного плану при виникненні прогнозованих негативних обставин; періодичне планове коригування стратегічного плану.

Основні рекомендації щодо складання стратегічного плану можна викласти у такому формулюванні. План не може бути вичерпним і спочатку затвердженим на весь період планування, так як його розробка завжди здійснюється в умовах часткової невизначеності. Важливо вміти раціонально поєднувати точні розрахунки з емпіричними оцінками і пам'ятати, що основна частина витрат часто визначається не матеріальними ресурсами, а

неформальними категоріями: організаційні помилки членів команди; затримки і зволікання в роботі різних структур, що призводить до зміни вихідної ситуації; зовнішні та внутрішні перешкоди.

Необхідно зіставляти кілька варіантів фінансової, кадрової, збутової стратегії, оскільки найраціональніший з них - не обов'язково найекономічніший за витратами! Важливо закласти певні резерви (часу, коштів тощо) для вирішення непередбачених проблем. Тут також передбачаються можливості включення нових членів команди, нової співпраці, партнерства та інші неформальні дії, підготовлені і передбачені заздалегідь. Реалізація будь-якого плану, тим більше стратегічного, спирається на особисту відповідальність всіх членів команди.

Для оперативного-календарного планування визначальним є річний план роботи команди, сформований на основі раніше розробленого стратегічного плану розвитку і включає квартальне і щомісячне планування. Тижневі графіки робіт складаються в періоди напруженої безперервної роботи, коли через різні обставини встановлені вкрай стислі терміни. Щоденні, щотижневі, щомісячні графіки робіт команди складаються, коли необхідно створити випереджальне виконання планових термінів з метою формування резервів (часу, матеріалів тощо), необхідних для нейтралізації очікуваних перешкод.

Таблиця 9. 5. Оперативно-календарний план команди

Етап, стадія, напрям	Зміст робіт	Терміни виконання		Відповідальний виконавець	Форма надання результату	Примітка (умови обмеження)	Відмітка про виконання
		поча-ток	кінець				
1	2	3	4	5	6	7	8

Важливо відзначити, що на будь-якому рівні планування, зокрема й у тижневих графіках, повинно чітко зазначатися форма подання результату і дата виконання певної роботи. Інакше план з інструменту оперативного регулювання перетворюється на бюрократичну звітність, що в роботі команди неприпустимо. Плануючи свою роботу, члени команди повинні пам'ятати наступне: основна робота завжди виконується вчасно, результат оформлюється та подається в строк; у ринковій економіці важливий результат, а не посилення на непередбачені об'єктивні обставини; у центрі уваги мають бути суміжники, що не є членами команди, але задіяні в роботі. Будь-який план втрачає сенс, якщо не встановлено порядок та форма звітності за плановими позиціями. Форми звітності встановлюються за взаємною домовленістю і повинні бути максимально спрощені. У звітах членів команди міститься характеристика незавершених позицій, значущий результат за якими повинен бути отриманий у наступні календарні періоди.

Функція контролю за виконанням всього обсягу робіт покладено на керівника. При цьому у добре спрацьованій невеликій команді кожен сам себе контролює на своїй ділянці робіт. У команді можливі наступні форми контролю виконання роботи:

- щоденні (щотижневі) наради з доповіддю всіх членів команди про стан робіт;
- періодичні (по ситуації) наради відповідальних виконавців команди, пов'язані з «вузькими місцями» у діяльності команди;
- щоденна (вибіркова) робота керівника з одним із членів команди, для того щоб «тримати руку на пульсі»;
- використання «режиму автовідповідача» для запису всіх повідомлень зворотного зв'язку і тривожних сигналів про появу перешкод;
- якісний і своєчасний аналіз представлених результатів по виконаних плановим завданням;
- підсумкова оцінка діяльності команди за звітний календарний період;
- доповіді окремих членів команди за тематичними завданнями.



Рис. 9. 5. Зміст контролю виконання роботи командою з боку керівника

На підставі інформації, зібраної в процесі контролю виконання роботи, керівник команди повинен провести ситуаційний аналіз з прогнозуванням подальшого ходу планових та позапланових робіт і уточнити план і стратегію подальших дій. У разі необхідності - надати членам команди допомогу з «вузьких місць» і визначити додаткові завдання, уточнити і нормалізувати взаємодію членів команди.

9.2.4. Ситуаційний аналіз

Серед умов продуктивної діяльності команди – здійснення ситуаційного аналізу. Ситуаційний аналіз - це процес оцінювання зовнішніх і внутрішніх обставин у минулому, сьогодні і майбутньому з метою визначення найбільш раціональної поведінкової лінії. Ситуаційний аналіз очікуваних подій називають прогнозуванням. Ситуаційний аналіз - системний аналіз на додаток

до дослідження динамічно мінливої в часі і у взаємовпливі сукупності різних внутрішніх і зовнішніх факторів.

При цьому самі чинники зазвичай визначаються як обставини (умови), а аналізована їхня сукупність - ситуація. Темп зміни ситуації, її динаміка може варіюватися від млявої до стресової. А якщо ситуаційний аналіз є різновидом практичного додатка системного аналізу, то використовується один і той же апарат (інструмент) дослідження. Відповідно, класичний ситуаційний аналіз включає три послідовних автономних етапи (процедури).

Вибір і обґрунтування остаточного сценарію дій відповідає наступним критеріям: рівень надійності; реалістичність; найменший ризик негативних наслідків; перманентний контроль інших сценаріїв з метою оперативного звернення до них у разі несприятливого розвитку подій; складання узгодженого плану дій, спрямованого на реалізацію найбільш раціонального сценарію.

Таблиця 9. 6. Етапи і завдання ситуаційного аналізу

етап	завдання	зміст
I.	<i>Розробка ідей, варіантів, сценаріїв.</i>	складання повного переліку можливих сценаріїв вирішення аналізованої ситуації відбір тільки тих можливих сценаріїв, які представляють інтерес для того, хто аналізує.
II.	<i>Оцінка і відбір</i>	проведення експрес-аналізу всіх сценаріїв з метою відбору найбільш ймовірних (перспективних, бажаних).
III.	<i>План дій</i>	зіставлення відібраних раціональних сценаріїв за ключовими параметрами їхнього динамічного розвитку; пошук додаткової інформації щодо другорядних факторів, якщо є ймовірність, що вони можуть стати ключовими; оцінка можливих наслідків з кожного варіанту в перспективі розвитку.

Ситуаційний аналіз доповнює процес планування, але реальна ситуація вносить корективи в будь-який план. Тому завдання ситуаційного аналізу - оцінити наявну ситуацію і, за необхідністю, внести до плану корективи. Ситуаційний аналіз здійснює кожен член команди на своїй «ділянці робіт».

Результати ситуаційного аналізу є підставою для коригування оперативного, річного або стратегічного плану та перегрупування сил і зміни взаємодії між членами команди. Його результатом може також бути внесення змін у структуру діяльності команди за необхідністю та уточнення мотивації діяльності членів команди.



ПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Охарактеризуйте ознаки і принципи роботи команди.
2. Визначить переваги та проблеми процесу командо утворення.
3. У чому особливості командоутворення у різних сферах діяльності?
4. У яких формах здійснюється командна робота?
5. За яких умов робота команди є продуктивною?
6. Розкрийте значущі організації та координації роботи команди.
7. У яких формах здійснюється контроль виконання командної роботи?
8. Що вбачається завданням ситуаційного аналізу?



ГЛОСАРІЙ

Автономія (Autonomy) - ступінь свободи дій працівника у прийнятті рішень щодо виконання завдань та контролю, значною мірою визначається почуттям його відповідальності.

Авторитарна модель ОП (Autocratic model) - концепція, яка стверджує, що вплив на поведінку працівників і контроль над їхніми діями здійснюються за допомогою реалізації владою офіційних повноважень.

Авторитарні керівники (Autocratic leaders) - керівники, що концентрують у своїх руках всі владні повноваження і одноосібно ухвалюють пов'язані з діяльністю групи рішення.

Вертикальна комунікація (Vertical communication) - формальні канали комунікації з напрямком вгору або вниз, узаконені ієрархічною структурою організації.

«Виноградна лоза» (Grapevine) - неформальні канали комунікації, що виникають у організації поза її ієрархічної структури; повідомлення, що передаються даними каналами, зачіпають швидше особисті та соціальні, ніж організаційні чи виробничі теми.

Висхідні комунікації (Upward communication) - спрямовані на верхні рівні організації інформаційні потоки.

Відповідальність (Responsibility) - синонім обов'язку щось зробити, прийняття або покладання на певну особу зобов'язань.

Віртуальні офіси (Virtual offices) - схема організації діяльності, коли офіси і робочі місця замінюються набором портативних комунікаційних засобів, що дозволяють співробітникам працювати в будь-якому зручному місці.

Влада (Power) - здатність індивіда впливати на інших людей і події, основний капітал керівника, методи поширення його впливу.

Внутрішні мотиватори (Intrinsic motivators) - внутрішні заохочення, які людина відчуває в процесі праці.

Внутрішня установка (Intrinsic set) - особисте, суб'єктивне сприйняття (оцінка) людиною власного статусу в системі внутрішньогрупових стосунків; дійсний статус і його сприйняття людиною не завжди співпадають: люди часто переоцінюють або недооцінюють власну значущість у різних організаціях.

Вплив (Influence)- асиметричні відносини між людьми, коли одна людина отримує можливість впливати на іншу.

Вторинні потреби (Secondary needs) - соціальні та психологічні потреби людей.

Геоцентричні організації (Geocentric organizations) - організації, які прагнуть до інтеграції різних культур, причому спроби формування почуття спільності поєднуються з заохочувальним підходом до ефективної реалізації здібностей всіх співробітників.

Гнучкий графік роботи (Flexible work schedule) - практика управління, що передбачає значну автономію працівників у встановленні найкраще відповідного їхньому стилю життя графіка роботи.

Горизонтальна комунікація (Lateral communication) - формальні, закріплені ієрархічною структурою організації канали комунікації з метою обміну діловою інформацією між співробітниками, які рівні за організаційним статусом як всередині окремого підрозділу, так і між підрозділами.

Група (Group) - обмежена в розмірах сукупність індивідів, що виокремлюється із спільності людей (соціуму) на основі певних ознак, зокрема: чисельність (великі, малі і мікрогрупи - діади, тріади); соціальний статус (формальні і неформальні); рівень розвитку (дифузні, корпорації, асоціації, колективи); значущість членства (референтні, нереперентні, антиреферентні); характер взаємозв'язків між членами (реальні, умовні).

Групова динаміка (Group dynamics) - соціальний процес взаємодій індивідів у малих групах.

Групова соціалізація (Group socialization)- процес засвоєння індивідом зразків поведінки, психологічних установок, соціальних норм і цінностей, знань, навичок, що дозволяють йому успішно функціонувати в групі.

Групове мислення (Groupthink) - як правило, тісно пов'язані між собою члени невеликих груп не ризикують суперечити поглядам більшості, або з готовністю приєднуються до думки найбільш впливових її учасників, що користуються авторитетом, довірою, або просто наполегливо відстоюють свої доводи.

Гуманістичні цінності (Humanistic values) - позитивні погляди на потенціал і прагнення до особистісного зростання співробітників організації.

Гуртки якості (Quality circles) - групи робітників-«добровольців», які регулярно проводять збори, де обговорюються різні пропозиції, спрямовані на підвищення якості продукції та послуг, продуктивності праці і поліпшення її умов.

Двосторонній комунікативний процес (Two-way communication process) - включає вісім кроків комунікативного процесу, які передбачають, що відправник розробляє, кодує і передає якусь ідею, а адресат, у свою чергу, отримує, розшифровує, приймає і застосовує її, після чого посилає сигнал зворотного зв'язку відправнику.

Двофакторна модель мотивації (Two-factor model of motivation) - мотиваційна модель Ф. Герцберга, основне положення якої полягає в тому, що певний набір (адекватний комплекс) умов праці (мотивуючі чинники) мотивує працівника і приносить йому задоволення в той час, як інший набір (гігієнічні фактори) детермінує рівень незадоволеності.

Делегування (Delegation) - передача завдань, владних повноважень і відповідальності на нижчі рівні менеджменту.

Дельфійський метод рішень (Delphi decision group) - групова структура для вирішення проблеми; формується з експертів з даного питання, керівник поширює серед учасників заздалегідь підготовлені анкети; особисті зустрічі експертів не передбачені.

Деструктивний результат (Disfunctional effect) - несприятливі наслідки дій або змін для системи в цілому.

Дефіцит довіри (Credibility gap) - виникає в результаті розриву між словами і справами однієї (обох) сторін комунікацій.

Директивне консультування (Directive counseling) - передбачає ознайомлення з проблемами працівника, ухвалення спільного рішення щодо майбутніх дій, спонукання і мотивації співробітника до вчинків.

Дистанція влади (Power distance) - ступінь готовності суспільства приймати нерівність розподілу влади у взаєминах, установах, організаціях; виражається в тому, як суспільство ставиться до людей, наділених владою і до тих, хто її позбавлений (наприклад, у культурах з високою дистанцією влади підлеглі готові до нерівномірного розподілу влади в організації).

Дисциплінарні впливи (Discipline) - управлінські заходи, спрямовані на підтримку прийнятих у організації стандартів.

Довгострокова орієнтація (Long-term orientation) - культурний акцент на підготовку до майбутнього, коли особливе значення надається економії і заощадженням, наполегливості.

Довіра (Trust) - потенційна можливість визначати свої дії, покладаючись на вислови і вчинки іншого.

Етичне керівництво (Ethical leadership) - керівництво, засноване на високих моральних і етичних принципах, таких як відповідальність перед суспільством, відкритий обмін інформацією та аналіз витрат і вигод.

Етноцентризм (Ethnocentrism) - схильність індивіда оцінювати ситуацію на основі критеріїв, прийнятих у його культурі.

Задоволення від праці (Job satisfaction) - комплекс сприятливих почуттів і емоцій, що виникають у працівника в процесі і при оцінці результатів роботи.

Зворотній зв'язок (Feedback) - інформація, отримана співробітником у ході виконання робочого завдання від менеджера або колег з приводу досягнутих працівником результатів.

Зовнішні мотиватори (Extrinsic motivators) - зовнішні заохочення незалежно від природи праці, що не забезпечують прямого задоволення в ході виконання робочого завдання.

Ієрархія потреб (Hierarchy of needs) - теорія А. Маслоу, основне положення якої полягає в тому, що різні групи людських потреб розташовуються в певному ієрархічному порядку пріоритетів, так що одна група потреб перевершує іншу за значимістю.

Індивідуалізація (Individualization) - спрямовані на зміну культури організації активні дії співробітників.

Кайзен (Kaizen) - поширене в японській культурі поняття, припущення про те, що кожен індивід повинен постійно спонукати себе до пошуку способів удосконалення всього того, що його оточує.

Керівники, що дотримуються стилю участі в управлінні (Participative leaders) - прихильники децентралізації влади, прийняття рішень з урахуванням думки підлеглих.

Керівництво (Management) - відносини домінування і підпорядкування, впливу і дотримання в системі міжособових стосунків у групі; наділених певними повноваженнями відносно інших осіб посадовців називають керівниками (менеджерами), а співробітників, вплив і авторитет яких засновані на професійних якостях і комунікабельності, називають лідерами; перше стосується формальної, а друге - неформальної структури організації.

Керівництво (лідерство) (Leadership) - процес впливу і підтримки індивідом дій інших людей, спрямованих на досягнення поставлених цілей.

Керівництво типу «шлях - мета» (Path - goal leadership) - модель, згідно якої основний зміст діяльності керівника полягає у використанні структур, забезпеченні підтримки і винагороди працівників, що дозволяє створити сприятливу атмосферу для досягнення цілей організації за допомогою створення цільової орієнтації і вибору та коригування шляху до поставлених цілей.

Керівництво, орієнтоване на структуру (Structure leadership) - орієнтація керівника виключно на завдання, навіть ціною ігнорування особистих моментів та емоцій працівників.

Керівництво, орієнтоване на увагу (Consideration leadership) - орієнтація керівника на працівників, уважне ставлення до їхніх потреб.

Когнітивний стиль (Cognitive style) - бажаний спосіб отримання та обробки інформації індивідом.

Колегіальна модель (Collegial model) - концепція, згідно з якою командна робота спонукає співробітників організації до прийняття на себе відповідальності за здійснення процесу праці.

Командна робота (Teamwork) - стан, коли кожен член групи чітко усвідомлює свої завдання і цілі груп, робить свій внесок у їхні досягнення, підтримує зусилля колег.

Командна розбудова (Team building) - процес підвищення ефективності команди: заохочення її членів до ретельного аналізу спільної діяльності, визначення слабких сторін і пошук нових форм співробітництва.

Комітет (Committee) - особлива нарада групи, на якій її членам, відповідно до виконуваних ролей, делеговані права (один учасник - один голос) для ухвалення оперативних рішень.

Комітети менеджерів середньої ланки (Middle-management committees) - групові механізми, орієнтовані на розширення участі в управлінні організацією менеджерів, що знаходяться на середніх і нижніх рівнях ієрархічної структури.

Комунікативне перевантаження (Communication overload) - ситуація, коли обсяг комунікативних входів істотно перевищує можливості їхньої обробки або реальні потреби сторін.

Комунікативні мережі (Communication network) - канали передачі повідомлення від одного члена організації іншому.

Комунікація (Communication) - передача інформації від однієї людини до іншої, один із способів доведення індивідом до інших людей ідей, фактів, думок, почуттів і цінностей.

Консенсус (Consensus) - одностайне рішення членів групи.

Консультативний менеджмент (Consultative management) - система управління, при якій ухвалення рішення здійснюється менеджером після того, як його підлеглі проаналізували наявну проблему або поставлене перед групою завдання.

Контроль виконання (Performance monitoring) - спостереження за поведінкою співробітників, перевірка якості продукції або вивчення поданих документів і матеріалів.

Конфлікт (Conflict) - розбіжності з приводу характеру або методів досягнення організаційних цілей.

Конфронтація (Confronting) - звернення сторін до аналізу основних відмінностей у їхніх позиціях і конструктивне вирішення проблеми.

Короткострокова орієнтація (Short-term orientation) - культурний акцент на визнання цінності минулого, повагу традицій і виконання історичних громадських зобов'язань.

Корпоративна культура (Corporate culture) - комплекс цінностей, уявлень, понять і переконань, а також поведінкових норм і артефактів, які створює організація і підтримуються усіма її членами.

Крива адаптації організації до змін (Organizational learning curve for change) - період адаптації співробітників до змін, для якого характерно тимчасове зниження показників продуктивності праці аж до того моменту, коли група досягне нового стану рівноваги.

Лідерство (Leadership) - провідне становище окремої особистості або соціальної групи, обумовлене більш ефективними результатами діяльності; процеси внутрішньої самоорганізації та самоврядування групи, що виникли в результаті індивідуальної ініціативи її членів.

Макромотивації (Macromotivation) - визнання впливу навколишнього середовища на результати діяльності співробітників організації.

Матрична організація (Matrix organization) - накладення однієї організації на іншу, що призводить до формування двох командних ланцюжків.

Мережа (Network) - група людей, що розвивають і підтримують неформальний обмін інформацією, яка зазвичай представляє взаємний інтерес.

Метод електронного мозкового штурму (Electronic brainstorm) - використання для генерації і фіксації ідей у ході мозкового штурму комп'ютерних технологій.

Метод мозкового штурму (Brainstorming) - групова структура, яка заохочує креативне мислення і передбачає, що учасники «атаки» до певного моменту утримуються від висловлювання оцінок ідей і думок колег і ухвалення рішень.

Метод номінальної групи (Nominal group) - групова структура, що об'єднує індивідуальний підхід, групові обговорення і незалежне прийняття рішень.

Механістичні організаційні форми (Mechanistic organizations) - організації, що характеризуються ієрархічною структурою, централізованим управлінням і жорсткою регламентацією ролей співробітників.

Мікромотивація (Micromotivation) - визнання впливу навколишнього середовища на результати діяльності співробітників.

Моделі ОП (Models of OB) - домінуючі в мисленні керівництва організації системи переконань, що визначають дії менеджменту кожної компанії; відомі також як парадигми.

Модель законності організаційного впливу (Legitimacy of organization influence) - основні змінні моделі: вплив організації на працівників у процесі праці на роботі і поза нею і поведінка індивідів, пов'язана з виконанням посадових обов'язків; їхня взаємодія визначає прийнятність дій менеджменту.

Модель залежності трудових показників від рівня стресу (Stress-performance model) - візуальний опис залежності показників роботи від стресу, що свідчить про різні пороги стресів індивідів.

Модель ІВЗ (ERG model) - мотиваційна модель К. Алдерфера на засадах наявності трьох рівнів людських потреб - існування (existence), взаємин (relatedness) і зростання (growth).

Модель керівництва, заснована на прийнятті рішень (Decision-making model of leadership) - структурований підхід до вибору стилю управління, запропонований В. Врумом і його колегами; передбачає оцінку проблеми і встановлення відповідності результатів цього аналізу одній з п'яти альтернатив управління.

Модель керівництва, орієнтована на обмін «керівник - член групи» (Leader-member exchange model) - передбачає, що між керівником і підлеглими сформувалися унікальні взаємини: лідер вибірково делегує повноваження, інформує, консультує, винагороджує або заохочує кожного з працівників.

Модель консультування «Айсберг» (Iceberg model of counseling) – консультування на засадах припущення про те, що більша частина емоцій співробітника - лише мала дециця його почуттів.

Модель опіки (Опікунська модель) (Custodial model) - концепція, яка стверджує, що поведінка та дії працівників визначаються їхніми потребами в безпеці, почутті захищеності.

Модель очікувань (Expectancy model) - теорія, згідно з якою мотивація є підсумковим результатом взаємодії трьох факторів: ступінь бажання індивіда одержати винагороду (валентності), його оцінка ймовірностей того, що прикладені зусилля приведуть до результату у формі успішного виконання робочого завдання (очікування), гідна винагорода за досягнення поставленої мети (інструментальність).

Модель ситуаційного керівництва (Situational leadership model) - теорія керівництва, відповідно до якої найбільш важливим чинником ефективності стилю лідерства є рівень розвитку (зрілості) підлеглих менеджера.

Мотивація (Motivation) - процес внутрішнього спонукання суб'єкта до певних дій; мотиви - це "пружини" (інстинкти, потреби, емоції, установки і ідеали), що рухають людиною і сприяють досягненню певної мети.

Мотивація влади (Power motivation) - прагнення індивіда впливати на людей і на розвиток ситуації.

Мотивація до досягнень (Achievement motivation) - прагнення індивіда подолати всі труднощі і перешкоди на шляху до досягнення мети.

Мотивація компетентності (Competence motivation) - прагнення індивіда бути кращим у чому-небудь, орієнтація на високі результати та якість.

Мотивація приналежності до певної групи (Affiliation motivation) - прагнення деяких індивідів до встановлення соціальних зв'язків з іншими людьми.

Мотивуючі чинники (Motivational factors) - умови, створення яких надає значну мотивуючу дію, але їхня відсутність зазвичай не викликає негативних емоцій.

Мультинаціональні організації (Multinational organizations) - організації, що здійснюють бізнес більш, ніж у одній країні.

Мультикультуралізація (Multiculturalism) - виникає, коли працівники організації належать до двох або більше різних культур та взаємодіють ним на постійній основі.

Мультипрофесіоналізація (Multi-skilling) - навчання членів команди різним взаємодоповнюючим навичкам, що дозволяє їм у разі необхідності виконувати різноманітні робочі завдання.

Надзавдання (Superordinate goal) - висока мета, що об'єднує зусилля індивідів або груп.

Надкерівництво (Superleadership) - активні дії менеджменту, спрямовані на найбільш повну реалізацію здібностей підлеглих і заохочення можливостей самокерівництва.

Невербальні комунікації (Nonverbal communication) - виступаючі засобом комунікації дії (або бездіяльність) індивідів.

Неформальна організація (Informal organization) - сукупність особистих і соціальних відносин поза формальної організації; виникають спонтанно як результат взаємодій співробітників.

Неформальний лідер (Informal leader) - індивід, що володіє найвищим статусом у неформальній організації, оскільки впливає на членів неформальної групи.

Неформальні групи (Informal groups) - групи, сформовані на основі спільних інтересів, близькості і дружби.

Низхідні комунікації (Downward communication) - низхідний від верхніх рівнів організації до нижніх потік інформації.

Норми групові (Group Norms) - правила регулювання поведінки членів групи, засновані на уявленні про належне, схвалене, бажане.

Опір змінам (Resistance to change) - вчинки працівників, спрямовані на дискредитацію, затримку або протидію здійсненню змін у процесі праці.

Організаційна комунікація (Organizational communication) - обмін повідомленнями для досягнення порозуміння всередині організації, між організаціями, а також між організацією та зовнішнім середовищем.

Організаційна культура (Organizational culture) - набір припущень, переконань, цінностей і норм, що поділяються усіма членами організації.

Організаційна поведінка (Organizational behavior - OB) - вивчення поведінки людей (індивідів і груп) у організаціях та практичне використання набутих знань.

Організаційна політика (Organizational politics) - різноманітні прийоми досягнення цілей співробітників організації, покликані посилити їхній вплив або захистити їхні особисті інтереси.

Організаційний розвиток (Organization development - OD) - систематичне використання трансформаційних змін положень поведінкової науки на різних рівнях організації (груповому, міжгруповому та організаційному у цілому) з метою здійснення запланованих перетворень.

Організація (Organization) - форма об'єднання людей, які переслідують певні групові цілі і задовольняють пов'язані з їхнім колективним існуванням інтереси і потреби, забезпечені відносно стабільними рівнями впорядкованості у структурній побудові, поділі функцій та узгодженості дій суб'єктів спільноти.

Органічні організації (Organic organizations) - організації, які характеризуються гнучкістю і відкритістю, децентралізованою системою прийняття рішень.

Орієнтована на обставини модель керівництва (Contingency model of leadership) - модель, заснована на припущеннях про те, що адекватний стиль керівництва визначається оцінкою менеджером поточної ситуації як сприятливої, несприятливої або проміжної.

Особа (Person) - індивід, включений у систему суспільних відносин, носій біологічних (природних) і культурно обумовлених якостей, або сутнісних сил, що реалізуються в процесі спілкування з іншими індивідами (суб'єктами).

Особистісні бар'єри (Personal barriers) - комунікативні перешкоди, засновані на людських емоціях, системах цінностей і невмінні слухати.

Очікування (Expectancy) - ступінь переконаності індивіда, що його праця приведе до виконання поставленого завдання.

Первинні потреби (Primary needs) - основні фізіологічні потреби людини і потреба в безпеці.

Підсилювачі керівництва (Enhancer for leadership) - фактори, що сприяють посиленню впливу лідера на працівників (підвищення статусу менеджера, матеріальне стимулювання, успішне подолання криз).

Підтримуюча модель (Supportive model) - концепція, яка стверджує, що менеджмент повинен підтримувати працівників у їхніх прагненнях до професійного зростання, самоствердження і схвалення з боку керівництва.

Поведінка (діяльність) (Activity) - свідома активність суб'єкта (індивіда, групи), спрямована на досягнення певної мети і виражена в конкретних предметно-практичних діях.

Позиція (Position) - офіційне положення людини в конкретній системі стосунків (наприклад, посада в організації); визначає міру потенційного впливу суб'єкта на вчинки інших членів групи.

Проактивність (Proactivity) - передбачення подій, ініціювання змін, прагнення «тримати в своїх руках» долю організації.

Проксеміка (Proxemics) - дослідження відмінностей у звичках і відчуттях людей, пов'язаних з міжособистісною відстанню у рамках однієї культури і при взаємодії різних культур.

Регулювання організаційної поведінки (ОП Реєстр) (Organizational behavior modification - OB Mod) - використовуваний в організаціях процес і методи зміни індивідуальної поведінки співробітників за допомогою систематичного застосування позитивних і негативних стимулів.

Результат (вихід) (Outcomes) - винагороди, які в сприйнятті співробітників організації вони отримують від своєї роботи і роботодавців.

Референтна група (Reference group) - група, нормам якої прагне відповідати індивід.

Робоча команда (Task team) – невеликі групи в організації, що регулярно співпрацюють, координуючі свою діяльність.

Роль (Role) - нормативно заданий і колективно схвалюваний зразок поведінки, очікуваної від людини, що займає в групі конкретну позицію; може бути зумовлена посадою, специфікою колективної праці або самостійно обиратися членом групи (наприклад, ролі "знавця", "середняка", "аутсайдера", "адвоката", "гумориста", "цапа-відбувайла"); увійшовши в роль, співробітник поступово зникає до неї, а члени групи чекають від нього відповідної поведінки.

Самоефективність (Self-efficacy) - внутрішня переконаність індивіда у тому, що він володіє необхідними потенційними можливостями і рівнем компетентності для виконання робочого завдання, реалізації рольових очікувань або можливості успішно впоратися з важкою ситуацією.

Самокеровані команди (Self-managing teams) - природничі робочі групи, яким надана практично повна автономія в процесі ухвалення рішень, здійснення контролю та відповідальності за результати; відомі також як самокеровані команди, соціотехнічні команди або напівавтономні робочі групи.

Самокерування (Self-leadership) - самостійна постановка співробітником природно мотивованих завдань і ухвалення рішень щодо найбільш доцільних дій, за виконання яких не передбачено грошової винагороди.

Санкції (Sanctions) - заохочення і покарання, що використовуються групою для мотивації своїх членів до дотримання прийнятих норм.

Семантичні бар'єри (Semantic barriers) - обмеження комунікацій, пов'язані з різноманітним значенням символів, що використовуються в повідомленнях.

Система (System)- безліч елементів, що знаходяться в певних взаємовідносинах і що утворюють цілісність, єдність (грец. systema - ціле, складене з частин; з'єднання); на відміну від структури, або "скелета", організації система - це "плоть і кров", "обличчя" організації (її місія, цілі і завдання, процес управління, взаємини персоналу, результати тощо), що відрізняє її від інших.

Системний підхід до ОП (System approach to OB) - переконання, що організація – це сукупність безлічі елементів і частин, кожна з яких складним чином впливає на всі інші.

Ситуаційний підхід до ОП (Contingency approach to OB) - теорія, яка стверджує, що досягнення ефективних результатів у різних зовнішніх обставинах передбачає використання різних поведінкових методів.

Соціальна відповідальність (Social responsibility) - визнання значного впливу організації на соціальну систему, що має бути адекватно враховано в її діяльності.

Соціальна культура (Social culture) - соціальне зовнішнє середовище, у якому формуються переконання людей, їхні звички і знання, набувається практичний досвід.

Соціальна система (Social system) - складний комплекс відносин у результаті різних взаємодій індивідів.

Соціальне сприяння (Social facilitation) - прагнення членів групи зробити додатковий внесок у вирішення завдання через усвідомлення того, що вони працюють у товаристві інших людей.

Соціальний лідер (Social leader) - співробітник організації, головне завдання якого полягає у встановленні і підтримці конструктивних взаємовідносин членів групи.

Соціальні норми (Social norms) - очікувані моделі поведінки та цінності, що формально чи неформально встановлюються групою для управління поведінкою і сприяння взаємодії між членами групами; визначають очікувані від індивідуума чи прийнятні в певній ситуації відповідні поведінкові реакції.

Спілкування (Communication)- у соціально-психологічному плані - це триада, елементами якої виступають: комунікація (обмін інформацією), інтеракція (обмін діями, взаємодії осіб і груп), перцепція (обмін враженнями, внутрішньогрупові симпатії і антипатії).

Статус (Status)- соціально-психологічна характеристика положення суб'єкта в системі внутрішньогрупових відносин, відбиваюча міра його дійсної авторитетності для інших учасників.

Стереотип (Stereotype)- стійкий, узагальнюючий образ або низка характеристик, на думку більшості людей властивий певній особистості; при цьому наділення людей певним і якостями і характеристиками відбувається на основі їхньої приналежності до якоїсь культурної, соціальної, професійної, статевої чи вікової групи.

Стиль керівництва (Leadership style) - стійке поєднання теоретичних поглядів, навичок і умінь, характерних рис і відносин, що виявляються в поведінці лідера.

Стимулювання (Stimuli)- процес зовнішнього спонукання суб'єкта до певних дій; стимули - це дії, що обумовлюють динаміку психічних станів (лат. stimulus - загострена палиця, якою поганяли тварин, жалило).

Стрес (Stress)- реакція людини на співвідношення між вимогами до неї і її здатністю задовольнити цим вимогам.

Структура (Structure) - сукупність впорядкованих і сталих зв'язків об'єкта (групи, організації), що забезпечують його цілісність і тотожність самому собі, тобто збереження основних властивостей в умовах внутрішніх і зовнішніх змін (лат. structura - будова, розташування, порядок).

Субкультура (Subculture)- культура, поширена у великій організації поряд з домінуючою культурою; характерне пристосування співробітників до специфіки діяльності (функціональні служби) або до місцевих умов (територіальні відділення).

Теорія X (Theory X) - традиційний авторитарний набір припущень про людську природу.

Теорія Y (Theory Y) - гуманістичний і підтримуючий підхід до управління трудовою діяльністю людей.

Теорія Z (Theory Z) - модель, у якій робиться спроба адаптації елементів японських систем управління до американської культури з акцентом на співпрацю і процеси прийняття узгоджених рішень.

Теорія соціального навчання (Social leaning theory) - твердження про те, що, спостерігаючи та імітуючи рольові моделі в робочому середовищі, співробітники організації отримують значні обсяги інформації про ефективну поведінку в процесі праці (непряме навчання, або навчання на досвіді інших людей).

Теорія справедливості (Equity theory) – виходить з того, що працівники схильні оцінювати неупередженість дій менеджменту, порівнюючи результати своєї участі у виконанні робочих завдань із витраченими зусиллями по досягненню, а також зіставляючи отриману пропорцію (далеко не завжди абсолютний рівень винагород) з аналогічними пропорціями інших людей.

Трансакційний аналіз (Transactional analysis - ТА) - вивчення соціальних взаємодій індивідів з метою удосконалення комунікацій і людських відносин.

Трансакція (Transaction)- одиниця спілкування , що складається з комунікаційного стимулу і комунікаційної відповіді.

Трансформаційний лідер (керівник-перетворювач) (Transformational leader) - менеджер, який ініціює сміливі стратегічні зміни, спрямовані на зміцнення позицій організації в майбутньому.

Трудова етика (Work ethics) - установка працівника, відповідно до якої людина ставиться до праці як до дуже важливої і бажаної життєвої мети.

Управління враженням (Impression management) - передбачає створення і захист індивідом власного іміджу за допомогою цілеспрямованих впливів на оцінки оточуючих.

Управління екологією (Ecological control) - повідомлення, спрямоване на надання планованого впливу на поведінку отримувача шляхом зміни довкілля відправником.

Управління за цілями (УЗЦ) (Management by objectives - МВО) - процес, у ході якого менеджер разом з вищим керівництвом встановлює цілі, розробляє плани дій, регулярно контролює їхнє виконання і бере участь у щорічних оцінках досягнутих показників виконання робочих завдань.

Управління тотальною якістю (Total quality management - TQM) - залучення кожного співробітника організації до постійного пошуку удосконалення процесу праці.

Управління, засноване на «виходах у народ» (Management by walking around -МВВА) - система зв'язку та отримання інформації про стан справ у компанії, для чого її менеджери з власної ініціативи систематично спілкуються зі співробітниками.

Управлінська сітка (Managerial grid) - класифікація стилів управління, основними критеріями якої є ступінь уваги до людей і орієнтація на випуск продукції.

Участь в управлінні (Participation) - ментальне і емоційне залучення індивідів у групові ситуації, що спонукає їх робити особистий внесок у досягнення командних цілей і поділяти відповідальність.

Фізичні бар'єри (Physical barriers) - комунікативні перешкоди, що виникають у матеріальному середовищі комунікацій.

Філософія (теорія, теоретична модель) **ОП** (Philosophy of OB) - комплекс припущень і переконань менеджерів організації щодо реального стану справ компанії і завдань її виробничої діяльності та можливої ідеальної системи.

Функція, функції (працівника в організації) (Function)- офіційно і/або неофіційно сформульовані адміністрацією і визначені кожному співробітникові організації посадові обов'язки.

Харизма (Charisma) - властивості особистості, що дозволяють їй впливати на інших за відсутності інших способів впливу; одна з характеристик лідера, наділеного здібностями надихати робітників до дій.

Хоуторнський ефект (Hawthorne effect) - полягає в тому, що спостереження за діяльністю групи людей суттєво впливає на поведінку її членів.

Цілі (Goals) - конкретні показники, яких організація прагне у певний період часу (наприклад, протягом року, найближчі п'ять років).

Цілісна (холістична) **ОП** (Holistic OB) - теорія, що інтерпретує взаємовідносини «індивіди – організації» у термінах цілісної особистості, цілісної групи, цілісної організації та цілісної соціальної системи.

Цілісна система оплати праці (Complete pay program) - комплексна система винагород, що передбачає застосування різних їхніх критеріїв залежно від цілей менеджменту (збільшення вироблення, робота в команді).

Цінності (Values) - компоненти соціальної системи, що наділяються особливим значенням в індивідуальній чи суспільній свідомості і внаслідок цього регулюють громадську поведінку.



ЛІТЕРАТУРА

Основна

Дейли Р. Организационное поведение Эдинбургская бизнес школа [Электронный ресурс] / Р. Дейли. – Режим доступа : <http://www.ebsglobal.net/ru/documents/course-tasters/russian/pdf/ob-bk-taster.pdf>

Кочеткова А. И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование [Электронный ресурс] / А. И. Кочеткова. - М., 2011. - Режим доступа : <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi19/0012392.PDF>

Ньюстром Д. В., Дэвис К. Организационное поведение [Электронный ресурс] / Д. В. Ньюстром, К. Дэвис. - СПб: Издательство «Питер», 2000 - Режим доступа : <http://bookre.org/reader?file=592377>

Организационное поведение Под ред. Латфуллина Г. Р., Громовой О. Н [Электронный ресурс] / Г. Р. Латфуллин, О. Н. Громова. - СПб.: Питер, 2011. - Режим доступа : <http://coollib.net/b/120281>

Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом: Организация и стратегия. Современные технологии. Корпоративная культура: Учеб. пособие для вузов [Электронный ресурс] / В.А. Спивак. - М.: Эксмо, 2010. - 320 с. - Режим доступа : <http://www.bibliotekar.ru/upravlenie-personalom-2/>

Додаткова

Организационное поведение (практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации). Практикум : учебное пособие для вузов [Электронный ресурс] / С. Д. Резник, И. А. Игошина. – Москва : ИНФРА-М, 2006 . – 256 с. - Режим доступа : <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi19/0012500.pdf>

Аширов Д. А. Организационное поведение [Электронный ресурс] : учебник для студентов вузов / Д. А. Аширов. - Москва : Проспект, 2006. – 356 с. - Режим доступа : <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi19/0012501.pdf>

Захарова Т.И. Организационное поведение [Электронный ресурс] / Т.И. Захарова. - М.: ЕАОИ, 2008. — 330 с. - Режим доступа : <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi19/0012502.pdf>



КОРИСНІ САЙТИ

ЕКportal.ru - Информационный сайт по экономике

<http://www.ekportal.ru/page-id-1297.html>

<http://www.ekportal.ru/list-c-orgpov.html>

HR-Portal Управление персоналом

www.hr-portal.ru

журнал Управління персоналом - Україна

<http://www.hrd.com.ua/index.php/урп>

Информационный портал для специалистов по кадрам и управлению персоналом Pro-персонал

1 <http://www.pro-personal.ru/>

Электронный журнал по управлению персоналом

<http://www.hr-journal.ru/>

Навчальне видання
(українською мовою)

Шавкун Ірина Григорівна
Дибчинська Яна Станіславівна

Організаційна поведінка

Навчальний посібник
для студентів напряму підготовки «Менеджмент»

Рецензент	<i>В.Г. Воронкова</i> , доктор філософ. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту організацій Запорізької державної інженерної академії
Коректор	<i>І.Г. Шавкун</i> , доктор філософ. наук, професор, декан факультету менеджменту
Відповідальний за випуск	<i>І.Г. Шавкун</i> , доктор філософ. наук, професор, декан факультету менеджменту