

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

І. Г. Шавкун  
Я. С. Дибчинська

**Організаційна поведінка**

Навчальний посібник  
для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра  
спеціальності «Менеджмент»  
освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і  
адміністрування»

Затверджено  
Вченою радою ЗНУ  
Протокол № 12 від 28.05.2024

Запоріжжя  
2024

УДК: 005.966+005.336.6](075.8)

Ш 143

Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Організаційна поведінка : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2024. 203 с.

У навчальному посібнику систематизовано програмний матеріал з дисципліни «Організаційна поведінка».

Основна та додаткова література, посилання на корисні сайти з відповідної проблематики, а також тлумачення основних термінів і понять призначені для використання під час виконання як аудиторної, так і самостійної роботи впродовж вивчення курсу. За кожною темою наведено контрольні питання і завдання.

Рекомендується для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування».

**Рецензент**

*Т.С. Павлюк*, кандидат економічних наук, доцент  
завідувач кафедри підприємництва,  
менеджменту організацій і логістики  
Запорізького національного університету

**Відповідальний за випуск**

*Я.С. Дибчинська*, кандидат філологічних наук,  
доцент, завідувач кафедри ділової комунікації

## ЗМІСТ

Вступ.....	5
Тема 1. Теоретичні основи вивчення організаційної поведінки .....	7
1.1. Організаційна поведінка як об'єкт наукового аналізу .....	7
1.2. Генеза науки про організаційну поведінку.....	12
1.3. Організаційна поведінка у системі наукового знання .....	13
1.4. Основні моделі поведінки в організації.....	18
Висновки.....	22
Контрольні питання.....	23
Практичні завдання.....	23
Тема 2. Організація як суб'єкт управління.....	25
2.1. Організація як система соціальних зв'язків.....	25
2.2. Організація і зовнішнє середовище.....	29
2.3. Організаційна культура.....	35
2.4. Управління соціальним розвитком організації.....	40
Висновки.....	46
Контрольні питання.....	47
Практичні завдання.....	48
Тема 3. Особа як об'єкт організаційної поведінки .....	49
3. 1. Особа як сукупність соціально-психологічних властивостей.....	49
3. 2. Типологія особи в організації.....	53
3. 3. Теорії поведінки людини в організації.....	56
Висновки.....	69
Контрольні питання.....	70
Практичні завдання.....	70
Тема 4. Група як суб'єкт поведінки.....	73
4.1. Соціальна група: сутнісні ознаки і спрямованість.....	73
4.2. Формальні і неформальні групи.....	78
4.3. Формування групи і базові принципи управління.....	86
Висновки.....	90
Контрольні питання.....	91
Практичні завдання.....	92
Тема 5. Управління організаційною поведінкою в умовах змін.....	93
5.1. Організаційні зміни: сутність і спрямованість.....	93
5.2. Управління поведінкою людей під час організаційних змін.....	97
5.3. Культура як чинник управління організаційними змінами.....	104
Висновки.....	107
Контрольні питання.....	108
Практичні завдання.....	109
Тема 6. Організаційна поведінка в системі міжнародного бізнесу.....	111

6. 1. Особливості організаційної поведінки в різних національних культурах.....	111
6. 2. Формування організаційної поведінки у багатонаціональних корпораціях.....	115
6. 3. Управління організаційною поведінкою в організації-суб'єкті зовнішньоекономічної діяльності.....	120
6. 4. Проблеми культурної адаптації.....	122
Висновки.....	124
Контрольні питання.....	125
Практичні завдання.....	125
Тема 7. Командоутворення.....	127
7. 1. Командна форма організації.....	127
7. 2. Ефективне управління роботою команди.....	132
7. 3. Лідерство. Основні концепції лідерства.....	138
Висновки.....	150
Контрольні питання.....	152
Практичні завдання.....	152
Тема 8. Мотивація і мотиваційне управління організаційною поведінкою...	155
8. 1. Мотивація як управлінська проблема.....	155
8. 2. Теорії мотивації.....	160
8. 3. Стимулювання: сутність і спрямованість.....	168
Висновки.....	174
Контрольні питання.....	175
Практичні завдання.....	176
Додаток А. Чи сучасний ви керівник?.....	178
Додаток Б. Дослідження рис характеру.....	191
Додаток В. Орієнтація керівника на людей та завдання.....	192
Тести для самостійної перевірки знань .....	194
Глосарій.....	196
Рекомендована література (основна, додаткова, інформаційні ресурси).....	200
Використана література .....	202

## ВСТУП

*Метою* вивчення навчальної дисципліни «Організаційна поведінка» є набуття основних знань і практичних навичок за сучасними формами та методами управління поведінкою особистості та групи для підвищення ефективності організації в цілому; вироблення навичок раціональної організації роботи індивіда в організації; набуття умінь розробки напрямків розвитку організаційної культури та опанування інструментів управління організаційним розвитком.

*Основними завданнями* вивчення дисципліни «Організаційна поведінка» є

- ✓ вивчити основи та сучасні тенденції розвитку організаційної поведінки;
- ✓ набутти умінь аналізу групової та міжгрупової динаміки в організації, формування ефективної командної роботи в організації;
- ✓ розвинути навички управління поведінкою індивіда та групи відповідно до критеріїв ефективності діяльності організації та опанувати специфічні прийоми та інструменти управління поведінкою індивіда в організації;
- ✓ сформувати навички діагностики організаційної культури та виявлення міжнародних аспектів організаційної поведінки.

*Організаційна поведінка як компонент освітньо-професійної програми підготовки відповідає таким програмним компетентностям:*

- здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях;
- знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності;
- розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності;
- здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.

*Організаційна поведінка як компонент освітньо-професійної програми підготовки забезпечує такі програмні результати навчання (ПРН):*

- демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства;
- демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень;
- виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень;
- демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи;
- демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації;
- демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним;

виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.

Дисципліна належить до циклу професійної підготовки освітньої програми і знаходиться в логічному і змістовно-методичному взаємозв'язку з іншими частинами освітньо-професійної програми.

Базується на знаннях, отриманих при вивченні дисциплін циклу професійної підготовки Менеджмент підприємницької діяльності.

Передує вивченню дисципліни циклу професійної підготовки спеціальності Виробнича практика і професійної підготовки освітньої програми, Галузеві ринки.

Отримані при вивченні дисципліни «Організаційна поведінка» знання та вміння можуть бути реалізовані у будь-якій управлінській та виконавчій діяльності у будь-якій сфері народного господарства, що впливає з представлених вище фахових компетенцій, які набувають фахівці, що вивчали цю дисципліну.



## ТЕМА 1.

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ

---

**Мета вивчення теми:** з'ясувати сутнісні характеристики організаційної поведінки як об'єкта наукового аналізу і як системи; окреслити історичні корені і процес формування організаційної поведінки як науки; проаналізувати детермінанти і основні моделі поведінки в організації.

### План

- 1.1. Організаційна поведінка як об'єкт наукового аналізу.
- 1.2. Генеза науки про організаційну поведінку.
- 1.3. Організаційна поведінка у системі наукового знання.
- 1.4. Основні моделі поведінки в організації.

Висновки.

Контрольні питання.

Практичні завдання.

Ключові слова: організація, поведінка, організаційна поведінка, сутність організаційної поведінки, організаційна поведінка як система, моделі організаційної поведінки

### 1. 1. Організаційна поведінка як об'єкт наукового аналізу

Організаційна поведінка - це наука, що вивчає поведінку людей (індивідів і груп) у організаціях з метою практичного використання отриманих знань для підвищення ефективності трудової діяльності людини. Організаційна поведінка як дисципліна передбачає вивчення і формування поведінки індивідів, груп для досягнення організацією поставлених цілей і підвищення ефективності її діяльності.

Завдання організаційної поведінки в сучасних умовах трансформуються під впливом основних тенденцій розвитку суспільства. До них відносяться:

- ✓ глобалізація та зростання кількості транснаціональних корпорацій;
- ✓ демографічні зміни робочої сили: тенденції зростання різноманітності;
- ✓ стрімкий розвиток технологій;
- ✓ зростаючі очікування людей щодо організацій.

Глобалізація – це процес взаємодії людей усього світу щодо їх культурного, економічного, політичного, технологічного життя та навколишнього середовища.

Одним з основних засобів глобалізації є транснаціональні корпорації – організації, які здійснюють велику кількість своїх операцій на території різних країн і мають свої штаб-квартири. У зв'язку зі зростанням числа транснаціональних корпорацій виникає проблема управління персоналом у країнах з різним економічним укладом та культурою. На сьогоднішній день найбільш визнаним є дивергентний підхід, згідно з яким ефективне управління вимагає чіткого розуміння та врахування особливостей соціально-економічного та культурного життя тієї чи іншої країни: її цінностей, традицій та уявлень.

Демографічні зміни робочої сили відбуваються у трьох основних напрямках:

- ✓ швидке зростання кількості працюючих жінок; при цьому все більше жінок прагнуть досягнення найвищих щаблів кар'єрних сходів;
- ✓ посилення расової та етнічної різноманітності працівників організації;
- ✓ збільшення тривалості життя та, відповідно, тривалості активної трудової діяльності.

Всі ці зміни призводять до необхідності розробки нових способів управління людськими ресурсами в ситуації різноманітності.

Розвиток сучасних технологій істотно змінює як зміст трудової діяльності, і характер взаємодії з працівників організації. Основним каталізатором тут є комп'ютерні технології і особливо Інтернет і бездротові технології, що швидко розвиваються. Це призводить до наступних помітних тенденцій у діяльності організацій.

По-перше, «знежирення» організацій у двох основних формах – даунсайзинг та аутсорсинг. Даунсайзинг – це процес зниження чисельності працівників з метою досягнення оптимальної кількості працівників, необхідної для ефективного функціонування заново збудованої організації. Аутсорсинг – процес ліквідації підрозділів, які пов'язані з центральними напрямками роботи організації, і найму інших фірм їхнього виконання.

По-друге, створення віртуальних організацій, тобто дуже гнучких тимчасових організацій, що формуються групою компаній, що об'єднують свої зусилля для реалізації конкретного проекту.

По-третє, дистанційна присутність – практика використання комунікаційних технологій, що дозволяють виконувати роботу на віддаленій відстані від безпосереднього місця роботи, наприклад, з дому.

Зміни в очікуваннях людей стосуються трьох основних аспектів діяльності організації.

- ✓ очікування гнучкості з боку організації у відповідь потреби працівників; зокрема, до них належать такі форми організації праці, як запровадження гнучкого графіка роботи, залучення до роботи на тимчасовій основі, ущільнення робочого тижня, поділ посади на форми постійної та часткової зайнятості, програми довільного скорочення робочого часу;



✓ очікування сучасних споживачів високої якості товарів та послуг і як відповідь – тотальний контроль якості;

✓ зростає соціально-етична відповідальність корпорацій, яка передбачає, що прийняття управлінських рішень пов'язане з етичними цінностями, з дотриманням вимог закону та поваги до особистості та суспільства в цілому, із збереженням навколишнього середовища.

Практичною метою організаційної поведінки є підвищення ефективності організації у вигляді оптимального управління її людськими ресурсами. Сучасні фахівці в галузі теорії управління дедалі частіше розглядають проблеми управління персоналом, у зв'язку з чим поява окремої дисципліни «Організаційна поведінка» є досить виправданою, оскільки вона демонструє можливість комплексного підходу до аналізу існуючих проблем поведінки та діяльності людей в організації. Вивчення організаційної поведінки дозволяє відповісти на питання: «Чому так відбувається?»

Як відомо, індивід, який приходить працювати в організації, погоджується з певними обмеженнями своєї поведінки відповідно до регламенту норм, корпоративного кодексу поведінки. Іншими словами, роботодавець укладає зі своїми працівниками моральний контракт, згідно з яким лояльне ставлення працівника до правил та інструкцій організації гарантують зайнятість, кар'єрне зростання та матеріальну винагороду.

Щодо організаційної поведінки як навчальної дисципліни, то вона вивчає поведінку людей, що залучені в управлінські процеси зі своїми ритмами, циклами, структурами, рамками та вимогами. Поведінка працівника в організації визначається тими цілями організації та обмеженнями, які вона формулює для своїх працівників.

Сутність організаційної поведінки полягає в систематичному, науковому аналізі поведінки індивідів, груп, організацій з метою з'ясувати, спрогнозувати та вдосконалити особистий внесок у функціонування організації з урахуванням чинників зовнішнього середовища. За визначенням Дж. Ньюстрома організаційна поведінка є вивченням поведінки людей (індивідів і груп) у організаціях і практичне використання отриманих знань.

Аналіз організаційної поведінки дозволяє виявити можливі шляхи підвищення ефективності трудової діяльності індивідів шляхом вивчення різних аспектів їхньої поведінки, таких як міжособові відносини, відносини всередині малих груп, міжгрупові відносини та внутрішньоорганізаційні відносини.

Зазначимо, що організаційна поведінка є науковою дисципліною, яка доповнюється новими концептуальними розробками і передбачає дві складові:

✓ поведінка організації як всередині так і у взаємодії із зовнішнім середовищем;

✓ поведінка індивідів у цій організації щодо один одного та щодо організації загалом.

Організаційна поведінка має чітку орієнтацію на особу усередині групи, організації, на відносини між індивідами, на сприйнятливність індивідів до нового, на здатності персоналу до навчання.

Отже, можна виділити три рівні вивчення поведінки в організації – особа, група та організація.

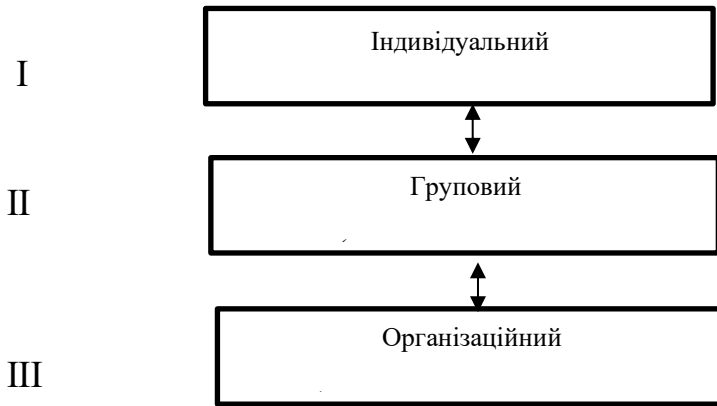


Рис. 1. 1 – Рівні аналізу організаційної поведінки

На індивідуальному рівні аналізу в центрі уваги знаходяться індивідуальні характеристики поведінки людини в організації – це професійно важливі якості особистості, емоційні стани на роботі, ставлення до займаної посади, організації та колег, трудова мотивація та кар'єрні устремління. На груповому рівні аналізу розглядаються поведінкові феномени, характерні для окремих підрозділів (департаментів), які можна віднести до категорії малих груп. До цих феноменів належать групові процеси та структура, міжособистісна взаємодія та комунікації, процеси прийняття групових рішень. І, нарешті, на організаційному рівні аналізу суб'єктом поведінки виступає організація в цілому – це проектування організації, стратегічне планування, організаційна культура тощо. Отже, організаційна поведінка охоплює всі три рівні аналізу поведінки.

З огляду на вище зазначене, предметом організаційної поведінки виступає феномен поведінки, то необхідно уточнити, про яку поведінку йдеться. Тут слід зробити два важливі зауваження. По-перше, організаційна поведінка не зводиться тільки до трудової поведінки, а й включає поведінкові феномени, пов'язані з різними сторонами організаційного життя. Наприклад, до них відносяться феномени організаційної прихильності, опору організаційним змінам, рольової та конфліктної поведінки, міжособистісного впливу та влади та ін. По-друге, організаційна поведінка не обмежується вивченням лише індивідуальної поведінки співробітника.

Відтак, предметом вивчення організаційної поведінки є взаємозв'язок рівнів структури управління, основні закономірності та фактори, які визначають поведінку працівників в процесі спільної діяльності та міжособистісного

спілкування, внесок у функціонування організації з урахуванням впливу зовнішніх факторів.

У менеджменті організація визначається як соціальна структурована система, що складається з груп та індивідів, що працюють разом для досягнення поставлених цілей. При цьому суттєвим при знаком організації є наявність свідомо координованої трудової діяльності людей. Виходячи з цього розуміння, об'єктом організаційної поведінки повинні бути організації всіх типів: великі та малі за величиною; державні та приватні за формою власності; комерційні та суспільні за своїми цілями тощо. Інакше кажучи, передбачається, що закономірності організаційного поведінки мають бути універсальними всім типів організацій. Однак таке – розширювальне розуміння об'єкта організаційної поведінки не враховує його специфіки в організаціях різного типу.

Відомо, що великий вплив на організаційну поведінку має розмір компанії. Очевидно, що існують, наприклад, відмінності в мотивації трудової поведінки співробітників багатотисячної транснаціональної корпорації та малого підприємства, що складається з кількох осіб. Особливістю роботи на малому підприємстві є те, що в ньому обмежені можливості вертикальної кар'єри та на перший план виходять такі мотиватори, як інтерес до виконуваної роботи, тепла емоційна атмосфера, довіра до керівника тощо.

Можна стверджувати, що поведінка людини на малому підприємстві детермінована, з одного боку, її індивідуальними якостями, а з іншого – соціально-психологічними характеристиками малої групи, до якої вона включена: груповими нормами, згуртованістю, роллю та статусом. На відміну від цього у великих компаніях до цих двох регуляторів поведінки додається вплив третьої – організаційних характеристик, які притаманні лише великій організації загалом. До цієї групи характеристик належать:

- ✓ структура компанії: лінійна, функціональна, проектна чи матрична;
- ✓ стратегія розвитку компанії: інноваційна чи консервативна;
- ✓ стадія розвитку компанії: формування, інтенсивного зростання, стабілізації, спаду (кризи);
- ✓ тип організаційної культури: мережева, общинна, найманська або фрагментована;
- ✓ баланс влади між напрямками діяльності та підрозділами;
- ✓ система організаційних комунікацій та ін.

Серед *цілей* вивчення організаційної поведінки можна виділити:

- ✓ розробка техніки аналітичного та емпіричного дослідження поведінки людей у організації;
- ✓ виявлення та аналіз причин та вчинків людей у певних умовах;
- ✓ створення методів пояснення та способів, які дозволять передбачати поведінку працівників в організації;
- ✓ прогноз та корекція поведінки індивіда в організації;

- ✓ формування навичок управління поведінкою підлеглих та своєю власною;
- ✓ створення такої організації, колектив якої працюватиме на засадах співробітництва та поєднання загальноорганізаційних, групових та індивідуальних інтересів;
- ✓ формування організаційної культури організації.

Специфіка організаційної поведінки як науки зумовлює такі її основні функції:

- ✓ дослідницька, яка описує та аналізує причини індивідуальних та групових поведінкових актів;
- ✓ прогностична, яка передбачає основні варіанти поведінки працівника в організації;
- ✓ прикладна, яка формує та розвиває навички управління внутрішньогруповими процесами в організації.

Більшість наукових дисциплін, організаційна поведінка серед них, має на меті опис, усвідомлення, прогнозування і контроль над певними явищами. Отже, менеджер несе відповідальність за результати виконання робочих завдань, а й відтак, можливості впливу на поведінку працівників і діяльність команд мають життєво важливе значення. Організаційна поведінка – це інструмент отримання взаємної вигоди індивідів і організацій.

## **1. 2. Генеза науки про організаційну поведінку**

За формальними ознаками організаційної поведінки (англ. – *organizational behavior*) є порівняно юною галуззю наукового знання. Перший спеціальний підручник з цієї дисципліни був написаний Ф. Лютенсом і опублікований у США в 1973 році. За минулі десятиліття організаційна поведінка стала важливим елементом освітніх програм академічної підготовки менеджерів, а також завоювала популярність серед управлінців-професіоналів, що мають значний досвід практичної діяльності в різних сферах бізнесу.

Аналізуючи історичні корені і процес формування організаційної поведінки як науки, Ф. Лютенс стверджував, що вона «є комбінацією принаймні двох старих 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 організаційну поведінку».

Становлення організаційного поведінки як науки відбувалося паралельно з розвитком менеджменту. У рамках еволюції управлінської думки виділяють чотири основні етапи розвитку теорії організаційної поведінки (табл. 1.2.).

Перший етап – школа наукового управління, або класична школа, представлена роботами таких дослідників, як Ф. Тейлор, Ф. Гілберт, Г. Емерсон і отримала найбільший розвиток у 1920-30 рр. у Європі та США. Засновники школи наукового управління вважали, що, використовуючи спостереження, виміри, логіку

та аналіз, можна вдосконалювати багато операцій ручної праці, домагаючись їхнього ефективнішого виконання. У рамках цієї школи вчені вперше виявили інтерес до ефективності не людини, а діяльності організації. Тейлор стверджував, що за умов наукової організації виробничого процесу, робочий час буде використано з найбільшою користю.

Таблиця 1. 1 – Етапи розвитку теорії організаційної поведінки та зміна уявлень про шляхи досягнення ефективності

Етап	Домінуючий фактор ефективності	Історія та структурні зміни в суспільстві та ринковій економіці
Перший формування масових ринків послуг	Продуктивність праці	Зростання виробництва за рахунок великої кількості некваліфікованої робочої сили, післявоєнна міграція населення та економічна депресія 1920-1930-х рр., початок формування масових ринків послуг
Другий та третій	Продуктивність праці та розвиток	Посилення ролі корпоративної власності, поява та інституціоналізація професійного менеджменту, зростання впливу профспілок, державне регулювання, поява військово-промислового комплексу та транснаціональних корпорацій
Четвертий	Якість	Наукоємне та високотехнологічне виробництво, зміцнення та розширення світових ринків, посилення конкуренції, активізація зв'язків економіки з міжнародною політикою

Другий етап - школа людських відносин, яка заснована на результатах «хоторнського експерименту», що відбувався в м. Хоторн поблизу Чикаго на заводі Western Electric протягом 12 років (включаючи обробку та аналіз даних) – з 1927 по 1939 рр. Спочатку мета дослідження полягала у визначенні впливу матеріальних чинників на продуктивність праці Але з'ясувалося, що зростання продуктивності праці було наслідком неформальних відносин між працівниками та формування неформальних малих груп.

Третій етап характеризується відходом від жорсткого раціоналізму в організаційній поведінці, переходом до менеджменту людських відносин, який посилюється гуманістичними характеристиками та розвитком теорій мотивації (А. Маслоу, Д. Макгрегор, Ф. Герцберг та інші). Актуалізується психологія особистості, потреби та мотиви індивіда. Саме в цей період організаційна поведінка формувалася як наука.

Четвертий етап, починаючи з 1970-х рр., отримав назву культурологічного. У цей період у США звернули увагу на особливо успішні компанії, унікальність їхньої корпоративної культури, у якій організаційна поведінка посідала особливе місце.

Сучасний розвиток організаційної поведінки пов'язаний з управлінськими поведінковими моделями, що, передусім, спираються на систему переконань. Результативність управління організації залежить від того, наскільки менеджер розуміє суть, значення та ефективність моделей організаційної поведінки.

### 1. 3. Організаційна поведінка у системі наукового знання

Системність організаційної поведінки спирається на результати досліджень і концептуальні розробки. Дослідження – це процес збору та інтерпретації даних, які

підтверджують або спростовують теоретичні побудови. Це безперервний процес, завдяки якому ми постійно розширюємо коло наших знань про поведінку людини в процесі праці.

Серед базових відмінностей науки про організаційну поведінку – її міждисциплінарний характер. Міждисциплінарність організаційної поведінки чітко проглядається в самій назві цієї галузі знання. З одного боку, в її назві є поняття організації, яке є основним об'єктом дослідження теорії організації, а з іншого – поняття поведінки, що знаходиться в центрі уваги поведінкових наук, і в першу чергу психології та соціології.

Організаційна поведінка об'єднує поведінкові (біхевіористські) науки (систематизовані знання про характер і причини вчинків людей) з іншими дисциплінами – менеджментом, економічною теорією, економіко-математичними методами, кібернетикою, що стають джерелом ідей, які сприяють поліпшенню взаємин між людьми та організаціями.

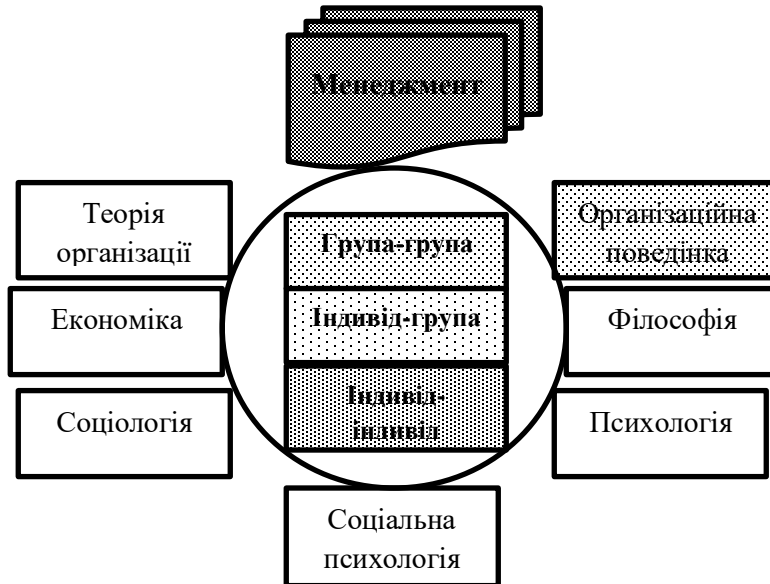


Рис. 1.2. – Організаційна поведінка в системі наукового знання

Всі суспільні (і природні) науки спираються на філософський фундамент базисних ідей, що зумовлюють їхній розвиток. Підґрунтям організаційної поведінки виступає низка базисних ідей про природу людини та організації, які і є тими самими «перевіреними часом» принципами. У системі наукового знання організаційна поведінка як предмет взаємодіє з такими науковими дисциплінами, як: менеджмент, теорія організації, економіка, соціологія, соціальна психологія, психологія, політологія та філософія.

Всі ці науки є теоретичним підґрунтям організаційної поведінки – з них вона «черпає» основні концепції, концепції та теорії. На їх основі організаційна

поведінка розробляє власні концепції та моделі середнього рівня узагальненості, придатні для використання у практиці управління.

При цьому кожна із зазначених наук виступає теоретичним підґрунтям для «свого» рівня аналізу поведінки: психологія – для індивідуального; соціологія та соціальна психологія – для групового; теорія організації - для організаційного. Звичайно, йдеться не в усіх напрямках цих наук, а про вибірковий вплив окремих напрямів та розділів. Так, для аналізу індивідуальної поведінки ключову роль відіграють дослідження психології особистості та здібностей, для аналізу групової поведінки - соціологічні та соціально-психологічні дослідження малих груп, для аналізу організаційної поведінки - дослідження культури, проектування та змін.

Міждисциплінарність організаційної поведінки не вичерпується лише впливом психології, соціології та теорії організацій.

Важливий внесок у вивчення організаційного рівня поведінки роблять також антропологія (розділ «Організаційна культура»), політологія (розділ «Влада і політика в організації»), економіка (розділ «Процес прийняття рішень»). Зазначимо, що вплив усіх цих соціальних наук на організаційну поведінку не є односпрямованим – розроблені в організаційній поведінці моделі, у свою чергу, є джерелами для розвитку теоретичних знань у цих науках.

Поряд з переліченими вище фундаментальними соціальними науками, що виступають для організаційної поведінки джерелом теоретичних знань, дисципліна спирається і на практичний досвід управління, систематизований та узагальнений у менеджменті. За визначенням одного з класиків сучасного менеджменту Р. Дафта, «менеджмент – це ефективне і продуктивне досягнення цілей організації за допомогою планування, організації, керівництва та контролю організаційних ресурсів».

У цьому визначенні укладено дві важливі ідеї: по-перше, виділено основні функції управління – планування, організація, лідерство та контроль організаційних ресурсів і по-друге, сформульовано основне завдання менеджменту – ефективно та продуктивно досягнення цілей організації. При цьому важливо наголосити, що одним з основних ресурсів організації є людські ресурси та управління цими ресурсами є важливим напрямом у сучасному менеджменті. Значення цього напрямку настільки велике, що низка авторів вважають його самостійною функцією менеджменту.

Як же співвідносяться управління людськими ресурсами та організаційна поведінка? Управління людськими ресурсами (як і менеджмент в цілому) відображає переважно рівень практичного знання, тобто є узагальнення інструментів, методів і технологій управління людськими ресурсами організації, що склалися в реальній практиці. Наприклад, технологія підбору та оцінки персоналу, методів адаптації та навчання тощо. На відміну від цього, організаційна поведінка представляє теоретико прикладний рівень знання – тобто спирається на результати прикладних досліджень і розробляє концепції та моделі, що мають практичне

застосування. Наприклад, концепція професійних компетенцій менеджера, моделі задоволеності працею, концепції трудової мотивації, організаційного стресу тощо.

З одного боку, організаційна поведінка черпає у практиці управління людськими ресурсами проблематику своїх прикладних досліджень, а з іншого – розробляє концепції та моделі, що дозволяють науково осмислити існуючі практики управління персоналом і конструювати нові. Опора тільки на досвід і здоровий глузд можуть призводити до управлінських помилок. Таким чином, організаційна поведінка виступає теоретичною основою для наукового осмислення практики управління людськими ресурсами.

Побудова системи організаційної поведінки ґрунтується на таких принципах:

- ✓ принцип оптимальності співвідношення інтра- та інтрафункцій організаційної поведінки, що дозволяє визначити пропорції між функціями, спрямованими на організацію системи організаційної поведінки та функціями організаційної поведінки;

- ✓ принцип оптимальності співвідношення управлінської орієнтації, що зумовлений необхідністю випередження виконання функцій розвитку людських ресурсів у порівнянні з функціями, спрямованими на стабільний розвиток виробництва;

- ✓ принцип потенційних імітацій, згідно з яким тимчасове вибуття деяких працівників не повинно переривати здійснення функцій управління, отже, будь-який працівник повинен уміти виконувати функції нижчого або вищого, а також деяких працівників свого рівня;

- ✓ принцип економічності, який передбачає, що необхідно підвищувати ефективність виробництва;

- ✓ принцип прогресивності, який стверджує, що система організаційної поведінки має відповідати стратегії розвитку організації;

- ✓ принцип перспективності, за яким необхідно враховувати перспективи розвитку організації;

- ✓ принцип комплексності, відповідно до якого при формуванні системи потрібно врахувати всі можливі фактори, що впливають на систему управління організації;

- ✓ принцип автономності – як у горизонтальному розрізі, так і у вертикальному, система має бути забезпечена раціональною автономністю структурних підрозділів або окремих управлінців;

- ✓ принцип узгодженості, що забезпечує узгодженість взаємодії між підрозділами як по вертикалі, так і по горизонталі з усіма стратегічними цілями організації та синхронізацію в часі;

- ✓ принцип стійкості, згідно з яким потрібно передбачити такі регулятори, які за умов можливого відхилення від поставленої мети організації, негативно впливають на працівника або підрозділ;



✓ принцип комфортності, що забезпечує максимальну зручність системи організаційної поведінки для максимального забезпечення творчих процесів обґрунтування, вироблення, ухвалення та реалізації рішення людиною.

Досягнення поставлених перед організацією цілей передбачає створення, поширення і впровадження системи організаційної поведінки. Такі системи організаційної поведінки існують в кожній організації, але в різних формах. Найбільш ефективними зарекомендували себе свідомо створені, регулярно контрольовані і удосконалювані системи.

Основне завдання систем організаційної поведінки полягає в ідентифікації найважливіших людських і організаційних чинників, що впливають на досягнення організацією поставлених цілей і створення умов для ефективного управління ними. Фундамент системи організаційної поведінки утворюють основні переконання і наміри людей, які об'єднують свої зусилля для її створення (наприклад, власників компанії), а також менеджерів, що керують її діяльністю.

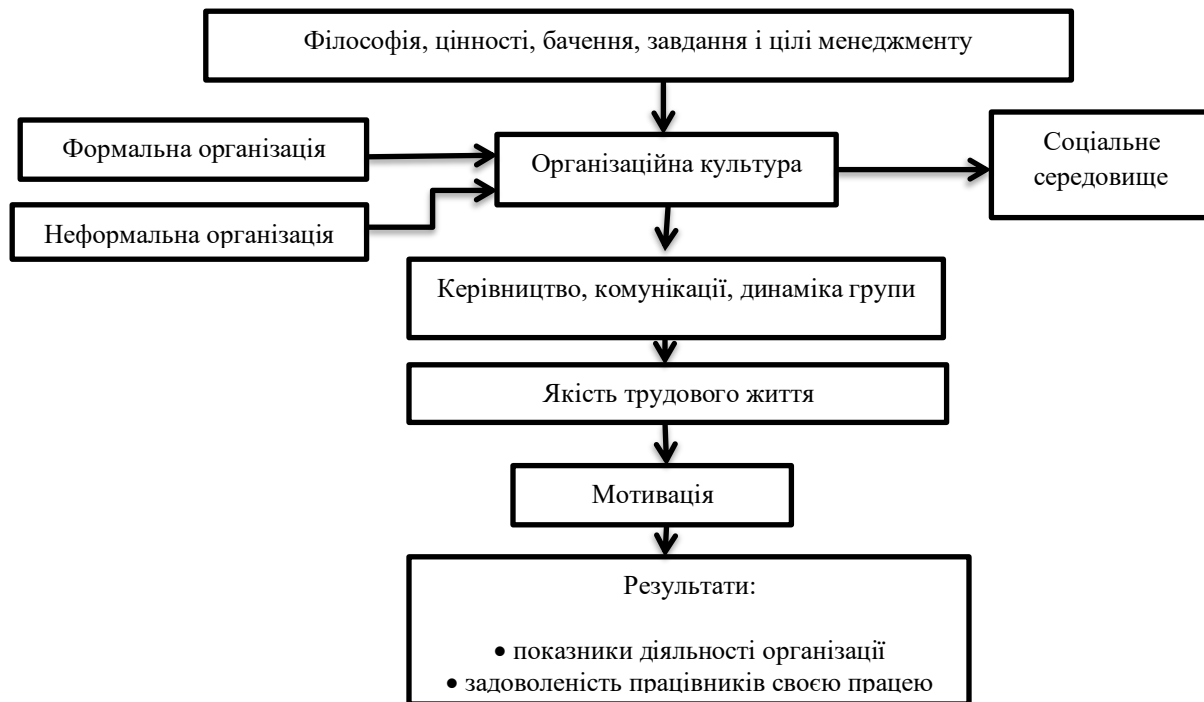


Рис. 1. 3. – Система організаційної поведінки

Філософія організаційної поведінки – це комплекс припущень і переконань менеджменту організації щодо реального стану справ компанії і завдань її діяльності, а також можливої ідеальної системи. Філософія базується на двох джерелах, або фактичних і ціннісних передумовах. Фактичні передумови – це описовий погляд на буття, що ґрунтується як на дослідженнях поведінкових наук, так і на особистому досвіді. Ціннісні передумови транслюють погляд на бажаність певних цілей і видів діяльності. Їх можна вибирати, змінювати, а також відмовлятися від них.

Філософія організації визначає ціннісні передумови, що сприяють формуванню бачення компанії. Бачення – «розширена» місія організації, а цілі – «віхи», що відзначають рух компанії. Філософія, цінності, бачення, місія та цілі утворюють висхідну ієрархію, яка утворює «каркас» організаційної культури. Культура відображає формальну організацію з її політикою, структурами, процедурами і зовнішнім соціальним середовищем. Менеджери повинні пам'ятати про неформальні групи організації. Формальна і неформальна організації з'єднують різні елементи компанії в ефективну робочу команду.

Саме менеджери відповідальні за включення в систему організаційної поведінки ще трьох основних її елементів – бачення, завдань та цілей. Зазначимо, що від ефективності системи організаційної поведінки залежить можливість досягнення високого рівня мотивації персоналу, що, у поєднанні з кваліфікацією працівника та його здібностями, дозволяє організації покроково досягати поставленої мети, а працівникам – домагатися задоволеності своєю працею.

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 її попереду. Формулювання бачення вимагає наполегливої його пропаганди, щоб донести до працівників усіх рангів.

Цілі – це конкретні показники, до яких організація прагне в 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.

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 до досягнення цілей організації, а також до індивідуальної задоволеності працею.

Створюються двонаправлені відносини, що підтримують обидві сторони, тобто менеджер і працівники впливають один на одного до взаємної вигоди. Підтримуючі системи організаційної поведінки характеризуються швидше управлінням за допомогою співробітників, ніж владою над ними, що має велике значення в контексті сучасної системи людських цінностей. Постійно зростаюча популярність теорій і досліджень у галузі організаційної поведінки серед сучасних управлінців зумовлена сприйнятливістю до нових ідей, усвідомленням їхньої актуальності і необхідності апробації нових моделей на практиці.

#### **1. 4. Основні моделі організаційної поведінки**

Оскільки кожна організація унікальна, методи організаційної поведінки в материнській компанії та її філіях можуть відрізнитися. Вибір моделі організаційної

поведінки визначається багатьма факторами, переважаючими серед яких є філософія, бачення, місія та цілі організації. Залежно від системи соціальних зв'язків організації можуть бути закритими та відкритими, асистемні та управлінські моделі – механістичні, адміністративні, людських відносин, співробітництва тощо.

Закрита модель – система, що не має із зовнішнім середовищем прямого та зворотного зв'язку, «без входу» та «виходу». Відкрита модель – система, що має із зовнішнім середовищем прямий і зворотний зв'язок, «вхід» та «вихід».

Системна модель – розгляд організації, заснований на всебічному вивченні її властивостей, виявленні слабких і сильних сторін, її можливостей та загроз, формуванні стратегії функціонування та розвитку організації, яка є системою соціальних зв'язків. Кожна організація існує і функціонує не сама по собі, вона пов'язана з ухваленими в країні законами та нормативними правовими актами, що склалися на ринку збуту ситуацією та іншими факторами.

Механістична модель – система із централізованим ухваленням рішень, жорсткою ієрархією влади. Характерними ознаками подібної моделі виступають точність, стабільність, дисципліна, надійність, передбачуваність та продуктивність. У системі управління повноваження чітко визначені комунікації, що переважно спрямовані зверху вниз – між керівниками та підлеглими.

Модель співпраці розроблялась такими дослідниками, як В. Врум, П. Друкер, А. Маслоу, Д. Макгрегор, Х. Саймон (детальніше у Розділі 8).

Таблиця 1.2. – Порівняння про уявлення про працівника в теоріях X і Y

Уявлення	Теорія X	Теорія Y
<i>Ставлення до працівника</i>	Недовірливе	Схвальне
<i>Думка про працівника</i>	Переважно ліниві	Потребують досягнення і відповідальності
<i>Інтерес до роботи</i>	Байдужість	Зацікавленість
<i>Умови гарної роботи</i>	Контроль та примус	Визнання та підвищення професіоналізму

Так, базові положення «Теорії X» Д. Макгрегор випливають з тези, що люди бояться відповідальності та хочуть, щоб їм вказували, що робити. Мотивувати їх можна лише жорстким контролем, грошима та покараннями – гіпотетичними чи реальними. Відтак, основні методи управління персоналом – жорстке керівництво та контроль. Задля досягнення цілей менеджера слід примушувати співробітників працювати під загрозою санкцій - негативної мотивації. Потрібно чітко структурувати діяльність і спонукати співробітників досягати результату. Це забезпечує авторитарний стиль управління.

«Теорія Y» Д. Макгрегор – це доповнення до «Теорії X». Вона ґрунтується на цілком протилежних принципах. Стимул тут – сама робота. Згідно з цією теорією, люди за своєю природою амбітні і готові брати на себе відповідальність, виявляти творче мислення. Потрібно давати якнайбільше свободи для реалізації самостійності та творчості. Менеджмент відкритий для позитивного погляду та створення можливостей, що є характерним для демократичного стилю управління.

Теорія Y виходить з того, що люди спочатку потребують праці, прагнення до досягнень і відповідальності. При цьому функція менеджменту зводиться до створення умов, що сприяють досягненню бажаного результату роботи співробітниками. На відміну від теорії Y, теорія X виходить з того, що людина за своєю природою лінива і безвідповідальна, і функція менеджменту полягає в примусі його до роботи та організації ретельного контролю. Основною технологією стимулювання працівника до ефективної роботи є метод «батога і пряника».

Автори виходять з того, що в основі реальної співпраці лежить мотивація людей на спільну працю певної трудової активності та спрямованості. Формування цієї активності відбувається лише на рівні підсвідомості. У зв'язку з цим керівник повинен займатися з'ясуванням питання, на які стимули є та чи інша реакція і які стимули потрібні людині, щоб виховати корисного члена суспільства, тобто. відповідає «потрібними суспільству реакціями».

Формальна структура бізнесу має підкріплюватися неформальними структурами організації, які визнавалися рівноправними компонентами, здатними реально підвищити ефективність ведення бізнесу.

Найбільш поширеними у сучасних організаціях є чотири моделі організаційної поведінки, що запропоновані Джоном Ньюстромом: авторитарна, опікунська, підтримуюча і колегіальна (див. Табл. 1.3.)

Дані моделі організаційної поведінки утворюють 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 нами моделей.

Таблиця 1.3. – Основні моделі організаційної поведінки

Параметр	Авторитарна	Опікувальна	Підтримуюча	Колегіальна
Базис моделі	Влада	Економічні ресурси	Керівництво	Партнерство
Орієнтація менеджменту	Повноваження	Гроші	Підтримка	Командна праця
Орієнтація працівників	Підпорядкування	Безпека та пільги	Виконання робочих завдань	Відповідальна поведінка
Психологічний результат	Залежність від безпосереднього начальника	Залежність від організації	Участь в управлінні	Самодисципліна
Задоволення потреб працівників	Існування	Безпека	Статус та визнання	Самореалізація
Участь працівників у процесі праці	Мінімальне	Пасивна співпраця	Пробуджені стимули	Помірний ентузіазм

Авторитарна модель організаційної поведінки ґрунтується на владі та домінувала в епоху промислової революції. Управлінці-послідовники цієї моделі впевнені, що й знання абсолютні, а обов'язки працівників полягають у беззаперечному виконанні всіх розпоряджень. Менеджмент повинен спрямовувати персонал, примушувати його до виконання своїх обов'язків, тобто. передбачається жорсткий контроль управління над персоналом.

Авторитарна модель орієнтує персонал на підпорядкування керівнику, через що виникає психологічна залежність від нього і влада його практично абсолютна. Заробітна плата в організації мала, і результати праці працівників мінімальні. Це обумовлено тим, що найманий персонал намагається задовольнити насамперед свої основні потреби та потреби членів своїх сімей. У деяких ситуаціях ця модель відрізняється високою ефективністю, наприклад, у кризових ситуаціях, але важливою слабкістю моделі є високі людські витрати.

Опікувальна модель діє успішно, якщо організація має стільки економічних ресурсів, що дозволяє керівництву забезпечити необхідні кошти для виплати заробітної плати працівникам та надання їм пільг. Так як задоволені фізичні потреби персоналу, керівництво розглядає як можливий основний мотивуючий фактор потребу персоналу в безпеці. Опікувальний чинник призводить до посилення залежності працівників від організації.

Опікувальна модель передбачає, що персоналу необхідно транслювати думки про фінансові заохочення та всілякі пільги. Як результат працівники відчують задоволення від життя, але почуття задоволення викликає лише пасивне співробітництво. Саме з цієї причини ефективність опікуючої моделі не набагато вище за показники, які досягаються при авторитарній моделі. Основним достоїнством опікуючої моделі – це забезпечення почуття захищеності і задоволеності працівників, а недоліком моделі можна назвати те, що рівень трудових зусиль багатьох працівників перебуває в межах їхніх потенційних можливостей, оскільки вони нічого не роблять для розвитку своїх здібностей.

Підтримуюча модель характеризується тим, що менеджмент створює сприятливу атмосферу для особистого зростання працівників та використання їх здібностей на користь організації. У цій моделі менеджмент надає працівникам можливість, а працівники виявляють готовність взяти на себе відповідальність за діяльність організації з метою більшого внеску у виконання своїх обов'язків. У цьому працівники відчують свою причетність до вирішення різноманітних організаційних завдань. А, розповідаючи про організацію, говорять не «вони», а «ми». Мотивація працівників до трудової діяльності підвищується завдяки задоволення їхніх потреб у визнанні та повазі.

Підтримуюча модель не вимагає залучення значних коштів. Швидше тут йдеться про лідерські здібності керівництва, а не можливість надання пільг і премій (на відміну від опікувальної моделі). Модель підтримки більш ефективна в розвинених країнах, оскільки вона дозволяє реалізувати прагнення працівників задовольнити їхні потреби у визнанні та причетності. У країнах, що розвиваються, дана модель не завжди дає очікуваний результат, оскільки далеко не завжди задовольняються навіть мінімальні матеріальні потреби працівників.

Колегіальна модель є розвитком моделі підтримки. Термін «колегіальний» визначає команду людей, які прагнуть досягнення поставленої мети. Дана модель дозволяє сформувати у працівників почуття партнерства та єдності, відчувати свою

необхідність та корисність. Коли персонал переконаний, що управлінці беруть активну участь у досягненні спільних цілей, він ніби «приймає» керівників у своє коло, з повагою ставиться до тих ролей, які вони виконують. У таких організаціях менеджмент орієнтований працювати в командах.

У колегіальній моделі працівники виявляють велику відповідальність не через вказівки керівника, а тому, що працівники усвідомлюють свій обов'язок домагатися найбільшого результату. Результатом колегіальної моделі є формування самодисципліни у працівників, які, відчуваючи велику відповідальність, встановлюють правила своєї поведінки у команді. Колегіальна модель дає найбільший результат за умов інтелектуальної праці, творчої діяльності.

### **ВИСНОВКИ**

Сутність організаційної поведінки полягає в систематичному, науковому аналізі поведінки індивідів, груп, організацій з метою з'ясувати, спрогнозувати та вдосконалити особистий внесок у функціонування організації з урахуванням чинників зовнішнього середовища.

На думку Ф. Лютенса організаційна поведінка «є комбінацією принаймні двох старих 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 організаційну поведінку».

Предметом організаційної поведінки виступає взаємозв'язок всіх рівнів системи управління з орієнтацією на розробку результативних методів управління в умовах конкурентного середовища функціонування.

Об'єкти вивчення організаційної поведінки: поведінка індивідів в організації; проблеми міжособистісних відносин при взаємодії двох індивідів (колеги або пари «начальник – підлеглий»); динаміка відносин всередині малих груп (як формальних, так і неформальних); міжгрупові відносини; організації як цілісні системи на основі внутрішньоорганізаційних відносин (стратегічні альянси, спільні підприємства тощо).

Цілями організаційної поведінки є: 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.

Основне завдання системи організаційної поведінки полягає в ідентифікації найважливіших людських і організаційних чинників, що впливають на досягнення організацією поставлених цілей і створення умов для ефективного управління ними. Фундамент системи організаційної поведінки утворюють основні переконання і наміри людей, які об'єднують свої зусилля для її створення (наприклад, власників компанії), а також менеджерів, що керують її діяльністю.

Організації є соціальними системами, які формуються на базі врахування взаємних інтересів, а відносини менеджменту і найманих працівників ґрунтуються на певних етичних принципах

Основні моделі організаційної поведінки: авторитарна, опікувальна, підтримуюча, колегіальна.



## **ПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Дайте визначення поняття «організаційна поведінка» із зазначенням предмета, об'єкта і цілей вивчення організаційної поведінки?
2. Які функції виконує організаційна поведінка?
3. Як ви вважаєте, наскільки важливою є дисципліна «Організаційна поведінка» у практичній діяльності організацій?
4. Як відбувалося становлення організаційної поведінки як наукової дисципліни?
5. На яких принципах ґрунтується система організаційної поведінки?
6. Які основні моделі формують організаційну поведінку?
7. У чому Ви бачите необхідність використання наукових знань під час вирішення практичних управлінських завдань? Наведіть приклади, коли здоровий глузд і інтуїція допомогли Вам вирішити проблему і, навпаки, призвели Вас до помилкових рішень.
8. Які уявлення про природу людини Вам ближчі: теорія Х чи теорія Y? Яка філософія управління реалізується у відомих Вам організаціях?
9. Наука про організаційну поведінку сприяє як ефективному функціонуванню організації, так і благополуччю окремих співробітників. Чи сумісні ці цілі?
10. Хто має керувати організаційною поведінкою?

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ**

Міжнародна корпорація Холдинг "R&D" – одна з провідних компаній світу. Почавши зі створення міцних матеріалів на початку поточного століття, холдинг «R&D» сьогодні випускає майже 50 тис. найменувань товарів. Річний обсяг її продажів 14 млрд. дол. Її філії розташовані у 57 країнах, у компанії працюють близько 80 тис. осіб. Холдинг "R&D" – одна з 25 компаній світу, які володіють найбільшою кількістю патентів. Третина обсягу продажів посідає нову продукцію, яка випускалася ще п'ять років тому. Успіхи корпорації багато в чому визначаються стратегією. При формулюванні стратегії на перший план висуваються науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки та диверсифікація у нові для компанії сфери бізнесу.

*Особливості організаційної структури та виробництва:*

1. Корпоративний бізнес орієнтований на кілька ключових параметрів: створення нових виробів, обмін та передачу технологій усередині фірми, самостійність господарських відділень в інноваційній діяльності та розширення повноважень новаторів у творчому пошуку.

2. Організаційна структура будується за продуктовим принципом з урахуванням спільності застосовуваних технологій. Безперервний процес організаційного розвитку передбачає створення нових відділень, орієнтованих перспективну продукцію та ринки збуту. Залежно від успіху нововведення змінюється статус відповідного підрозділу, його безпосереднього керівника та його підлеглих.

3. Широко розвинена мережа зв'язків та угод Холдингу «R&D» з іншими фірмами.

#### *Політика управління трудовими ресурсами:*

Кадрові служби Холдинг «R&D» мають високий статус і мають широкі повноваження при прийнятті рішень щодо персоналу, а також при вирішенні спільних питань, пов'язаних з розвитком бізнесу. Корпорація вірить у необхідність таких організаційної структури та клімату, в основі яких – повага до гідності людей, цінності індивіда, заохочення ініціативи та розкриття творчого потенціалу, надання рівних можливостей для розвитку та винагороди з праці.

Кадрові служби Холдинг «R&D» мають високий статус і широкі повноваження при прийнятті рішень щодо персоналу, а також при вирішенні загальних питань, пов'язаних з розвитком бізнесу. Корпорація вірить у необхідність таких організаційної структури та клімату, в основі яких – повага до гідності людей, цінності індивіда, заохочення ініціативи та розкриття творчого потенціалу, надання рівних можливостей для розвитку та винагороди з праці.

Працівників називають головним ресурсом корпорації. Характерна риса корпорації – тісне ув'язування інноваційних стратегій та політики управління людськими ресурсами. Для корпоративного управління центральною проблемою є активізація новаторської діяльності персоналу. Розроблено особливі заходи щодо підтримки інноваційних ініціатив, стимулювання творчого пошуку, винагороди новаторів. Велика увага приділяється розвитку професійного та творчого потенціалу співробітників, формуванню підприємницької етики, підтримці високої відповідальності за якість роботи та долю корпорації загалом.

1. Сформулюйте місію та девіз організації.

2. Назвіть конкретні цілі, які відображають місію у взаємодії з іншими організаціями.

3. Охарактеризуйте потенційних партнерів організації.

4. Опишіть бажаного співробітника та керівника організації. Які мають бути в них навички для роботи в цьому інноваційному підприємстві?

5. Сформулюйте основні вимоги до системи управління та організаційної структури. 6. Запропонуйте програму кадрових заходів.





## ТЕМА 2.

### **ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СУБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ**

---

**Мета вивчення теми:** окреслити зовнішнє середовище організації на предмет виявлення чинників прямого і непрямого впливу на організаційну поведінку; проаналізувати управління соціальним розвитком організації як головний регулятор її поведінки

#### **План**

2. 1. Організація як система соціальних зв'язків.
2. 2. Організація і зовнішнє середовище.
2. 3. Організаційна культура.
2. 4. Управління соціальним розвитком організації.

Висновки.

Контрольні питання.

Практичні завдання.

Ключові слова: організація, зовнішнє середовище організації, соціальний розвиток організації, організаційна культура

#### **2. 1. Організація як система соціальних зв'язків**

Система – це ціле, створене з елементів і спрямоване на досягнення певних цілей. Організація – від нов. латин. *organum* – «облаштування чогось, з'єднання в струнку ціле». Це різновид соціальних систем, об'єднання людей, що спільно реалізують певну спільну мету та діють на основі певних принципів та правил (державна установа, фірма, громадська організація). Це елемент соціальної системи, найпоширеніша форма людської спільності, первинний осередок соціуму. Вона не існує без суспільства і суспільство не може існувати без організацій, які заради свого існування і створює.

Організація – об'єкт та суб'єкт суспільства. Але як самостійна підсистема суспільства, організація має свої специфічні потреби, інтереси, цінності, свою індивідуальність, пропонує суспільству продукти своєї діяльності, свої послуги і висуває суспільству певні вимоги. Організація є провідною функцією управління, суть якої – здійснення певної структурованості, внутрішньої впорядкованості, узгодженості взаємодії щодо автономних частин у системному об'єкті. Незалежно від типу та масштабу діяльності кожна організація має бути певним чином упорядкована (організована).

Базове положення концепції організації стверджує, що організація є соціальною системою, яка формується з урахуванням взаємних інтересів, а відносини менеджменту і найманих працівників ґрунтуються на певних етичних принципах. Важливою ознакою організації є самостійне вирішення питань,

здатність працівників до саморегулювання, здатність реалізовувати зовнішні команди, залежно від конкретних обставин.

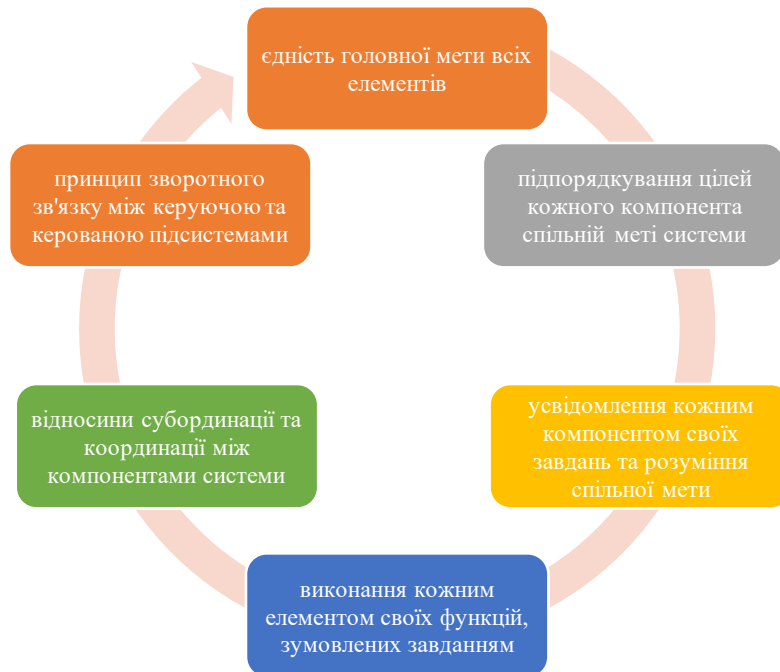


Рис. 2.1. – Чинники організації як соціальної системи

Співпраця і робота в командах сприяє підвищенню ступеня задоволення індивідів характером праці, оскільки вони отримують можливість навчання та особистого зростання, відчувають, що роблять цінний внесок у досягнення спільних цілей. У свою чергу, 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.

Організація як соціальна система регулюється як законами суспільства, так і психологічними законами. Фактично в організації існують поряд дві соціальні системи. Одна з них – формальна (офіційна) соціальна система, інша – неформальна. Формальна організація характеризується узаконеною системою норм, правил, принципів діяльності, стандартів поведінки членів організації. Головною ознакою формальної організації є заданість, запрограмованість і визначеність організаційних норм і дій.

Поруч із формальним типом організації складається і функціонує система незапрограмованих, спонтанно виниклих зв'язків, тобто інший відмінний від попереднього спосіб соціальної впорядкованості та узгодженості. Це – неформальна організація. За визначенням Ф. Ротлісбергера, це система непередбачених соціальних ролей, неформальних інститутів та санкцій, еталонів поведінки, переданих звичаями та традиціями, що виникають стихійно в ході

щоденних взаємодій. Неформальні соціальні групи відіграють важливу роль діяльності будь-якої організації (детальніше у Розділі 4).

Природа організації формується в процесі взаємодії різних чинників, різноманіття видів яких може бути класифіковане за напрямками: люди, організаційні структури, організаційна культура, технології і зовнішнє середовище, у якій діє дана організація.

Персонал організації утворює 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 особи, 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 своїх попередниць. Менеджерам доводиться вирішувати все більш складні завдання. Вони повинні не тільки усвідомлювати неминучість різних проявів поведінки співробітників, але і бути готовими адаптуватися до них.

Організація має потребу в людях, водночас, люди потребують на організацію. Кожна організація має визначені соціальні цілі, що формуються і забезпечують діяльність на основі певної спільності інтересів їхніх членів. Менеджерам необхідні наймані працівники, бо без них неможливе виконання завдань організації; співробітники потребують на компанію, так як вона сприяє досягненню їхніх особистих цілей. За відсутності взаємності відсутня і загальна база, на якій створюється щось цінне для соціуму. Спільність інтересів визначає надзавдання організації, яке вирішується тільки об'єднаними зусиллями найманих працівників та роботодавців.

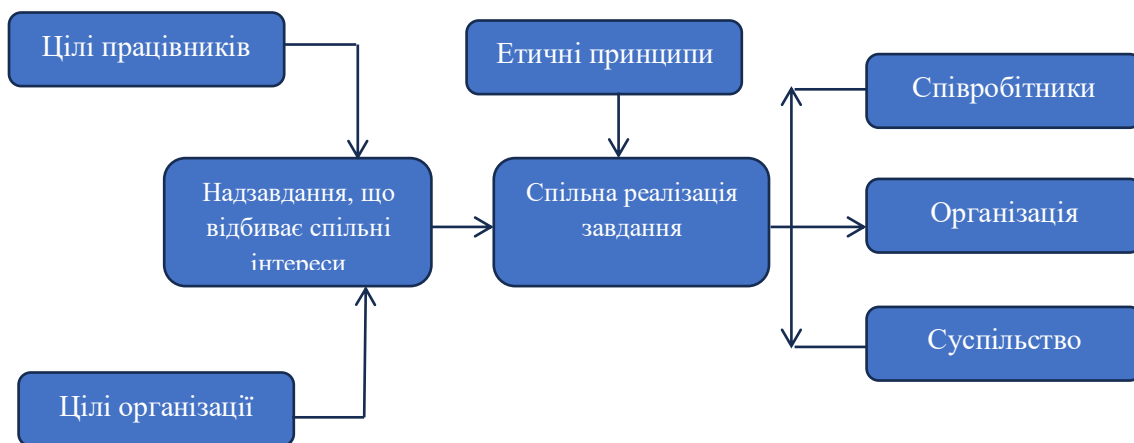


Рис. 2. 2. – Спільність інтересів і надзавдання організації

Для того, щоб залучити й утримати цінних співробітників (попит на яких постійно зростає), організації будують свою діяльність на дотриманні етичних принципів. Усвідомлення цього зумовлює необхідність розробки різних програм,

що сприяють забезпеченню високих моральних стандартів як для менеджерів, так і для працівників. Компанії ухвалюють етичні кодекси, навчають етиці відносин, заохочують співробітників до етичної поведінки, рекламують позитивні зразки поведінки і встановлюють внутрішні процедури, покликані контролювати дотримання моральних принципів. Етичність цілей і дій організації є основною передумовою виникнення системи потрійного винагороди, тобто досягнення цілей індивідів, організацій і суспільства.

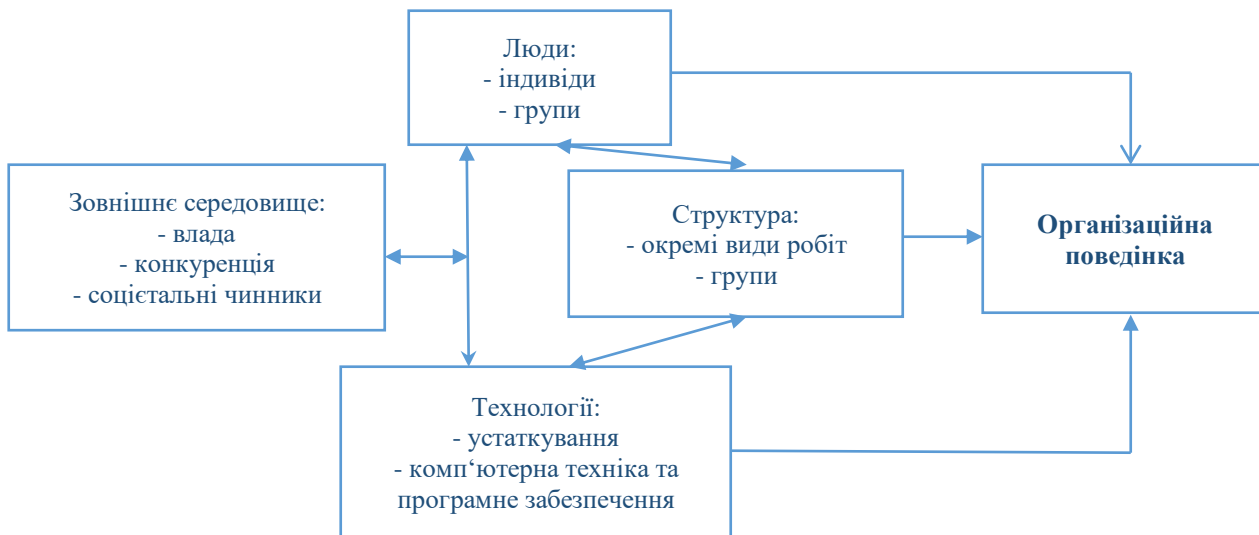


Рис.2. 3. – Детермінанти організаційної поведінки

Другу групу компонентів соціальної системи складають процеси: економічні, соціальні, політичні, духовні. Сукупність цих процесів є зміною станів системи загалом чи якоїсь частини її підсистем. Процеси можуть бути прогресивними та регресивними, вони зумовлені діяльністю людей, соціальних та професійних груп.

Організаційна структура визначає формальні відносини між людьми і дозволяє використовувати їх для досягнення цілей компанії. Здійснення різних видів діяльності передбачає, що в організації працюють представники найрізноманітніших професій на різних посадах. Ефективна координація їхніх зусиль передбачає розробку певної структурної схеми.

Відносини індивідів всередині цієї структури створюють складні схеми співпраці – погодження, ухвалення та реалізації рішень. Наявна тенденція спрощення багатьох організаційних структур, переважно за рахунок скорочення посад менеджерів середньої ланки задля зниження витрат при збереженні конкурентоспроможності компанії. Водночас набуває поширення процес укрупнення організацій (переважно у формі злиттів і поглинань). Непоодиноким практикою найму тимчасових (так званих ситуаційних) співробітників для виконання конкретних завдань

Третю групу компонентів соціальної системи становить технологічне забезпечення. Технологія (щодо організації) – це сукупність засобів, процесів, операцій, методів, за допомогою яких вхідні елементи перетворюються на вихідні. За своєю суттю – це так звані предмети другої природи, матеріальні ресурси, що залучені в процес управління та виробництва. Зокрема, виробничі будівлі, споруди, ПЕК, знаряддя та засоби праці, оргтехніка, засоби зв'язку та управління, технологічні пристрої, створені людиною та використовувані у виробничій, управлінській та духовній діяльності.

Рівень техніки і технологій значно впливає на трудові відносини. Завдання та технологія тісно пов'язані між собою. Виконання завдання включає використання конкретної технології як засобу перетворення матеріалу, що надходить на вході, у форму, що отримується на виході. Техніка дозволяє зробити більше і працювати краще, але вона ж накладає обмеження (за рівнем 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 у сферу послуг, повсюдне впровадження комп'ютерів і розробка орієнтованого на користувача програмного забезпечення, швидкий розвиток можливостей мережі Інтернет – всі ці фактори все більше впливають на організаційну поведінку, ускладнюючи проблеми забезпечення безконфліктної рівноваги технічної та соціальної систем.

Четверта група компонентів соціальної системи має духовну природу. Це суспільні ідеї, теорії, культурні, моральні цінності, звичаї, ритуали, традиції, вірування, які знову таки зумовлені діями та вчинками різних суспільних груп та окремих індивідів.

Існує ряд принципів, якими слід керуватися в процесі виконання функції організації:

- ✓ визначення та деталізація цілей;
- ✓ визначення прийомів, способів діяльності для досягнення цих цілей;
- ✓ доручення різних завдань індивідуумам (розподіл праці) та об'єднання їх у керовані робочі групи;
- ✓ координація, узгодження різних видів діяльності, доручених кожній групі;
- ✓ забезпечення єдності цілей;
- ✓ встановлення ефективного контролю.

Зв'язки між елементами та компонентами можуть бути економічними, технологічними, управлінськими, інформаційними, соціальними та забезпечують єдність усіх її частин. Поняття зв'язку водночас характеризує систему в стані статичності і динаміки (процесі функціонування).

## **2. 2. Організація і зовнішнє середовище**

І організації, і керівники, і підлеглі є не що інше, як групи людей. Існує три основних складових людської змінної в ситуаційному підході до управління:

поведінка окремої особи, поведінка людей у групах, характер поведінки керівника, тобто функціонування менеджера як лідера та його вплив на поведінку окремих людей та груп.

Найбільш наочно люди розрізняються за своїми індивідуальними здібностями, якостями. Організації майже завжди намагаються врахувати відмінності у здібностях при вирішенні питання про те, яку посаду обійматиме і яку роботу виконуватиме конкретний працівник. У своїй роботі з координації зусиль персоналу для ефективного досягнення мети організації менеджери повинні враховувати особистість працівників, їхні потреби, очікування, цінності.

Разом всі внутрішні змінні організації розглядаються як соціотехнічні підсистеми. Зміна однієї з них певною мірою впливає на інші. Організація, щоб вижити в умовах ринку, повинна пристосовуватися до змін, оскільки вона є відкритою системою, що постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем. Йдеться про зовнішні фактори і умови, що впливають на функціонування організації та потребують її відповідного реагування.

Кожна організація як відкрита система залежить від зовнішнього середовища стосовно ресурсів, кадрів, споживачів, джерел енергії тощо. Тому організаціям необхідно у своїй діяльності враховувати фактори довкілля та пристосовуватися до них. У цій ситуації організації схожі з біологічними організмами. Відповідно до теорії еволюції Чарльза Дарвіна види збереглися тому, що знайшли спосіб пристосуватися до змін зовнішніх умов їхнього проживання. Організації так само необхідно пристосовуватися, щоб зберегти ефективність і вижити.

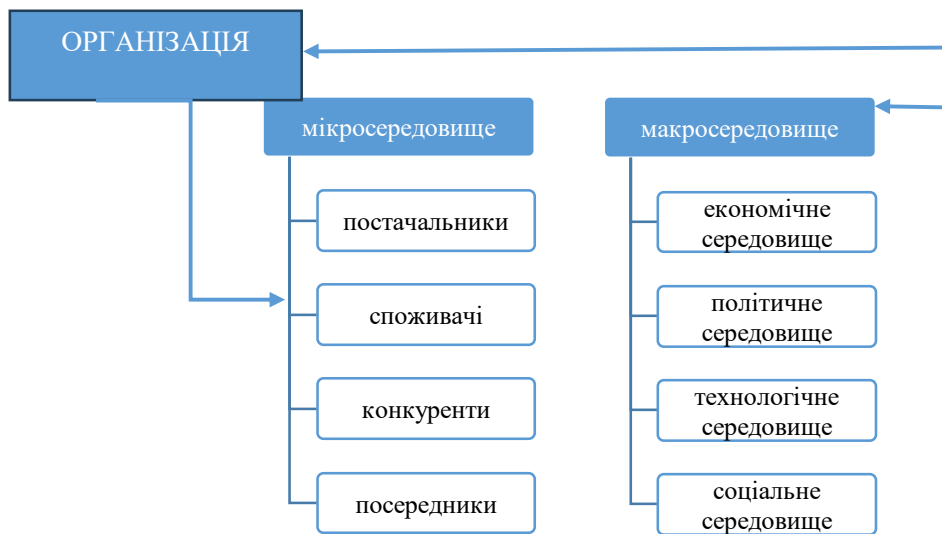


Рис. 2. 3. – Чинники зовнішнього середовища організації

Зовнішнє середовище організації характеризується невизначеністю, складністю та рухливістю. Невизначеність довкілля пояснюється недостатністю інформації про фактори та її низькою достовірністю. Чим невизначеніші дані, що характеризують чинники довкілля, тим складніше ухвалювати ефективні

управлінські рішення. Складність довкілля можна визначити кількістю чинників, на які організації необхідно реагувати, і навіть їх варіативністю. Чинники довкілля можна характеризувати багатьма даними, які потрібно брати до уваги розробки управлінських рішень.

Рухливість можна визначити швидкістю, з якою варіюються чинники довкілля. Найбільші трансформації відбуваються в галузях, орієнтованих на науково-технічний прогрес. Для того щоб здійснити процес формування та розвитку організаційної культури, необхідно провести аналіз тих факторів, які мають на неї суттєвий вплив.

Чинники зовнішнього середовища організації поділяють на дві групи: прямого впливу та непрямого впливу. Середовище прямого впливу, або мікросередовище, містить чинники, які безпосередньо впливають на бізнес і надають прямий вплив на діяльність організації. Це насамперед конкуренти, споживачі, комерційні банки, постачальники сировини, комплектуючих, матеріалів, інфраструктура, яка потрібна для бізнесу, муніципальні та державні організації та органи влади, міжнародний фактор.

1. Споживачі – це потенційні покупці та клієнти. Покупці впливають на середовище у вигляді зміни структури попиту, висування нових вимог до товару (до якості, ціні, багатofункціональності, дизайну тощо) та встановлення певного рівня цін. Виробник, відповідно, теж може впливати на покупця, пропонуючи новий унікальний продукт із досконалими характеристиками, покращуючи якість сервісного обслуговування, знижуючи ціни. Споживач – суб'єкт, визначальний розвиток підприємства. Тому сучасні організації прагнуть знайти «свого» споживача.

2. Конкуренти – фірми, що реалізують аналогічний продукт на тих же ринках. Суперництво йде і за частку на ринку, і за споживача, за його гроші. Традиційно вважається, що конкуренти – лише суперники. Однак за сучасних умов, через високу невизначеність довкілля співробітництво з конкурентами дозволяє адаптуватися до середовища проживання і досягти поставленої мети.

3. Постачальники як власники матеріальних та природних ресурсів можуть безпосередньо впливати на організацію, створюючи ресурсну залежність. Для будь-якої фірми важливо, щоб жодне постачання не було зірвано, щоб ресурси були доставлені в строк і в достатній кількості. Постачальники в цих умовах, подібно до монополіста, можуть невинувато завищити ціни на ресурси. Отже, підтримка «дружніх» відносин із постачальниками – один із елементів маркетингової політики.

4. Ринок праці. Вивчення ринку праці дозволяє організації визначити собі контингент робочих, які мають певні трудові характеристики (стать, вік, освіта, кваліфікація, досвід роботи, особисті якості).

Середовище непрямого впливу, або макросередовище, включає фактори, які можуть і не надавати негайного прямого впливу на організацію, але так чи інакше

впливає на її функціонування. Йдеться про науково-технічний прогрес, стан економіки, політичні та соціально-культурні зміни в суспільстві, демографічні та природно-географічні показники.

Зазвичай організація визначає сама, які саме чинники і якою мірою можуть впливати на ефективність її функціонування в даний період і на перспективу і які заходи потрібно вжити для успішного ведення діяльності.

1. Економічні чинники – сучасний стан економіки країни. Економічна ситуація може бути описана безліччю чинників: зайнятість, безробіття, темп інфляції, відсоткові ставки, валютний курс. Усе це впливає на рівень життя, платоспроможність, прибутковість, рівень цін.

2. Соціокультурні чинники – звички, традиції, норми споживачів, відповідно до яких вони здійснюють свої споживчі витрати.

3. Технологічні чинники передбачають зміни в технологіях, нововведення, які дозволяють організації модернізувати чи переорієнтувати виробництво.

4. Міжнародний фактор також відіграє важливу роль у плануванні діяльності. Фірма може використовувати ресурси та матеріали іншої країни, застосувати зарубіжну технологію.

Розглянемо докладніше чинники прямого впливу. Насамперед, на роботу організації впливають безпосередньо споживачі послуг і продукції. До цієї групи включаються безпосередні клієнти та покупці: офіційні дистриб'ютори, торгові агенти, торгові фірми, фірми-виробники, магазини, а також індивідуальні клієнти та покупці. Склад споживачів залежить від сфери функціонування організації, специфіки її послуг та продукції, ринків збуту, масштабів виробництва та інших чинників. Крім безпосередніх покупців до цієї групи можуть бути включені громадські організації з екологічного захисту, товариства споживачів та інші організації. Їхній вплив на виробників продукції стає дедалі відчутнішим і з цим доводиться рахуватися. Дані організації перебувають у безпосередній взаємодії з виробниками, щодо сумлінності реклами, якості продукції, дотримання екологічних стандартів тощо.

Вплив споживачів проявляється у таких формах:

- ✓ особливі вимоги до дизайну, технічних характеристик та якості продукції, форм та систем оплати;
- ✓ встановлення певного рівня ціни;
- ✓ перевага у бік певних торгових марок;
- ✓ загроза переходу до інших виробників тощо.

Тому виробники можуть впливати на споживачів істотно, пропонуючи унікальну продукцію або послуги, гарантуючи високу якість і строки поставок, встановлюючи нижчі ціни, будучи монополістами в цій галузі тощо. Якщо позиція виробника досить сильна, то є і потенційна загроза зміни покупців. Проведення аналізу стану споживачів дає можливість краще зрозуміти чи впливають вони на виробника, як може проявитися їх вплив, і навіть зрозуміти, наскільки сильні



позиції цієї організації, як вона впливає на покупців і на чію користь складається баланс зусиль у даній взаємодії.

Постачальники природних та матеріальних ресурсів (матеріалів, сировини, електро- та теплоенергії, напівфабрикатів, газу, води тощо) можуть безпосередньо впливати на організацію, створюючи залежність від ресурсів. Залежність одних підприємств щодо розподілу ресурсів від інших підприємств впливає на можливість здійснювати витрати, якість виробленої продукції, терміни її виготовлення та ефективність функціонування організації загалом. Аналіз постачальників природних та матеріальних ресурсів дозволяє визначити, наскільки сильна ресурсна залежність компанії та які причини такої залежності.

При аналізі необхідно звертати увагу на якість і ціни товарів та послуг, дотримання умов, термінів та обсягу поставок, а також на той факт, чи є постачальник монополістом цього виду ресурсів, чи можлива зміна даного постачальника. Залежність від постачальника створює для менеджерів компанії значні складнощі щодо необхідних природних і матеріальних ресурсів. За таких умов організації необхідно спрямовувати свої сили на зменшення ресурсної залежності.

Конкуренти. До них відносяться ті підприємства, які реалізують на тих самих ринках продукцію чи надають послуги, які задовольняють тотожні потреби. При аналізі конкурентного середовища менеджерам необхідно оцінювати, наскільки сильна конкуренція, як вона впливає на діяльність підприємства, виявити основних конкурентів, потенційні і реальні небезпеки з їхнього боку. Разом з тим, менеджерам потрібно знати позиції своєї компанії та конкурентні переваги, щоб розробити певну конкурентну стратегію. Якщо на ринок виходять нові фірми, які мають намір виробляти аналогічний продукт, або вже існуючі випускають такий же вид продукту, їх потрібно включати в ту ж групу як потенційних конкурентів і також необхідно вивчати.

Загрозами для підприємства можуть також організації, які виробляють товари чи послуги, здатні замінити і навіть повністю витіснити його товар. Менеджерам необхідно аналізувати можливість наявності даних товарів-субститутів чи їх виникнення. Чим більш достовірної та повної інформації про потенційних і реальних конкурентів мають менеджери компанії, тим краще вони зможуть підготувати компанію до дій у відповідь на виклики конкурентів, розробивши оборонну або наступальну стратегію.

Інфраструктура. Це частина ділового середовища, що забезпечує організацію необхідними для її функціонування трудовими, інформаційними, фінансовими ресурсами, аудиторськими, транспортними, консультаційними, страховими та іншими послугами. До інфраструктури входить ціла низка організацій, таких як фондові біржі, банки, кадрові та рекламні агенції, аудиторські та консультаційні фірми, орендарі, лізингові компанії, залізниці, охоронні агенції.

Державні та муніципальні організації та органи влади. До ділового середовища організації залежно від обсягу організації, форми власності, фінансування, масштабу її діяльності, видів своєї продукції та інших властивостей можуть входити різні державні та регіональні організації чи органи влади, із якими вона взаємодіє безпосередньо (наприклад, податкова інспекція, суди, місцева адміністрація тощо). Їхній вплив на організацію може проявлятися по-різному: від регулювання її діяльності до прямого втручання.

Сюди можна включити ухвалення законів та інших нормативних актів, які визначають правову базу для бізнесу, часткове або повне володіння акціями, надання субсидій, ліцензування, стягнення податків та контроль за їхньою сплатою, застосування адміністративних та економічних санкцій тощо. Завдання управління компанії полягає в тому, щоб уважно аналізувати зміни факторів прямого впливу і оперативно реагувати на дані зміни.

Чинники непрямого впливу також є значущими для компанії.

Так, економічне середовище компанії характеризується умовами її створення, функціонування та ефективності діяльності. Зокрема, купівельна спроможність населення, яка залежить, у свою чергу, від рівня системи податків, безробіття тощо.

На будь-яку компанію впливають соціально-культурні чинники, до яких можна віднести стереотипи поведінки споживачів, традиції, перевагу певної торгової марки чи, навпаки, негативне ставлення до якогось із товарів тощо.

Дуже важливу роль для діяльності компанії відіграє політичний чинник. Він тісно взаємопов'язаний із міжнародним аспектом та соціокультурним фактором. Політичний чинник багато в чому визначає контекст, у якому організація здійснює свою діяльність. Йдеться про практичні дії законодавчих, адміністративних та судових органів, що захищають права громадян, приватну власність, бізнес; про структуру та співвідношення інтересів у суспільстві. Політична система істотно впливає на ділову активність підприємства.

Правове середовище – це закони та інші правові акти, які встановлюють допустимі норми ділових взаємин компанії. Від знання та дотримання чинних правових норм залежать законність ділових операцій, правомірність укладання та виконання тих чи інших контрактів, можливість вирішення спірних та інших питань, пов'язаних з діяльністю підприємства, що здійснюється в межах чинного законодавства.

Науково-технічний прогрес включає технологічні та наукові фактори. На їхній основі компанії можуть випускати нову та модернізувати стару продукцію, розробляти нові та удосконалювати старі технологічні процеси. При цьому можна застосовувати не лише результати наукових розробок та досліджень, отриманих у цій галузі, а й запозичувати їх із суміжних галузей. Якщо компанії усвідомили важливість застосування технологічних інновацій, їхня діяльність розвивається успішно.

Природно-географічне середовище характеризує екологічну обстановку та природні умови, у яких функціонує бізнес. Мається на увазі наявність та доступність енергоресурсів, сировини, сезонні, кліматичні умови, а також порушення природного балансу та ступінь забруднення.

Ринок праці включає навчальні заклади, служби зайнятості, кадрові агенції, біржі праці тощо, з якими компанія безпосередньо взаємодіє та встановлює зв'язки, щоб забезпечити себе необхідним людським капіталом.

Мінливість довкілля потужно впливає на діяльність компанії і змушує їх знаходити способи покращення взаємодії та адаптуватися.

### **2. 3. Організаційна культура**

Поняття організаційної культури в управлінських і суміжних із нею галузях знання виникає лише у 80-ті роки ХХ століття.

Спроба визначити якусь внутрішню характеристику організації, пов'язану з почуттям приналежності до неї, досить стабільну, що відрізняє одну організацію від іншої і піддається разом з тим впливам з боку менеджменту, дозволила виділити її ознаки: загальна система цінностей, норми поведінки, правила та традиції, символіка, мова тощо. Оскільки всі ці поняття належать, загалом, до культурології, поняття «культура» стосовно організації виявилось найадекватнішим.

Природна культурологічна опосередкованість поняття організаційної культури змушує звернутися до загального поняття культури.

Сьогодні інтерес до сфери знань, що стосується галузі культури, величезний. Це викликано кількома причинами. По-перше, оволодіння людьми фізичним і віртуальним простором призвело до більш інтенсивних комунікацій між людьми, що належать до різних культур і прагнуть взаєморозуміння. По-друге, значно збільшилася вага економічного імперіалізму в науках – прагнення пояснити будь-які явища економічною мовою. Це призвело до того, що величезну область людських відносин виявилось неможливим зрозуміти, якщо не вводити якихось неекономічних пояснювальних принципів, одним з яких виявляється культурологічний. І нарешті, глобальні світові процеси сприяють руйнації традиційних культур, супроводжуються свого роду протидією – бажанням зрозуміти, зберегти та примножити культуру та культурні цінності.

Культуру можна розглядати, як мінімум, на двох рівнях – науковому та повсякденному. Більшість людей, говорячи про культуру, мають на увазі загальноприйняті та усталені її значення:

✓ сфера життя суспільства, що отримала інституційне закріплення (міністерства культури з розгалуженим апаратом чиновників, середні спеціальні та вищі заклади, які готують фахівців з культури, журнали, товариства, клуби, театри, музеї тощо, що займаються виробництвом та розповсюдженням духовних цінностей);

✓ сукупність духовних цінностей та норм, властивих великій соціальній групі, спільноті, народу чи нації (елітарна культура, зарубіжна культура, культура молоді тощо);

✓ високий рівень якісного розвитку духовних досягнень («культурна» людина у значенні вихована, «культура робочого місця» у значенні «охайно прибраний, чистий функціональний простір»).

Наукове уявлення про культуру як особливе соціальне явище та осмислення її як предмета самостійного наукового дослідження склалися відносно недавно. Протягом тисячоліть бачення культури та знання про неї фіксувалися як щось само собою зрозуміле, як контекст, у витворах мистецтва, роботах вчених і в літературі.

Слово «культура» від латин. обробка, «культивування» землі для того, щоб вона принесла свої плоди, а корінь «культ» («поклоніння, шанування») вказував на передбачувану наявність, що стоїть над людиною і що обмежує її свавілля. Пізніше, з розвитком ремесел, первісний «агрокультурний» зміст цього поняття не так змінився, скільки значно розширився. «Культура» стала означати якості окремих людей, груп людей та цілих націй. З'явилось уявлення про «культурні», «висококультурні» люди та нації на відміну від диких, «некультурних». Загальний зміст поняття культури пов'язувався зі здатністю до осмисленої соціальної поведінки за особливими правилами, навичками дії з природними та створеними людьми об'єктами, пам'яттю про своє минуле та уявленням про своє майбутнє.

Філософія, а також історична наука, зосереджені на описі подій та їхній інтерпретації в суспільстві, не могли не стосуватися культурної проблематики. Те саме можна сказати і про такі науки, як етнографія, філологія, антропологія. Пізніше до них приєдналися соціологія, психологія, політологія тощо. Таким чином, культурологія, яка ще не усвідомила себе як самостійна наука, у XIX-XX століттях формувалася в рамках інших наук.

Ключовим моментом для самовизначення культурології як самостійної науки прийнято вважати появу в 1871 році дослідження англійського вченого Тайлора «Первобутня культура», що викликала величезний інтерес читачів. Особливістю підходу автора було те, що він прагнув знайти базові елементи у складі первісної культури та простежити їхній розвиток, що дозволило, на його думку, реконструювати вихідні форми існування. Такі елементи – традиції, обряди і ритуали, міфи і вірування, життєвий уклад «архаїчних» народів, що перебувають на ранніх стадіях розвитку, дозволяють зрозуміти багато явищ сучасності, які досі не знаходили пояснення.

У середині XX століття було здійснено самостійні дослідження, присвячені дослідженню культури. Вони показали як зростаючий інтерес до феномена культури, так й величезний розкид підходів до розуміння її сутності. Так, за підрахунками американських культурологів А. Кребера та К. Клакхона, з 1871 по 1919 р. р. різними науками було дано сім визначень культури, з 1920 по 1950 їхня кількість зросла до 150, а нині їх налічується понад 500. Щоб упорядкувати

отриманий матеріал, А. Кребер і К. Клакхон розділили всі визначення групи залежно від способу їхнього формування. Усього було отримано 6 груп визначень:

1. Описові визначення, які інтерпретують культуру як суму всіх видів людської діяльності, звичаїв, вірувань.

2. Історичні визначення, які пов'язують культуру з традиціями та соціальною спадщиною суспільства.

3. Нормативні визначення, що розглядають культуру як сукупність правил, що організують людську поведінку.

4. Психологічні визначення, відповідно до яких культура є сукупністю форм набутої поведінки, що виникають у результаті пристосування та культурної адаптації людини до навколишніх умов життя.

5. Структурні визначення, які представляють культуру у вигляді різноманітних моделей чи єдиної системи взаємозалежних феноменів.

6. Генетичні визначення, що ґрунтуються на розумінні культури як результаті адаптації людських груп до середовища свого проживання.

Існують і досить екзотичні визначення, які важко вписати до будь-якої системи. Наприклад, культура визначається як перетворення енергії природної на людську корисну енергію. Або пропонується розглядати культуру як гру. Можливо доцільно ставитися до усіх існуючих тлумачень як до одного розгорнутого визначення, кожна окрема частина якого характеризує один із аспектів цілісного явища культури.

Зміст організаційної культури доцільно розкрити через виокремлення її рівнів, якісних характеристик та факторів, що її забезпечують.

Ієрархію організаційної культури можна побудувати, взявши за основу її глибину проникнення у свідомість кожного працівника. Виходячи з цього, можна виділити такі три основні рівні:

1. Базові уявлення про характер навколишнього світу, реальність, час, простір, людську природу, людську активність і взаємини людей (перший рівень). Це глибинні, підсвідомі приховані припущення, які найчастіше сприймаються на віру, важко усвідомлювані навіть самими членами організації. Вони розкриваються лише в процесі спеціального аналізу і мають переважно гіпотетичний характер.

2. Цінності та вірування, що поділяються членами організації, відповідно до того, наскільки ці цінності відображаються в символах та мові. Сприйняття цінностей та вірувань має свідомий характер і залежить від бажань людей. Вони усвідомлюються більшою мірою, ніж базові припущення і нерідко безпосередньо формулюються в програмних документах організації та стають основними орієнтирами в її діяльності. Як правило, вони формулюються її керівництвом і доводяться до відома всіх співробітників. Ці цінності зазвичай відповідають справжнім цінностям організації.

3. Артефакти, тобто. зовнішні прояви організаційної культури. До них належать: застосована технологія та архітектура, використання простору та часу,

конкретні дії людей (ритуали, церемонії, форма вітання, одяг, мова, гасла тощо), планування та оформлення приміщення організації. Це – видима частина організаційної культури. Сенс їх залишається незрозумілим, якщо невідомі базові уявлення, що стоять за цими зовнішніми проявами. Процес пізнання та освоєння організаційної культури, безумовно, починається із зовнішніх її проявів, тобто артефактів.

Рівень освоєння організаційної культури тісно пов'язаний з її впливом на поведінку і роботу членів організації.

Організаційна культура має якісні характеристики, які безпосередньо визначають поведінку людей. Розглянемо детальніше якісні характеристики організаційної культури.

По-перше, це – цінності, які більш-менш поділяються всіма співробітниками організації. Цінності можуть бути двох видів:

- ✓ позитивні, що орієнтують людей на такі моделі поведінки, які підтримують досягнення організаційних цілей («Успіх компанії – мій успіх», «Інтереси споживача – понад усе» тощо);

- ✓ негативні, що знижують організаційну ефективність («Добре працювати – це не найголовніше в житті», «Керівництву довіряти не можна – довіряти можна тільки друзям», «Клієнти – випадкові люди, і вони тільки додають незручності і заважають нашій роботі» тощо).

По-друге, система відносин, що визначає та формує поведінкові норми та ставлення до праці співробітників організації. Серед них можна назвати:

- ✓ взаємовідносини працівників і менеджменту;
- ✓ міжособистісні відносини, що склалися всередині колективу;
- ✓ ставлення персоналу до роботи;
- ✓ ставлення працівників до клієнтів.

По-третє, поведінкові норми як вимоги (формалізовані в правилах і інструкціях і некодифіковані) до поведінки працівників, сприймані ними як певний звід правил, що визначають, якою має бути «правильна» поведінка членів організації у тих чи інших стандартних ситуаціях. До них належать такі норми:

- ✓ швидко та якісно обслуговувати клієнтів;
- ✓ беззастережно виконувати всі накази керівників;
- ✓ допомагати колезі у разі потреби;
- ✓ активно співпрацювати з колегами у командній роботі тощо.

Поведінкові норми можуть мати негативний характер. Наприклад, таке явище, як рестрикціонізм, чи «робота з прохолодкою» – поведінкова норма, що обмежує індивідуальну активність кожного члена групи. Рестрикціонізм – специфічна поведінкова норма найманих працівників, незалежно від панівної форми власності.

По-четверте, дії та поведінка працівників, спрямовані на досягнення конкретних результатів або виконання виробничих завдань.

Це прояви організаційної культури, що спостерігаються, її зовнішня сторона, але саме дії і поведінка працівників є підставою для відповіді на питання:

- ✓ який у цілому стан організаційної культури;
- ✓ чи сприяє вона ефективній роботі організації;
- ✓ чи служить вона успішному проведенню необхідних змін;
- ✓ чи підтримує вироблену стратегію розвитку.

Організаційна культура призначена допомогти працівнику розібратися в таких питаннях:

- ✓ Що являє собою організація?
- ✓ Яка її економічна та соціальна роль у суспільстві?
- ✓ Яку позицію вона займає щодо конкурентів?
- ✓ Які зобов'язання має організація перед споживачами?

Відтак, завдання організаційної культури: сприяння згуртованості колективу; ототожнення колективних та індивідуальних інтересів; мобілізація енергії членів трудового колективу для досягнення поставлених перед ним цілей.

Головна функція організаційної культури – формування у свідомості членів трудового колективу образу, що дозволяє працівникам ототожнювати себе з організацією.

Організаційна культура є дуже складною та багатофункціональною системою. Тому пріоритетність та значимість окремих функцій може змінюватись залежно від її типу, цілей, етапу розвитку. У зв'язку з вищесказаним можна виділити такі функції:

- ✓ пізнавальна – дозволяє працівнику реалізувати в межах культури такі особистісні мотиви, як допитливість, схильність до аналізу, бажання усвідомити своє призначення колективі;

- ✓ ціннісно-утворювальна – полягає у формуванні поглядів і відносин до сенсу життя і правильного розумінню тих цінностей, які пропонує навколишній світ;

- ✓ комунікаційна – через пізнання цінності, норми ділової поведінки та етики спілкування здійснюється встановлення та використання ефективних комунікаційних потоків, що забезпечують взаєморозуміння, взаємодію та одноманітність в аналізі та оцінці будь-якої інформації;

- ✓ інтегруюча – дозволяє об'єднувати членів організації за допомогою формування відчуття приналежності до загальних цінностей і досягнень, їх залучення у відносини організації та прихильності існуючим традиціям; це дозволяє кожному працівнику ідентифікувати себе як члена організації, краще усвідомити спільні цілі, сформувати позитивне ставлення до справи, відчутти себе частиною єдиної системи, визначити та прийняти відповідальність перед нею;

- ✓ нормативно-регулююча – забезпечує самоврядність організації та регламентує внутрішні норми поведінки; включає формалізовані і неформалізовані правила поведінки як способи взаємодії співробітників в організації, характер

комунікативних зв'язків працівників, послідовність здійснюваних у процесі роботи операцій, особливості взаємодії між людьми; за відсутності прямих інструкцій саме організаційна культура визначає спосіб дій та взаємодії людей, значною мірою впливаючи на хід виконання роботи;

✓ управлінська – є розвитком попередньої і виявляється в тому, що вона доповнює, а часом і замінює деякі функції управління персоналом, зокрема, знижує витрати на реалізацію таких управлінських функцій, як організація, мотивування та контроль; розвинена організаційна культура дозволяє не регламентувати кожен крок працівника, окремо мотивувати та контролювати виконання поставленої завдання, достатньо позначити «кінцеву точку» і координувати просування працівника до неї;

✓ мотивуюча – підвищує рівень трудової мотивації працівників; усвідомлення своєї приналежності до сильної організаційної культури вже є потужним мотиватором зростання продуктивності, бажання діяти на користь своєї компанії; місія, гуманістична філософія, доброзичливі відносини в колективі, демократичний стиль керівництва надають мотивуючий вплив на персонал, дозволяють утримувати працюючих і залучати нових.

Зазначені функції організаційної культури глибоко діалектичні: з одного боку, вони дозволяють організаціям вижити в умовах мінливого довкілля, з іншого – своєрідний консерватизм може призвести до її загибелі.

## **2. 4. Управління соціальним розвитком організації**

Управління соціальним розвитком організації є головним регулятором її поведінки. Під структурою управління розуміється упорядкована сукупність взаємозалежних елементів, які забезпечують функціонування та розвиток організації як єдиного цілого.

Ефективність роботи підприємства істотно залежить від організаційної форми управління. Тому організаційна структура має відповідати конкретному об'єкту управління (підприємству), його цілям та умовам, у яких здійснюється функціонування об'єкта та управління ним.

Для існування організаційної структури управління необхідно:

✓ поділ та кооперація суспільної праці;

✓ відокремлення ланок (органів) управління за функціями управління, необхідні для досягнення мети системи;

✓ наявність відносин з управління, що реалізують зв'язки різного характеру (координації, субординації) між виділеними ланками та ступенями управління.

Структура організації закріплює горизонтальний та вертикальний поділ праці, розстановку та взаємозв'язок персоналу. Завдання менеджерів при побудові організації полягає у виборі структури, яка найбільше відповідає цілям і завданням організації, а також факторам, що впливають на неї. Найкраща структура – це та, яка дозволяє організації ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем,



продуктивно та доцільно розподіляти та спрямовувати зусилля своїх співробітників і, відтак, задовольняти потреби клієнтів та досягати своїх цілей.

Ключовими поняттями структур управління є елементи (як окремі працівники, і цілі підрозділів організації), зв'язок, рівні та повноваження. Елементами структури управління є окремі працівники (генеральний директор, його заступники), служби та інші ланки апарату управління, тобто ланка управління – самостійний структурний підрозділ (відділ, бюро, сектор), що виконує певну функцію управління, її частину або сукупність декількох функцій, а відносини між ними підтримуються завдяки зв'язкам, які прийнято поділяти на горизонтальні та вертикальні. Горизонтальні зв'язки мають характер узгодження і є, зазвичай, однорівневими. Вертикальні зв'язки – це зв'язки підпорядкування, що виникають через ієрархічність управління, тобто, за наявності кількох рівнів управління.

Крім того, зв'язки в структурі управління можуть мати лінійний та функціональний характер. Лінійні зв'язки відображають рух управлінських рішень та інформації між так званими лінійними керівниками, тобто особами, які повністю відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів. Функціональні зв'язки розташовані по лінії руху інформації та управлінських рішень щодо тих чи інших функцій управління. Це відносини спеціаліста, який уповноважений виконувати ту чи іншу функцію в рамках усієї організації з іншими співробітниками організації (наприклад, начальник відділу кадрів підтримує функціональні відносини з начальником цеху з питань рекрутування працівників).

Стабільність чи нестабільність середовища організації визначає рутинність використовуваних технологій. Залежно від цих двох змінних використовуються механістичний чи органічний підходи до побудови організаційних структур, які забезпечують різний ступінь адаптивності організації до змін та невизначеності середовища.

При механістичному підході до побудови організація сприймається як система, що має схожість з машиною. Вона працює за встановленим порядком, точно і надійно. Робота, що виконується у той чи інший момент, заздалегідь запланована і передбачувана. Технологія виконання робіт досить проста та рутинна. Люди виконують багаторазово повторювані, доведені до автоматизму операції, дії та рухи. Ефективність діяльності при такому підході до побудови структури забезпечується за рахунок економії часу, високої продуктивності та якості виконання робіт на основі спеціалізації праці, поділу функцій та повноважень, навчання, раціоналізації, контролю, тобто за рахунок високого ступеня організованості системи.

Однак така організація нездатна швидко адаптуватися до зовнішніх умов, що змінюються. Тому механістичний підхід ефективний для організацій зі стабільним діловим середовищем та низьким рівнем її невизначеності.

Організаційний підхід. У нестабільному та невизначеному діловому середовищі, та за нерутинної технології робіт, організація має бути більш гнучкою,

адаптивною, легко пристосовуватися до швидких та частих зовнішніх змін. Розвиток поглядів на організацію призвів до того, що її почали розглядати як живий організм, до якого застосовні принципи та закони збереження та розвитку біологічних систем. В організації як живому організмі відбуваються процеси саморегуляції, самоорганізації та самоврядування, які дозволяють їй зберігати відносну сталість складу, забезпечують стійкість виконання основних функцій для досягнення цілей та завдань.

Організація має свій життєвий цикл, що включає всі стадії від народження до старіння та оновлення. Щоб пристосуватися, вижити та існувати в умовах динамічного навколишнього середовища, організація повинна постійно змінюватись, підтримувати внутрішню відповідність між частинами системи та адаптуватися до змін навколишнього середовища.

У сучасній практиці управління найбільш поширеними структурами управління є: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізіональна та матрична структури.

Перші чотири відносяться до механістичних структур, остання до органічної.

Усі повноваження – прямі (лінійні), що йдуть від вищої ланки управління до нижчої. Така структура використовує керівників-універсалів, які виконують всі види спеціальних робіт з управління: планування, облік, контроль, регулювання, керівництво. Переваги лінійної оргструктури: відповідальність, встановлені зобов'язання, чіткий розподіл обов'язків та повноважень, оперативний процес прийняття рішень тощо. Недоліки лінійної побудови організації – негнучкість, жорсткість, непристосованість до подальшого зростання організації, навантаження верхніх рівнів управління.

Поділ праці в сфері управління народжує наступний вид структури – функціональний, у якому всі однотипні види робіт з управління передаються до спеціальних служб. Керівник вже не є універсалом, тому що з'являється апарат фахівців. Як результат, підвищується якість управління, але з'являється безліч функціональних зв'язків, що ускладнює структуру. Підлеглі завжди знають, як узгодити отримані від функціональних заступників вказівки, у якій послідовності їх виконувати. Тому така структура може успішно працювати лише у невеликих організаціях.

У лінійно-функціональній структурі управління лінійні зв'язки доповнюються функціональними. Ця структура включає кілька рівнів, на кожному з яких є лінійні і функціональні керівники. Іноді таку систему називають штабною, тому що функціональні керівники відповідного рівня становлять штаб лінійного керівника. Серед недоліків лінійно-функціональної структури: розбіжності між лінійними та функціональними службовцями, утруднене горизонтальне узгодження, повільне реагування на зміни довкілля. Основна перевага – стійкість.

Неможливість провести швидкі зміни у лінійно-функціональній структурі управління сприяла появі дивізіональної структури управління. При використанні

дивізіональної структури управління відбувається поділ організації на повністю автономні виробничі відділення (дивізіони), що мають спеціалізацію на продукт або регіон. На ці відділення покладається вся відповідальність за розробку, виробництво та збут однорідної продукції, причому саме відділення може мати лінійно-функціональну структуру. Незважаючи на те, що у відділеннях дублюються функції, гнучкість управління значно підвищується, оскільки стає можливим використання різної політики для різних продуктів та ринків.

Ключову роль організації грають не функціональні заступники, а глави відділень (президенти і віце-президенти).

У разі виведення відділення зі структури компанії, воно отримує статус дочірньої фірми, тобто відбувається перехід від дивізіональної структури до холдингу, далі концерну, синдикату тощо.

Переваги дивізіональної структури виявляються в наступному:

- ✓ найефективніша реакція організації зміну конкуренції, технології, купівельного попиту;
- ✓ підвищення адаптивності підприємства до змін факторів довкілля;
- ✓ розвантаження вищого керівництва від рутинної роботи та надання можливості стратегічного управління;
- ✓ підвищення оперативності прийняття рішень дивізіонних менеджерів;
- ✓ децентралізація прийняття оперативних управлінських рішень та підвищення відповідальності за отримання прибутку на рівні дивізіонів.

Недоліки:

- ✓ збільшення управлінських витрат внаслідок дублювання тих самих видів робіт для різних видів продукції, регіонів;
- ✓ загроза нерозуміння специфіки діяльності дивізіонів у головному офісі та, як наслідок, небезпека втрати управління дивізіонами;
- ✓ небезпека виникнення проблем інформаційного характеру між дивізіонами та підрозділами фірми;
- ✓ небезпека перетворення дивізіонів на споживача ресурсів компанії;
- ✓ уповільнення вирішення перспективних, великих завдань, особливо у галузі науково-технічного прогресу, через слабкі зв'язки з головним підприємством.

Дивізіональні структури управління широко застосовуються в компаніях із чисельністю співробітників понад 1000 осіб, але необхідність її застосування може виникати вже за чисельності 500-700 співробітників. Вони також ефективні в організаціях, що охоплюють великі географічні регіони або з широкою номенклатурою продукції або послуг.

Наступний тип організаційної структури – матрична, що не є самостійною структурою. Це модифікація лінійно-функціональної у тій її частині, яка відповідає за розробку нового продукту.

Спеціалісти компанії об'єднуються в групу з метою роботи над спеціальним проектом. Для скорочення часу узгодження до структури вводяться горизонтальні

зв'язки. Це досягається за рахунок запровадження нової ланки – керівників проєктів, які призначаються зі складу конструкторського відділу та отримують повноваження щодо використання ресурсів організації, у тому числі й трудових, на час роботи над проєктом. Таким чином, виконавець може мати двох та більше керівників: один – керівник підрозділу (лінійний), а інший – керівник проєкту (функціональний).

Перевагою матричної структури є ефективніше використання кадрів організації, а основним недоліком – подвійне підпорядкування, що робить цю структуру внутрішньо конфліктною.

Дослідження у практиці менеджменту показали, що використання проєктних та матричних структур доцільно за таких умов:

- ✓ проєкт, що розробляється, передбачає унікальність, а робота над ним має рутинний характер;
- ✓ необхідна часта зміна асортименту або технології;
- ✓ робота групи над проєктом має часові обмеження;
- ✓ щойно продукт надходить у серійне виробництво, він передається вже у звичайні функціональні відділи;
- ✓ вирішення проблеми здійснюється за рахунок спільних зусиль та здібностей членів групи.

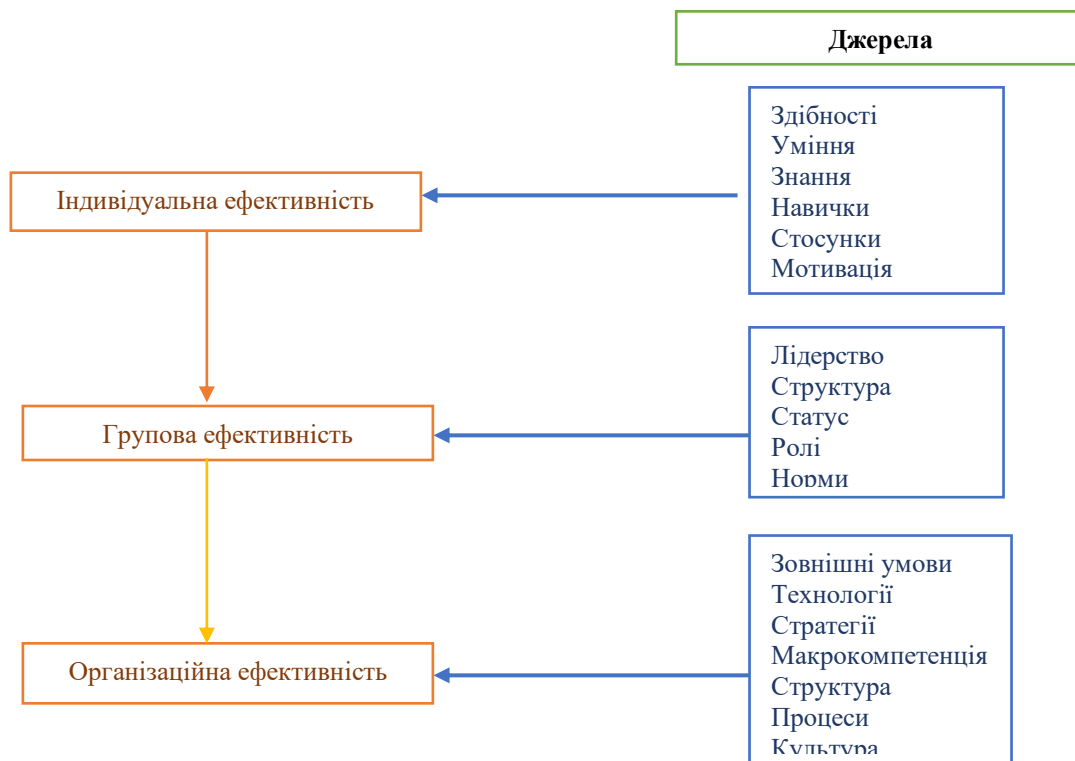


Рис. 2. 4. – Джерела підвищення ефективності діяльності організації

Структура управління неспроможна залишатися незмінною з моменту створення організації. Зростання організації, зміна технології робіт та рівня кваліфікації працівників викликають необхідність перегляду взаємодії та

взаємозв'язків між елементами структури. Реорганізація структури має проводитися з урахуванням принципів, що забезпечують ефективність її функціонування:

- ✓ принцип єдності розпорядження та персональної відповідальності виключає двоїстість підпорядкування та можливість отримання суперечливих вказівок;

- ✓ принцип відповідності ланок управління функціям управління;

- ✓ принцип чіткого функціонального розмежування – кожна ланка повинна мати чітко окреслені функції, які не зачіпають функції інших підрозділів;

- ✓ принцип встановлення точних меж між лінійним та функціональним керівництвом; лінійне керівництво – управління виробництвом, функціональне – допомога лінійному керівництву;

- ✓ принцип поширеності контролю, тобто правильне визначення норми керованості.

Норма керованості – кількість працівників, підпорядкованих одному лінійному керівнику, у якому сумарна трудомісткість виконуваних ним функцій наближається до нормативу (8 годин щодня, 40 годин на тиждень тощо), а ефективність управлінської праці задовольняє вимогам організації. Норма керованості залежить від наступних факторів: рівня керування, рівня розв'язуваних завдань, кваліфікації керівників та підлеглих. Необхідно прагнути мінімальної норми керованості, що сприяє ефективній координації дій та постійному контролю за підлеглими.

Норми керованості на підприємствах різних галузей промисловості варіюють у широкому діапазоні та в середньому можуть становити 7-10 осіб; найвищий рівень керівництва – 3-5 осіб; середній рівень керівництва – 10-12 осіб; нижній рівень управління – 25-30 осіб під час виконання простих робіт;

- ✓ принцип мінімізації шаблів управління: чим менше шаблів у структурі, тим гнучкіше і оперативніше вживатимуться заходи у разі будь-яких ускладнень, отже, ефективнішою буде робота підприємства у цілому;

- ✓ зосередження на кожному шаблі всіх необхідних функцій управління;

- ✓ принцип відповідності прав, обов'язків та відповідальності кожної ланки управління та посадової особи;

- ✓ принцип раціонального поєднання централізації та децентралізації виконання функцій.

При децентралізації керівництва підвищується активність низових ланок управління, що ближче до виробництва. При централізації створюються умови для ефективного застосування сучасних засобів управлінської техніки, спеціалізації підрозділів та виконавців, проте при цьому може постраждати оперативність прийняття та реалізації рішень, значно знизиться активність та відповідальність нижчих ланок;

- ✓ принцип гнучкості та економічності – реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища з найменшими витратами.

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.

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.

## ***ВИСНОВКИ***

Організація є соціальною системою, яка формується з урахуванням взаємних інтересів, а відносини керівництва і найманих працівників ґрунтуються на певних етичних принципах. Важливою ознакою організації є самостійне вирішення питань, здатність працівників до саморегулювання, здатність реалізовувати зовнішні команди залежно від конкретних обставин.

Чинниками організації як соціальної системи вважаються: єдність головної мети всіх елементів; підпорядкування цілей кожного компонента спільній меті системи; усвідомлення кожним компонентом своїх завдань та розуміння спільної мети; виконання кожним елементом своїх функцій, зумовлених завданням; відносини субординації та координації між компонентами системи; принцип зворотного зв'язку між керуючою та керованою підсистемами.

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

Розвиток виробничої організації в ринкових умовах відбувається за низкою напрямів, включаючи технічний, економічний і соціальний і передбачає підвищення інтелектуального потенціалу персоналу організації та його професійно-кваліфікаційних якостей, а також враховує традиції та переваги, способи

задоволення матеріальних та духовних потреб працівників, взаємовідносини та морально-психологічну атмосферу.

Зовнішнє середовище організації характеризується невизначеністю, складністю та рухливістю. Невизначеність довкілля пояснюється недостатністю інформації про фактори та її низькою достовірністю. Чим невизначеніші дані, що характеризують чинники довкілля, тим складніше приймати ефективні управлінські рішення. Складність довкілля можна визначити кількістю чинників, куди організації необхідно реагувати, і навіть їх варіативністю. Рухливість можна визначити швидкістю, з якою варіюються чинники довкілля.

Чинники зовнішнього середовища організації поділяють на дві групи: прямого і непрямого впливу.

Організаційна культура є дуже складною та багатофункціональною системою. Завдання організаційної культури: сприяння згуртованості колективу; ототожнення колективних та індивідуальних інтересів; мобілізація енергії членів трудового колективу для досягнення поставлених перед ним цілей.

Головна функція організаційної культури – формування у свідомості членів трудового колективу образу, що дозволяє працівникам ототожнювати себе з організацією. Серед інших функцій: пізнавальна, ціннісно-утворювальна, комунікаційна, інтегруюча, нормативно-регулююча, управлінська, мотивуюча.

Пріоритетність та значимість окремих функцій організаційної культури може змінюватись залежно від її типу, цілей, етапу розвитку.

Управління соціальним розвитком організації є головним регулятором її поведінки. Під структурою управління розуміється упорядкована сукупність взаємозалежних елементів, які забезпечують функціонування та розвиток організації як єдиного цілого.

Ефективність роботи підприємства істотно залежить від організаційної форми управління. Тому організаційна структура має відповідати конкретному об'єкту управління (підприємству), його цілям та умовам, у яких здійснюється функціонування об'єкта та управління ним.

У сучасній практиці управління найбільш поширеними структурами управління є: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізіональна та матрична структури.



## **ПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Що таке організація?
2. Які три показники характеризують зовнішнє середовище організації?
3. На які дві групи діляться зовнішні чинники?
4. Що таке структура управління?
5. Що необхідно для існування організаційної структури управління?
6. Які відносини вирізняються в структурі управління організації?

7. Що таке норма керованості?
8. Які є основні види організаційних структур, дайте їм коротку характеристику?
9. Що означає поняття «організаційна культура?»
10. Які функції організаційної культури є провідними?
11. Як конкуренти, законодавчі акти та міжнародна ситуація впливає на організаційну культуру?
12. Перерахуйте 6 груп визначень культури, виділених А. Кребером і К. Клакхоном.

### *Практичне завдання*

#### Завдання 1. Взаємодія особи та організації

Мета роботи – отримання уявлення про те, як будується взаємодія людини з організацією, які виникають проблеми у процесі цієї взаємодії та які існують шляхи їх вирішення. Практичне завдання виконується студентами у групах. За результатами виконання роботи група готує та презентує під час заняття загальний звіт.

А. Визначте, яка модель взаємодії людини та організаційного оточення реалізується в університеті, обґрунтуйте, чи результативна ця модель.

Б. Перерахуйте, що включає ваше організаційне оточення.

В. Сформулюйте проблеми, з якими ви зіткнулися, коли входили до нової для вас організації – вишу. Поміркуйте про те, що було причинами цих проблем. Як ці проблеми було вирішено?

Г. Дайте відповідь на питання: від чого залежать можливості включення людини в організаційне середовище?

Д. Сформулюйте найчастіше виникаючі труднощі та проблеми взаємодії людини з організаційним середовищем. Чому вони виникають і як їх можна уникнути?

Є. Визначте групу основних очікувань людини, яка входить до нової організації, а також що організація зазвичай очікує від людини?

Е. Заповніть таблицю.

#### Організація та особа

Особа очікує від організації	Організація очікує від особи

Завдання 2. Визначте взаємозалежність моделей організаційної поведінки та типу пануючої організаційної культури. Охарактеризуйте набір владних інструментів, що сприяє реалізації цілей системи організаційної поведінки залежно від типу організаційної культури. Відповідь поясніть на конкретному прикладі.

Типи організаційних культур: • органічна; • підприємницька; • бюрократична; • партиципативна (система представництва груп та участі колективу).





## **ТЕМА 3**

# **ОСОБА ЯК ОБ'ЄКТ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ**

---

**Мета вивчення теми:** з'ясувати сутнісні характеристики особи як об'єкта управління організаційною поведінкою, проаналізувати основні теорії поведінки особи.

### **План**

3. 1. Особа як сукупність соціально-психологічних властивостей.
3. 2. Типологія особи в організації.
3. 3. Теорії поведінки людини в організації.

Висновки.

Контрольні питання.

Практичні завдання.

Ключові слова: особа, особа як об'єкт управління організаційною поведінкою, типологія особи в організації, теорії поведінки особи.

### **3. 1. Особа як сукупність соціально-психологічних властивостей**

Особа – це термін, який описує набір фізичних та біологічних характеристик людини, які визначають її як унікального індивіда. це універсальне поняття, яке застосовується до всього людства в цілому. особа формується від народження до старості під впливом генетичних, соціальних і культурних чинників.

У процесі становлення особи, людина отримує певний набір характеристик та особистих якостей, які відрізняють її від інших. ці характеристики можуть бути фізичними (шкіра, очі, волосся) та біологічними (рост, вага, стать). вони залежать від генетики та спадковості. отже, особа – це те, що визначається природно, і це є постійним аспектом існування ідентичності кожної людини.

Особистість відноситься до індивідуальних рис і характерних особливостей, які формуються у процесі соціалізації і навчання. це включає такі аспекти, як характер, стиль життя, емоційна стійкість, цінності та переконання. особистість не є незмінною і може змінюватися протягом життя під впливом зовнішніх факторів і особистого досвіду.

Кожна людина має свою унікальну особистість, яка відображається у її способі інтерпретувати світ, спілкуватися з іншими та реагувати на події навколо. це область нашого ідентичного “я”, що відрізняє нас від інших людей. щоб зрозуміти особистість, необхідно дослідити особисті емоції, мотивацію та поведінку.

Особистість і особа взаємозалежні та взаємопов'язані. Особистість формується на основі особистих якостей особи, тоді як особові характеристики

визначаються особливостями особистості. Ці два поняття взаємодіють, щоб утворити повну ідентичність кожної людини.

В основі процесу взаємодії особи та організації знаходяться психологічний та економічний контракти, які визначають умови психологічного та економічного залучення співробітника до сучасної діяльності. Вони відображають суттєві очікування особи (цікава робота, гідна оплата, хороший психологічний клімат, повага до особистості, задоволеність роботою тощо)

Поведінка людини в організації визначається її власними (особистими) рисами, впливом групи, у яку вона включена, умовами спільної діяльності, своєрідністю організації, у якій вона працює тощо. Властивості особи складаються під впливом природних чинників (фізіологічний стан організму), а також соціальних факторів (освіта, досвід, звички, коло спілкування тощо).

Особисті риси значною мірою впливають на якість виконання покладених на людину функцій, стиль її роботи, відносини з оточуючими. Стійкість цих характеристик дозволяється прогнозувати поведінку особистості.

Особистість позначає цілісність людини у єдності її індивідуальних здібностей і виконуваних нею соціальних функцій (ролей), сукупність соціально-психологічних властивостей людини, які визначають те, що поєднує людину із суспільством і характеризує її як члена макросоціуму, тобто, її соціальне буття.

Новий підхід до управління дедалі більше базується на визнанні пріоритету особи перед виробництвом, перед прибутком, інтересами організації. Саме така постановка питання нині визначає культуру управління. Ось чому без психологічних знань про особу не обійтися. Тепер уже однієї інтуїції, особистої зацікавленості недостатньо, адже менеджеру необхідні наукові знання про особу працівника, професійний підхід до роботи з персоналом. Люди – персони, особистості – розглядаються як конкурентне багатство компанії, як людський капітал, який слід створювати, берегти та множити.

Соціально-психологічний підхід вимагає розгляду особи у зв'язку із соціальною групою, до складу якої вона входить.

Індивід як член групи займає певне становище (позицію) як у системі управлінських, так й у системі виробничо-функціональних відносин. Ця позиція обумовлена насамперед професійно-кваліфікаційними характеристиками працівника (освіта, професія тощо). У виробничій групі чітко різняться позиції директора, бухгалтера, технолога, робітника тощо, кожна з позицій має відповідні права та обов'язки. Між позиціями існує взаємодія, вона існує і для людей, які їх займають. Наприклад, позиція керівника передбачає існування позиції підлеглого, а також певних відносин між ними.

Моделі поведінки, що очікується від особи в організації, зумовлюються організаційно-технічною та соціальною системами, які висувають людині різні вимоги. Організаційно-технічні вимоги диктують знаряддя, технології, цілі виробництва. Соціальні вимоги походять від оточуючих людей, групових норм,

цінностей та традицій. У межах одного організаційного середовища індивід може виконувати декілька функціональних ролей: бригадир, раціоналізатор, токарь, директор тощо. Функціональна роль визначається інструкціями та правилами, де вказуються обов'язки, права та офіційні контакти (зв'язки). Чіткі посадові інструкції забезпечують основу розуміння ролі.

Працівник організації виконує як функціональні ролі, так і певні ролі в системі неформальних відносин, наприклад, роль «учня», «судді», «аутсайдера». Вони є наслідком індивідуальних особливостей людини. Виконання людиною формальних та неформальних ролей залежить від того, наскільки вона розуміє специфіку цієї ролі та засвоює її.

Управління особою передбачає: правильне визначення соціальної ролі кожного працівника та його місця в організації; засвоєння кожним індивідом призначеної йому ролі; забезпечення виконання кожним працівником своєї ролі.

Індивідуальні відмінності людей можна поділити на три групи: демографічні характеристики, компетентність та психологічні особливості. Кожна особливість може вплинути на поведінку та продуктивність праці працівників.

Демографічні характеристики поділяються на внутрішні (стать, вік, раса, етнічна приналежність) і зовнішні (соціально-економічний статус, рівень освіти, місце народження і дитинства людини, розмір і соціально-економічний статус родини тощо).

Поняття компетентності включає схильності і здібності, які необхідні людині в роботі. Схильність – це потенційна здатність до навчання. Здібності – вроджені чи набуті в процесі навчання якості, що дозволяють особі робити будь-які розумові чи фізичні дії. Загальні здібності включають інтелект, здатність до навчання, креативність, рефлексивність, активність, саморегуляцію. Немає потреби розвивати всі ці здібності: різні завдання вимагають розвитку різних видів здібностей. Це важливо для розуміння і передбачення поведінки особи в процесі роботи.

Розглянемо деякі особисті якості, які важливі для здійснення тієї чи іншої роботи. До таких якостей можна віднести самооцінку, локус контролю, авторитаризм, макіавелізм, орієнтацію на досягнення, схильність до ризику тощо.

Самооцінка визначає рівень, яким особа оцінює свою значущість, успішність та результативність. Згідно досліджень, самооцінка суттєво залежить від ситуації, особистої удачливості чи невдачливості, думки інших, ролі, яку відіграє людина. Люди з високою самооцінкою схильні до високого ступеня ризику у виборі своєї роботи, можуть тяжіти до зайняття високих посад. Люди з невисокою самооцінкою ставлять перед собою менш важкі завдання і більш схильні до впливу оточуючих щодо вирішення організаційних питань.

Локус контролю (центр, джерело) – особа, вперше описана Дж. Роттером. Люди можуть характеризуватись внутрішнім чи зовнішнім локусом контролю. Ті, кому властивий зовнішній локус контролю – екстернали. Вони вважають, що життєві події є результатом дії випадку чи удачі. Вони почуваються заручниками

долі, контроль якої здійснюється ззовні. Люди, які характеризуються внутрішнім локусом контролю – інтерналі, вважають себе господарями своєї долі та несуть особисту відповідальність за те, що з ними відбувається.

Особи з внутрішнім локусом контролю відзначають велику задоволеність працею, особливо за умов партисипативного управління. Працівники із зовнішнім локусом контролю менш схильні до участі в процесі ухвалення рішень та почуваються комфортно в умовах директивного управління.

Авторитаризм – це модель поведінки, заснована на переконанні, що в організації існують статусні та владні відмінності. Люди з високими показниками авторитаризму позбавлені інтелектуальних сумнівів, шанобливі з людьми з вищим статусом і зверхні з підлеглими, схильні дотримуватися правил. Вони можуть бути лідерами в ситуаціях, що вимагають єдиноначальності та високої вимогливості. У структурованих ситуаціях, де успішність діяльності залежить від дотримання правил та інструкцій, авторитаризм також ефективний. Однак у ситуаціях, які вимагають гнучкості, адаптації до мінливих умов, де необхідне співчуття, уважне ставлення до людей, авторитаризм призводить до негативних результатів.

Макіавеллізм – поняття, похідне з праць Ніколо Макіавеллі, італійського філософа та державного діяча (1469-1527). Термін використовується для опису політичних маневрів в організації та для позначення людини-маніпулятора, що зловживає владою. Особи, яким властива ця риса, прагматичні, зберігають емоційну дистанцію з іншими людьми, у своїх діях виходять із того, що ціль виправдовує засоби. Вони намагаються використовувати інших людей для вирішення власних завдань, прагнуть маніпулювати людьми, не бажають прислухатися до чийхось порад, неемоційні та незалежні, намагаються захопити контроль над ситуацією в свої руки і воліють отримати максимальну вигоду від непередбачуваних ситуацій.

Люди з рисами макіавеллізму ефективні у веденні переговорів чи вирішенні завдань, де ціна перемоги, результату велика. Але якщо цілі не можуть виправдовувати засоби, якщо є стандарти етики поведінки, то така людина неефективна.

Орієнтація на досягнення. Дослідження цієї характеристики зосередилося навколо потреби досягнення результату. Людина з високою потребою досягнення прагне здійснити щось складне, нове, досягти високих показників успіху у вирішенні завдань, обігнати, перевершити інших людей, саму себе. Людина прагне досягти мети, що стоїть перед нею, більш ефективно, ніж вона це робила раніше. Люди з високим рівнем потреби досягнення вважають за краще самостійно ставити цілі. При цьому вони зазвичай вибирають помірно складні цілі та завдання, виходячи з того, чого вони можуть досягти.

Такі люди легко беруть на себе персональну відповідальність, але їм важко займатися роботою, яка не має ясного і відчутного результату, що настає досить швидко. Вони віддають перевагу індивідуальному результату, колективний результат їх влаштовує менше.

Якщо менеджер шукає виконавця для складних завдань, що спрямовані на перевірку майстерності та здібностей, які вимагають відповідальності та напруги сил, працівники з високою орієнтацією на досягнення будуть найкращими.

### 3. 2. Типологія особи в організації

Вивчення теорії особи слід розпочати з визначення особи як такої. У філософії поняття особи пов'язане з найбільш суттєвими індивідуальними особливостями людини, з характером суспільних відносин, з можливістю особи впливати на розвиток. У юриспруденції особа – це насамперед дієздатна людина, суб'єкт правових відносин, який свідомо ухвалює рішення та відповідає за свої вчинки. У педагогіці особа – предмет проектування та спрямованого формування.

Особа – системна якість людини, обумовлена її включеністю до системи соціальних відносин та інститутів, набута індивідом у предметній діяльності та спілкуванні.

Особа в античному світі розумілася як «маска» в театральній дії. Слово «особа» походить від латинського «персона», що означало «театральна маска». Цицерон вважав, що персоною в правовому сенсі може вважатися будь-яка юридична особа. У Середнів'іччя це слово входить у конструкцію «per se sonare», буквально «звучати через себе». Як носій певних ідей, культурних традицій, способів мислення, особа, однак не зводиться до всіх культурних реалій. У ній є унікальність, індивідуальність, володіння особистою історією, світовідчуттям, баченням усього.

До принципів вивчення особи належать, зокрема:

✓ принцип цілеспрямованості виявлення позитивного ядра, при опорі на яке відбуваються громадянське змушнення і професійне вдосконалення; встановлено, що заохочення як регулятор поведінки дає кращий ефект, ніж покарання;

✓ принцип вивчення єдності особи, свідомості та діяльності, зокрема, трудової; неправомірно розривати при оцінці чи прогнозуванні поведінки фактори особистих властивостей, самооцінки та ситуаційні фактори, оскільки їхній вплив взаємопов'язаний;

✓ принцип системності вивчення особи, всебічності, урахування дії внутрішніх та зовнішніх факторів;

✓ принцип об'єктивності, обов'язкової перевірки та взаємоперевірки даних, отриманих різними шляхами;

✓ принцип динамічності: вивчення особи має бути тривалим, а краще – постійним, щоб відобразити по можливості всі її сторони та динаміку розвитку;

✓ принцип вивчення структури: слід вивчати елементи, сторони особи як складні системи, їхні взаємозв'язки та особливості взаємодії.

Значення працівника в організації визначається його результативністю, чи ефективністю: прибутковістю і витратами, які залежа від можливостей особи і чинників праці.

У людини є два ступеня свободи щодо розбудови своєї поведінки в організації: свобода вибору форм поведінки (приймати чи не приймати існуючі форми і норми поведінки); свобода вибору цінностей організації (приймати чи не приймати цінності організації, розділяти чи ні її філософію).

Залежно від поєднання цих складових поведінки, доцільно виділити 4 типи поведінки людини в організації.

Перший тип поведінки – відданий та дисциплінований член організації. Співробітник повністю приймає і сумлінно виконує свою роль відповідно до прийнятих в організації норм та форм поведінки, намагається не суперечити інтересам організації.

Другий тип поведінки – «притосованець». Співробітник схильний не розділяти цінності організації, прийняті норми і форми поведінки. Він робить все за правилами, але його не можна вважати надійним працівником, оскільки він може будь-якої миті вчинити дії, що суперечать інтересам організації, але відповідають його власним.

Третій тип поведінки – «оригінал». Людина схильна розділяти цінності організації, але не відповідати їй нормам поведінки. Це призводить до виникнення труднощів у взаєминах з колегами та керівництвом. Слід зазначити, що у разі відмови організації від норм поведінки, такі люди можуть успішно пристосуватися до організаційного оточення.

Четвертий тип поведінки – «бунтар». Характеризується тим, що людина не приймає ані норми поведінки, ані цінності організації, постійно входить у протиріччя з оточенням і створює конфліктні ситуації.

Соціологія праці розглядає категорію трудового потенціалу людини, що визначає можливості та ефективність її участі в економічній діяльності. Потенціал – закладені потенції (сили), можливості до виконання тих чи інших функцій за сприятливих умов розвитку здібностей, задатків, доведення їх до умінь, навичок.

Структура особистого культурно-виробничого потенціалу працівника включає такі компоненти:

- ✓ професійно-кваліфікаційні знання, вміння та навички, що визначають професійну компетентність (кваліфікаційний потенціал);
- ✓ працездатність (психофізіологічний потенціал);
- ✓ здатність до співробітництва, колективної організації та взаємодії (комунікативний потенціал);
- ✓ ціннісно-мотиваційні установки (моральний потенціал);
- ✓ лідерський потенціал;
- ✓ потенціал розвитку та самовдосконалення;
- ✓ груповий потенціал (потенціал участі та використання переваг соціальних мереж).

Класифікація особи вирізняє низку типів.

Нервовий тип. Подібну людину слід тримати в рамках, вказувати, що і як робити, і не боятися йти з нею на зіткнення, оскільки вона легко погоджується на примирення. Погано переносить монотонну працю.

Сентиментальний тип. З такою людиною слід поводитися з великою обережністю. Грубе звернення – найкращий спосіб змусити її замкнутися в собі. У розмові з нею треба бути справедливим, постійно волати до її почуттів і демонструвати, що з нею рахуються. Вона досить працьовита, але намагається не ухвалювати рішення.

Бурхливий тип. Подібна людина відрізняється великою силою, відвагою, заповзятливістю. Її не лякають перешкоди – завдяки своїй винахідливості вона вміє їх обминати. Така людина охоче бере участь у спільній роботі та виконує все, що потрібно. Вона здатна взятися за роботу «засукавши рукави», але необхідно постійно підтримувати її інтерес до роботи. Саме людині, яка має подібний характер, слід доручати таку роботу, яка має бути виконана без зволікання. Потрібно користуватись її надзвичайною життєздатністю, не забуваючи, що вона легко відволікається.

Пристрасний тип. Це людина однієї ідеї, яка віддається своїй роботі з усією пристрасною. Такі люди люблять лад; їхні реакції рішучі, але вибухові; їхній розум швидкий і надійний. Успіх вони переживають тихо і скромно. Не люблять міняти своїх переконань.

Певний інтерес викликає типологія Майєрс-Бріггс, розроблена в США наприкінці 1950-х гг. на основі ідей швейцарського психолога К. Юнга, який ввів поняття про два універсальні типи – екстравертний («навернений зовні») та інтровертний («навернений усередину себе»). Екстраверти товариські, активні, оптимістичні, рухливі, за темпераментом вони сангвініки чи холерики.

Інтроверти малотовариські, стримані, відокремлені від усіх, у своїх вчинках орієнтуються переважно на власні уявлення, серйозно ставляться до ухвалення рішення, контролюють свої емоції. До інтровертів належать флегматики та меланхоліки.

Однак у житті рідко зустрічаються абсолютно чисті екстраверти чи інтроверти. У кожному з нас є риси як тих, так і інших, це залежить від уроджених властивостей нервової системи, віку, виховання, життєвих обставин.

І. Майєрс-Бріггс поставила за мету ще більш об'єктивно обґрунтувати уявлення про індивідуальні відмінності. Поштовхом до створення типології стала проблема працевлаштування демобілізованих солдатів. Результатом досліджень стало створення індикаторів типів Майєрс-Бріггс, заснованих на виявленні:

- ✓ двох різних способів поповнення запасу енергії та зосередження уваги (шкала «екстраверсія – інтраверсія»);
- ✓ двох протилежних способів збирання інформації (шкала «сенсорність – інтуїція»);
- ✓ двох різних способів ухвалення рішень (шкала «мислення – почуття»);

✓ двох різних способів організації своєї взаємодії із зовнішнім світом (шкала «рішення – сприйняття»).

Кожна людина з огляду на свою індивідуальність займає певне місце на цих шкалах, що визначає її приналежність до одного з типів особи. За своїм психологічним типом людина може бути:

- ✓ екстраверт (E) або інтроверт (I);
- ✓ сенсорна (S) або інтуїтивна (N);
- ✓ розумова (T) або така, що відчуває (F);
- ✓ вирішальна (J) або сприймаюча (P).

Залежно від переважання тієї чи іншої якості характеру, людина відноситься до одного з 16 типів. Наприклад, адміністратори та менеджери, дантисти, поліцейські та слідчі, ревізори, фінінспектори та військові відносяться до типу ISTJ; санітари, завідувачі канцелярій, вихователі, бібліотекарі, санітарні лікарі – до типу ISFJ тощо.

### 3.3. Теорії поведінки особистості в організації

Існує багато різноманітних точок зору на поняття та сутність такого складного явища, як особистість, знання яких необхідно керівнику, який намагається вплинути на поведінку людей у процесі трудової діяльності.

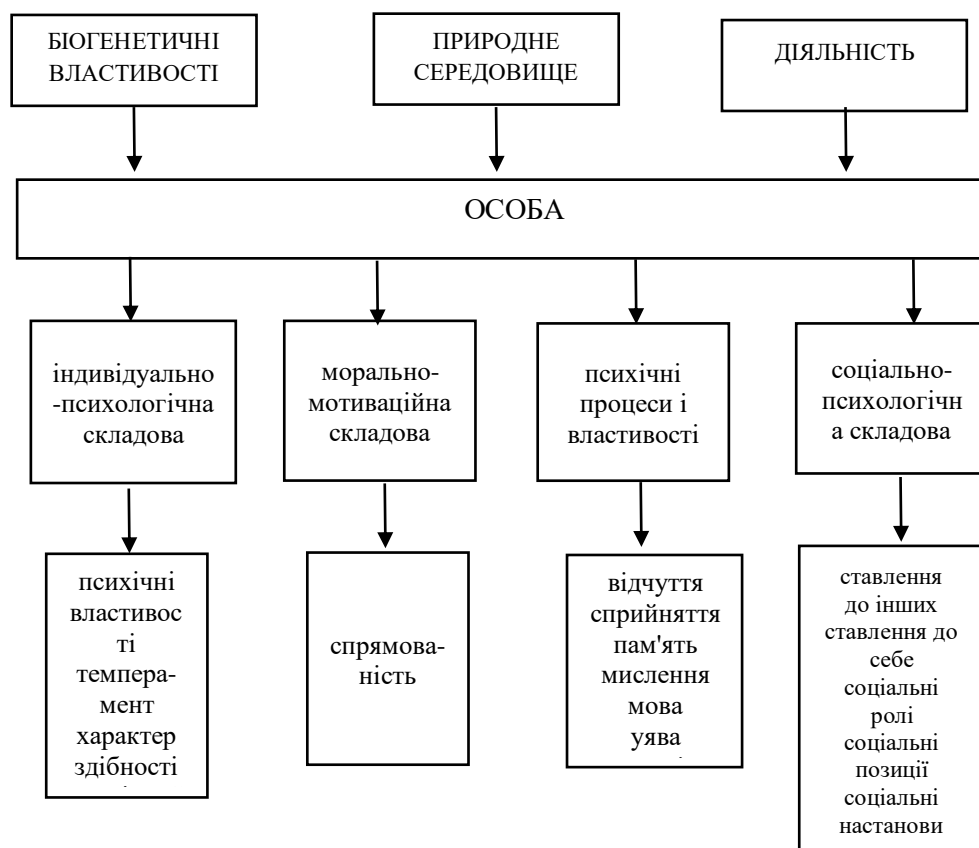


Рис. 3.1. – Складові особи



Особистість у суспільних науках розглядається як особлива якість людини, яку вона набуває в соціокультурному середовищі в процесі спільної діяльності та спілкування. Це духовний індивід, який живе у широкому контексті культури та загальнолюдських цінностей, має совість і честь, переконання та ідеали, гідність, почуття обов'язку та відповідальності.

Особистість означає цілісну людину в єдності її індивідуальних здібностей та виконуваних нею соціальних функцій (ролей), сукупність соціально-психологічних властивостей людини, що виражають те, що поєднує людину з суспільством та характеризує її, як члена макросоціуму, тобто її соціальне буття. Складові особи представлені у схемі на рис. 3.1.

Умовно, основні підходи до розуміння поведінки особистості можна представити трьома напрямками: теорії властивостей особистості, психодинамічні та гуманістичні теорії. Розглянемо більш детально кожний з напрямків.

*Теорії типів.* Найстаріша з них – теорія Гіппократа, який висунув гіпотезу про чотири основні темпераменти: холеричний, сангвінічний, меланхолійний і флегматичний.

Таблиця 3.1. – Характеристика типів темпераменту

тип темпераменту	особливості нервових процесів				типи вищої нервової діяльності
	сила (+)	слабкість (-)	урівноваженість	рухомість	
	збудження	гальмування			
холерик	+	-	неврівноважений	рухливий	невтримний
сангвінік	+	+	урівноважений	рухливий	живий
флегматик	-	-	урівноважений	інертний	спокійний
меланхолік	-	+	неврівноважений	загальмований	хворобливий

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. Темперамент характеризує індивіда з боку 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.

Сангвінік швидко сходиться з людьми, життєрадісний, легко переключається з одного виду діяльності на інший, швидко переучується, але не любить одноманітної роботи. Він легко контролює свої емоції, швидко освоюється в нових умовах, активно вступає в контакти з людьми. Мова його гучна, швидка, виразна,

супроводжується виразними мімікою і жестами. Йому притаманні швидкі рухи, гнучкість розуму, кмітливість. Сангвініки, як правило, чернетки пишуть скорочено або зовсім їх не пишуть. Вищий керівник, що має сангвінічний темперамент, чекає від своїх підлеглих високого професіоналізму, самовіддачі в роботі і підкресленою діловитості в спілкуванні.

Флегматик – рівний у поведінці. Не сприймає чужі поспішні рішення, повільно переключається з одного виду діяльності на інший, довго адаптується в нових умовах, малоактивний. Для спонукання його до дій необхідний якийсь поштовх ззовні. Йому притаманні такі якості, як терпіння, самовладання, висока працездатність. Мова флегматика спокійна, без різко виражених емоцій.

Флегматики можуть не помітити протягом часу і запізнитися з виконанням завдання. Якщо флегматичний темперамент має вищий керівник, то він чекає від підлеглих активності, ініціативи і самостійності. Потребує також постійного зворотного зв'язку у формі доповідей і записок про те, як йдуть справи, що вдалося зробити, а що – не вдалося тощо. У спілкуванні з таким керівником потрібно трохи «сповільнюватися» і вміти тримати паузу в ті моменти, коли керівник думає і приймає рішення. Керівник, що має флегматичний темперамент, є впертою особою, тому, якщо він прийняв негативне рішення, необхідно взяти «тайм -аут» і тільки потім вживати заходи щодо зміни рішення.

Холерики відрізняються великою працездатністю, активністю, енергією, що б'є через край. Вони можуть працювати з великим підйомом, долаючи будь-які труднощі. Нерідко слідом за підйомом активності настає період депресії, занепаду сил. Настрій холерика нестійкий. Навіть незначний привід може його змінити. Холерик запальний, самолюбний, прямолінійний. Мова його швидка з мінливими інтонаціями. Холерики, через нестійкість і загальну рухливість, можуть частину звіту зробити докладно і акуратно, частину (після зміни настрою) – з помилками і поверхово.

Якщо холерик – вищий керівник, то він часто реалізує в управлінні сильний і авторитарний стиль, вимагає від підлеглих високої працездатності, чекає від них швидких рішень, не любить заперечень на свою адресу, сперечальників і критиків, може дозволити собі різку критику на адресу своїх співробітників.

Меланхоліки підвищено вразливі, емоційні, чуйні. Вони повільно освоюються і звикають до змін життя. У екстремальних ситуаціях у меланхоліка частіше, ніж у людей з іншими типами темпераментів, виникає панічний стан, смуток, туга. Він дуже болісно переносить невдачі. У меланхоліків сильно розвинений рефлекс «природної обережності», а тому вони часто сором'язливі, боязкі, нерішучі.

Меланхоліки, витрачають багато часу на відпрацювання чернеток, їхню перевірку і виправлення. Найчастіше меланхолік працює на позиції підлеглого, у неформальній структурі відіграє роль веденого. Досить рідко люди з цим темпераментом стають керівниками. Але якщо все ж це сталося, керівник-

меланхолік потребує постійного емоційного підтримки друзів та близьких людей. Крім того, йому рекомендується регулярно відпочивати, підтримувати гарну психологічну і фізичну форму, уважно ставитися до свого раціону.

Таблиця 3.2. – Управління з урахуванням типу темпераменту особи

Типи темпераменту	Рекомендації менеджера щодо управління
Сангвінік	використовувати хороші організаційні здібності такого підлеглого щодо створення ефективної команди; створювати перспективи кар'єри і заробітку, в іншому випадку він може звільнитися і перейти до конкурента; захоплювати новим завданням, стимулювати, контролювати виконання завдання; завантажувати справами; підтримувати формально-ділові відносини.
Флегматик	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); оскільки в стресових ситуаціях флегматик зберігає спокій і самовладання, 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 товариськість; враховувати, що флегматик добре відпочиває і відновлює працездатність в умовах усамітнення.
Холерик	посилати у відрядження встановлення контактів з клієнтами та партнерами; організовувати спілкування в нейтрально-партнерському стилі, оскільки підлеглий – холерик погано переносить тиск; не створювати тандеми «холерик – флегматик» і «холерик – меланхолік»: у першому випадку холерик буде дратуватися на повільного флегматика, а флегматик – відчувати невпевненість в собі: у другому – меланхолік буде переживати і ображатися на запальність холерика; враховувати, що холерик відновлюється в умовах активного відпочинку і спілкуванні з великою кількістю різних людей (знайомих і незнайомих).
Меланхолік	потребує емоційної підтримки і позитивної оцінки у випадку досягнень; небажано критикувати в присутності інших людей, краще – наодинці; не рекомендується призначати на управлінські посади; не рекомендується використовувати на ризикованих ділянках роботи; можна знайти конструктивне застосування інтуїції підлеглого-меланхоліка, якщо запрошувати його 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.

*Теорії характеристик.* Всі теорії цього виду виходять із припущення, що особистість людини є компендиумом рис або характерних способів поведінки, мислення, почуття, реагування тощо. Ранні теорії рис являли собою трохи більше ніж списки прикметників, і особистість визначалася через перерахування. Більш сучасні підходи використовували метод факторного аналізу у спробі виділити основні виміри особистості. Можливо, найбільш впливовою теорією є теорія Р.

Кеттелла, що ґрунтується на наборі глибинних рис, яких, як вважалося, у кожного індивіда є досить багато і які надають «реальні структурні впливи, що визначають особистість».

Теорія Кеттела прагне пояснити складні взаємодії між системою особистості та більш об'ємною соціокультурною матрицею функціонуючого організму. Автор переконаний у тому, що адекватна теорія особистості повинна враховувати численні риси, що становлять індивідуальність, ступінь обумовленості цих рис спадковістю та впливом навколишнього середовища, а також те, яким чином генетичні фактори та фактори довкілля взаємодіють між собою, впливаючи цим на поведінку. На думку Кеттела, адекватна теорія функціонування та розвитку особистості повинна неодмінно будуватися на визначених методах дослідження та точних вимірах.

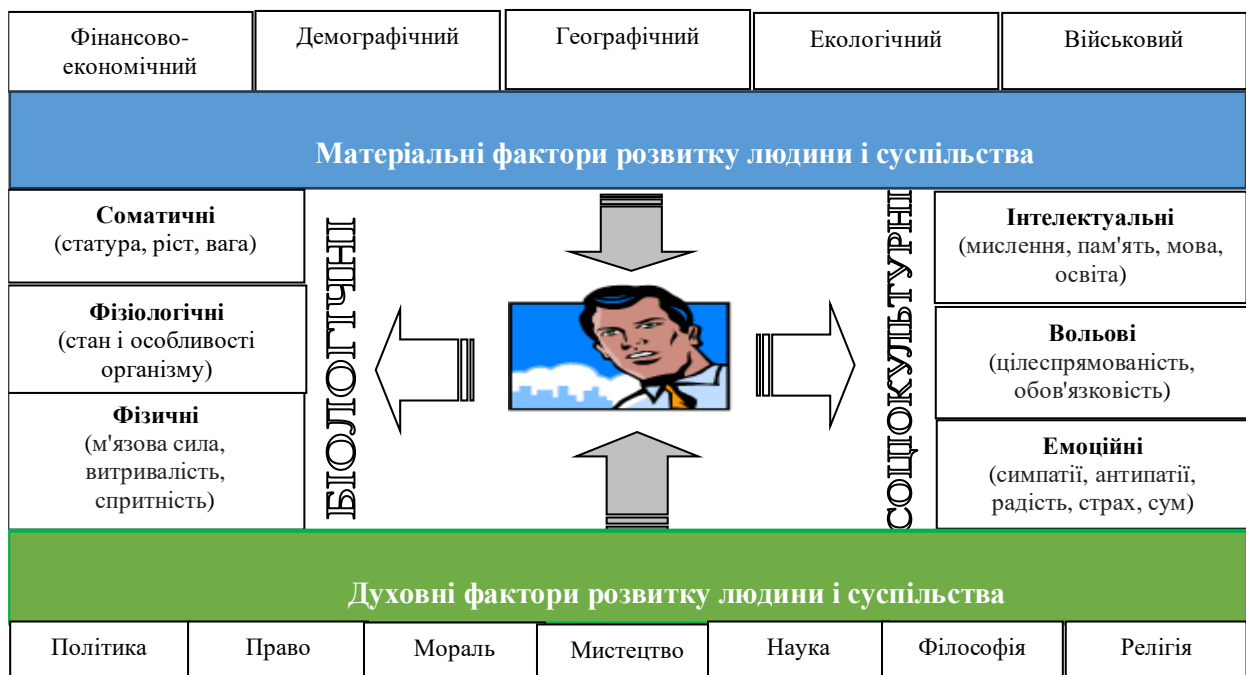


Рис. 3.2. – Факторний підхід

Згідно з Кеттеллом, мета теорії особистості полягає в тому, щоб скласти індивідуальну матрицю рис, за допомогою якої можна робити передбачення щодо поведінки. Підходи з погляду типів та рис доповнюють один одного, і справді можна стверджувати, що це дві сторони однієї медалі. Теорії типів, передусім, мають справу з тим, що є загальним для індивідів, теорії рис зосереджуються на тому, що їх розрізняє. Проте вони призводять до різного розуміння базового терміну «особистість».

*Психодинамічні та психоаналітичні теорії.* Тут зібрано безліч підходів, включаючи класичні теорії Фрейда та Юнга, соціальні психологічні теорії Адлера, Фромма, Саллівана та Хорні, більш сучасні підходи Леінга та Перлза. Між ними є

безліч відмінностей, але вони містять важливу загальну основну ідею: особистість характеризується поняттям інтеграції.

Сильний акцент зазвичай робиться на факторах розвитку, припущення, що доросла особистість розвивається поступово з часом, залежно від того, як відбувається інтеграція різних факторів. З іншого боку, велике значення приділяється поняттям мотивації, і тому жодне розгляд проблем особистості вважається теоретично корисним без оцінки основних мотиваційних синдромів.

*Гуманістичний підхід і теорія самоактуалізації.* Цей напрямок виник як реакція на те, що було сприйнято як домінування психоаналізу та біхевіоризму в психології. Такі дослідники, як А. Маслоу, К. Роджерс, Т. Парсенс, Р. Мей, В. Франкл та інші зосередили свою увагу на феноменології, де першочерговим вважався суб'єктивний психічний досвід, на холізмі, що протистояв редукціонізму біхевіоризму і на важливості прагнення самоактуалізації.

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 досягнути тільки завдяки афективному досвіду, через який вона і реалізується «у даному місці і в даний час».

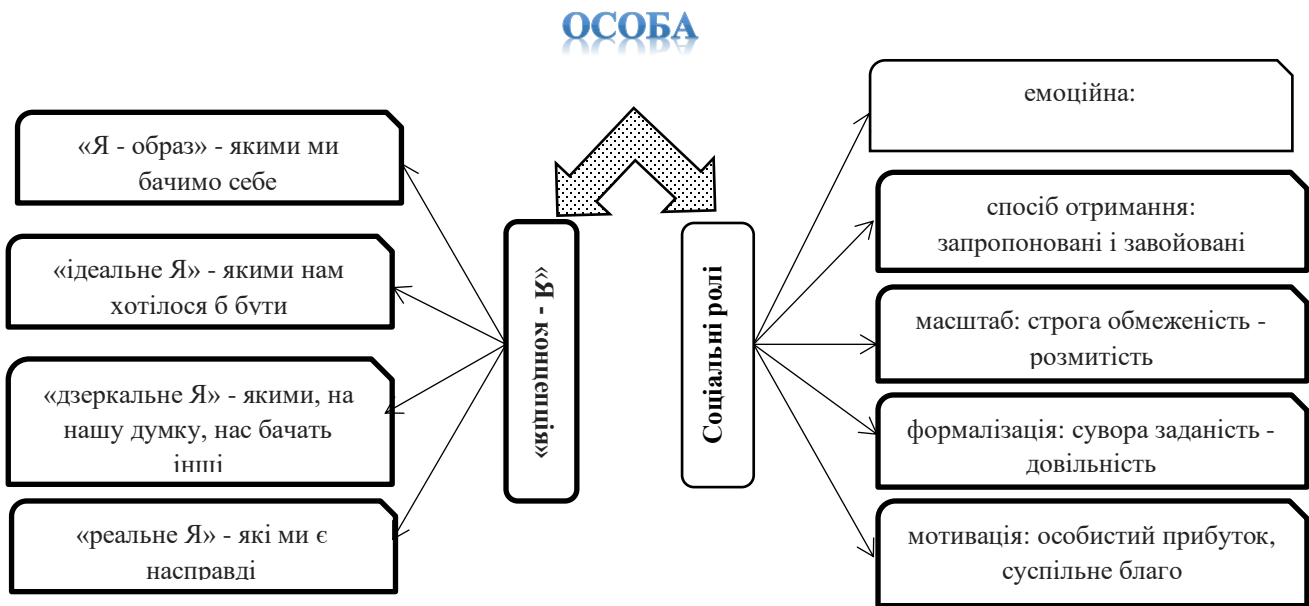


Рис. 3.3. – Соціальні ролі і статус особи

Гуманістичний підхід постулює також, що в кожній людині існує орієнтація, що спонукає її на реалізацію своїх можливостей. Здатність людини до самоактуалізації, згідно Роджерса, 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 переживати в спілкуванні з іншими людьми і їхньої поведінки щодо неї. Така систему уявлень визначається як «реальне Я».

Людина, крім того, схильна уявляти себе і в ідеальному образі – бачити себе такою, якою їй хотілося б бути в результаті 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 тієї умови, 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 стане джерелом тривоги. Навпаки, якщо ми відчуємо, що нас приймають такими, якими ми є, то ми будемо схильні розкривати свої справжні емоції, почуття і думки. Таким чином, особистість врівноважена тим краще, чим більше згоди, або конгруентності, між реальним «Я» людини і її почуттями, думками і поведінкою, вчинками.

Основні проблеми гуманізму стосуються проблеми наукової перевірки багатьох його теоретичних понять. Тим не менш, він залишається важливим підходом до вивчення особистості і дав початок руху людського потенціалу.

*Теорія соціального навчання.* Автором теорії соціального навчання є канадський та американський психолог Альберт Бандура. Теорія соціального навчання розглядає поведінку людини як взаємний вплив поведінкових, когнітивних та середовищних факторів. Теоретично транслюється ідея у тому, що люди вчаться, спостерігаючи і імітуючи поведінку, змодельоване іншими. Бандура назвав це явище «наглядним навчанням». Отже, людина може вчитися не тільки на власному досвіді, але і через спостереження за поведінкою інших людей, що є принциповою відмінністю цієї теорії від радикального біхевіоризму.

Наголошується важливість таких когнітивних, пізнавальних чинників, як пам'ять, процеси збереження інформації в пам'яті та процеси саморегуляції. Тому багато досліджень зосереджувалися на моделюванні та спостереженні навчання як механізму, який може дати теоретично задовільний опис поведінки людини в суспільстві.

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

Цей напрямок, засновником якого був Вальтер Мішель, є похідним від біхевіоризму та теорії соціального навчання. Підхід спирається на твердження, що немає єдино вірного універсального способу управління для будь-якої ситуації. Дуже ефективний спосіб в 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 організаційної поведінки. Лідери, групи, команди та окремі люди не можуть існувати в ізоляції один від одного або більш широкого оточення. Отже, для всіх 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 особистостей, що складають групи, і груп, динамічний спосіб взаємодії яких утворює організацію і визначає свій стиль керівництва ще до прийняття будь-якого рішення з конкретної проблеми в конкретній ситуації.

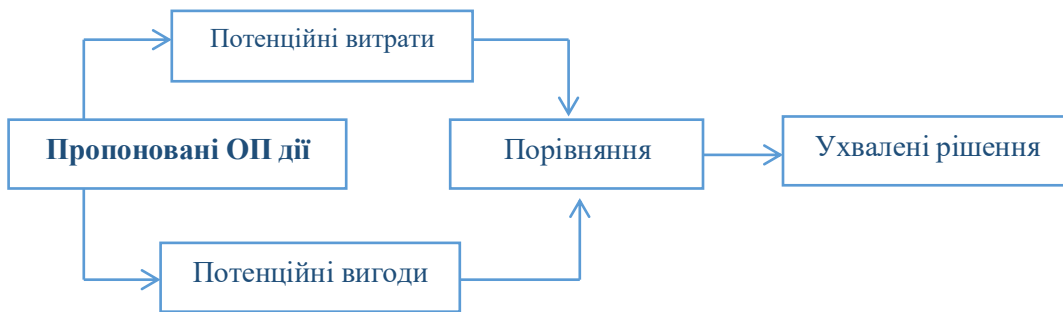


Рис. 3.4. – Аналіз «витрати-вигоди» при виборі варіантів організаційної поведінки

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, взаємодіючи, 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 організаційною поведінкою та природничими науками полягає, передусім, у проблемах з одержанням об'єктивних, точних даних.

Перевага ситуаційного підходу полягає в тому, що він заохочує проведення аналізу умов, що склалися в організації, висновки якого стають основою рішень, що ухвалюються, тобто ця концепція спонукає до відмови менеджменту від припущень про можливість універсальної поведінки працівників. Використання ситуаційного

підходу має на увазі звернення до розширеного кола наукових дисциплін, системність і орієнтацію на дослідження. Таким чином, він сприяє практичному застосуванню усіх знань менеджерів про поведінку людей в організаціях.

*Інтераkціонізм.* Назва походить від слова «інтераkція», що означає взаємодію (від англ. *interaction*), а саме соціальна взаємодія індивідів за допомогою спілкування в групі чи суспільстві. У центрі уваги виявляється саме процес взаємодії та спілкування, сама соціальна інтераkція, що впливає на формування особистості та поведінку кожного індивіда, що бере участь у ній.

Інтераkціоністський 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.

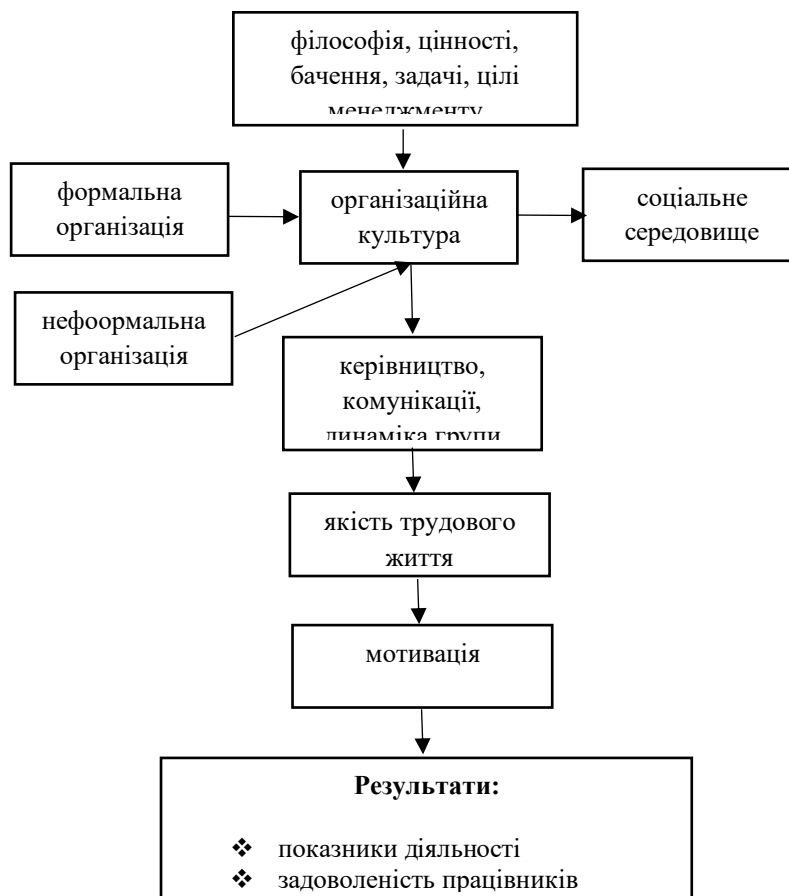


Рис. 3.5. – Система організаційної поведінки

Особистість людини – відмітні шаблони поведінки, які характеризують даного індивіда, - розглядається як така, що формується в процесі повсякденної



взаємодії з оточуючими. Культура групи (моделі відповідної поведінки) виникає і зміцнюється в комунікації людей при їхній постійній взаємодії з умовами життя і спільної діяльності.

Інтеракціоністська модель відображає людину, що активно інтерпретує оточення в рамках своїх когнітивних можливостей і психічного складу, які впливають 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 оточення.

За допомогою процесів категоризації та інтерпретації індивід у той чи інший спосіб «визначає» ситуацію. Наслідком цього «визначення» ситуації стає його поведінка відповідно з цим «визначенням». Людська поведінка – це ряд пристосувань до розуміння мінливих ситуацій. Відтак, людина не просто реагує на ту чи іншу ситуацію, але визначає її, одночасно «визначаючи» себе в цій ситуації. Тим самим особа фактично сама створює, конструює той соціальний світ, у якому живе.

*Системний підхід.* Передбачає, що організація розглядається як комплекс взаємодіючих елементів. Подія, яка можливо впливає на одного співробітника або відділ, насправді може зіграти важливу роль для інших підсистем або організації в цілому. Системний підхід необхідно застосовувати до кожного працівника в будь-якій організації, при цьому відповідальність покладається на управлінців, оскільки вони приймають рішення, які впливають на організацію як на цілісну систему. Зазначимо, що досягнення цілей, поставлених перед організацією, передбачає створення, поширення та впровадження системи організаційної поведінки, яка існує у будь-якій організації, але у різних формах.

Побудова системи організаційної поведінки ґрунтується на наступних принципах:

✓ принцип оптимальності співвідношення інтра- та інтрафункцій організаційної поведінки, що дозволяє визначити пропорції між функціями, спрямованими на організацію системи організаційної поведінки та функціями організаційної поведінки;

✓ принцип оптимальності співвідношення управлінської орієнтації, зумовлений необхідністю випередження виконання функцій розвитку людських ресурсів у порівнянні з функціями, спрямованими на стабільний розвиток виробництва;

✓ принцип потенційних імітацій, що передбачає, що тимчасове вибуття деяких працівників не повинно переривати здійснення функцій управління, отже, будь-який працівник повинен уміти виконувати функції нижчого або вищого, а також деяких працівників свого рівня;

- ✓ принцип економічності, який передбачає, що необхідно підвищувати ефективність виробництва;
- ✓ принцип прогресивності, що зумовлює, що система організаційної поведінки має відповідати стратегії розвитку організації;
- ✓ принцип перспективності, за яким необхідно враховувати перспективи розвитку організації;
- ✓ принцип комплексності, відповідно до якого при формуванні системи потрібно врахувати всі можливі фактори, що впливають на систему управління організацією;
- ✓ принцип автономності передбачає, що як горизонтально, так і вертикально система має бути забезпечена раціональною автономністю структурних підрозділів або окремих управлінців;
- ✓ принцип узгодженості, передбачає, що вертикальна і горизонтальна взаємодія між підрозділами має бути узгоджена з усіма стратегічними цілями організації та синхронізована в часі;
- ✓ принцип стійкості, згідно з яким потрібно передбачити такі регулятори, які при можливому відхиленні від поставленої мети організації спричинять негативні наслідки для працівника або підрозділу;
- ✓ принцип комфортності, відповідно з яким система організаційної поведінки має забезпечувати максимальну зручність для творчих процесів обґрунтування, вироблення, прийняття та реалізації рішення людиною.

Найефективнішими є системи організаційного поведінки, які створюються свідомо, регулярно контролюються і вдосконалюються. Як відомо, її фундаментом виступають переконання та наміри індивідів, які поєднують свої зусилля для її створення, а також управлінців, які керують організацією.

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 організаційна поведінка трактує взаємини «індивіди – організація» на рівні особи, групи, організації і соціальної системи в цілому з урахуванням як можна більшого числа чинників, що впливають на поведінку людей.

Усі питання аналізуються в рамках визначальної для поведінки людей цілісної ситуації, що передбачає вихід за рамки 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, що вона отримує. Водночас менеджер повинен розуміти, що їхні дії пов'язані з прямими і непрямими витратами (уповільнення робіт, підвищення показників відсутності на роботі без поважних причин, інші наслідки).

Саме менеджери відповідальні за введення в систему організаційної поведінки ще трьох основних її елементів – бачення, завдань та цілей. Зазначимо, що від ефективності системи організаційної поведінки залежить можливість досягнення високого рівня мотивації персоналу, що в поєднанні з кваліфікацією працівників та їхніми здібностями дозволяє організації покроково досягати поставленої мети, а працівникам – домагатися задоволеності своєю працею.

*Синергетичний підхід.* Запропонований Г. Хакеном термін «синергетика» (д.-греч. *συνεργία* – співучасть, сприяння) акцентує увагу на узгодженості взаємодії частин при утворенні нових структур і когерентного функціонування частин, що відбиваються на поведінці динамічною нелінійною системи 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, організаціями.



Рис. 3.6. – Синергетичний підхід до поведінки особи

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 умови 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.

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 ґатунку. 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 із власних шляхів еволюції складної системи, з якою він має справу і на свої ціннісні переваги. Краще управління поведінкою – це самоуправління рефлексивної поведінки на основі принципу комплементарності (додатковості) у спільній діяльності.

*Орієнтація на людські ресурси і на результати.* Людина – основний ресурс організації і суспільства. Орієнтований на людські ресурси підхід передбачає аналіз особового зростання і розвитку індивідів, досягнення усе більш високих рівнів компетенції, творчої активності і сумлінності. Завдання менеджменту вбачається у забезпеченні можливостей вдосконалення навичок працівників, підвищення почуття відповідальності, створенні атмосфери, що сприяє збільшенню внеску в досягнення цілей організації.

Кожна організація має на меті виробництво конкретних продуктів або досягнення визначених результатів. Домінуючою метою для багатьох є виконання своєї функції, тобто основою організаційної поведінки є орієнтація на результати. Продуктивність у найпростішому значенні є відношення того, що отримано на виході, до того, що вкладено на вході (зазвичай відповідно до деякого заздалегідь заданого 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 та результати. Наприклад, якщо вдосконалення практики організаційної поведінки дозволяє підвищити задоволеність співробітників процесом праці, має місце вихід, або результат, щодо людського чинника. Якщо ж реалізація програм навчання працівників організації у непрямий спосіб сприяє особовому розвитку членів суспільства, досягається цінний соціальний результат.

Насамперед, розглянемо здібності працівника. Прийнято вважати, що здібності співробітника є похідною від його знань і вміння використовувати їх у своїй діяльності. Здібності персоналу можуть бути підвищені за умов найму на

роботу перспективних працівників (що володіють високим потенціалом для навчання, досвідом і амбіціями ) або через професійне навчання співробітників.

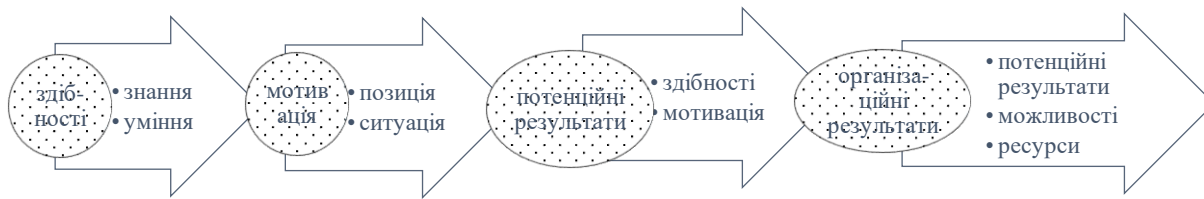


Рис. 3. 7. – Орієнтація на людські ресурси і на результати

Мотивація є позиція людини, що виявляється в конкретній ситуації. Взаємодія мотивації і здібностей визначає потенційні показники людини в будь-якому виді діяльності. Організаційна поведінка відіграє суттєву роль щодо мотивування робітників до вдосконалення своїх здібностей. Потенціал людських показників повинен бути об'єднаний з ресурсами. Працівнику необхідно надати можливість взяти участь у досягненні результатів організації. Ресурси організації (обладнання, енергія, сировина), перш за все, пов'язані з економічними, матеріальними і технічними факторами, а організаційна поведінка відіграє ключову роль у наданні співробітникам можливості діяти.

Отже, розвиток здібностей працівників і надання можливостей для самореалізації безпосередньо веде до підвищення продуктивності і міри задоволення працею.

## **ВИСНОВКИ**

Особа – поняття, що описує набір фізичних та біологічних характеристик людини, які визначають її як унікального індивіда. Це універсальне поняття, яке застосовується до всього людства в цілому. Особа формується від народження до старості під впливом генетичних, соціальних і культурних чинників.

Особистість означає цілісну людину в єдності її індивідуальних здібностей та виконуваних нею соціальних функцій (ролей), сукупність соціально-психологічних властивостей людини, що виражають те, що поєднує людину з суспільством та характеризує її, як члена макросоціуму, тобто її соціальне буття.

Особистість і особа взаємозалежні та взаємопов'язані. Особистість формується на основі особистих якостей особи, тоді як особові характеристики визначаються особливостями особистості. ці два поняття взаємодіють, щоб утворити повну ідентичність кожної людини.

Поведінка людини в організації визначається її власними (особистими) рисами, впливом групи, у яку вона включена, умовами спільної діяльності, своєрідністю організації, у якій вона працює тощо. Властивості особи складаються

під впливом природних чинників (фізіологічний стан організму), а також соціальних факторів (освіта, досвід, звички, коло спілкування тощо).

Управління людиною в організації передбачає правильне визначення соціальної ролі кожного працівника та його місця в організації, а також засвоєння кожним індивідом призначеної йому ролі разом із забезпеченням виконання кожним працівником своєї ролі.

Індивідуальні відмінності людей можна поділити на три групи: демографічні характеристики, компетентність та психологічні особливості. Кожна особливість може вплинути на поведінку та продуктивність праці працівників.

Серед принципів вивчення особи, зокрема: принцип цілеспрямованості; принцип вивчення єдності особи, свідомості та діяльності; принцип системності вивчення; принцип об'єктивності; принцип динамічності; принцип вивчення структури.

Умовно, основні підходи до розуміння поведінки особистості можна представити трьома напрямками: теорії властивостей особистості, психодинамічні та гуманістичні теорії.

### ***КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ***

1. У чому полягає взаємозалежність понять «особистість» і «особа»?
2. Які є принципи вивчення особи?
3. Назвіть основні типи особи.
4. На чому ґрунтується типологія поділу особи Майєрс-Бріггс?
5. Які типи поведінки людини в організації можна виокремити?
6. Скільки ступенів свободи побудови своєї поведінки в організації присутні у людини?
7. Що передбачає управління особою?
8. На які три групи діляться індивідуальні відмінності людей?
9. Які є основні теорії поведінки людини в організації?

### ***ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ***

Завдання 1. Мета завдання – визначити атрибуцію стосовно поведінки працівників, використовуючи три критерії Келлі для позначення диспозиційної чи ситуаційної атрибуції: узгодженість (низька, висока); незвичайність (низька, висока); послідовність (низька, висока) поведінки та заповнити таблицю.

Припустимо, у менеджера три працівники: Грін, Браун та Блек. Їхня поведінка коротко характеризується так:

Грін. Наразі показує добрі результати. Колеги мають результати середні. Його послужний список свідчить про високі результати.

Браун. Наразі показує добрі результати. Колеги також мають високі показники. У минулому його результати були середніми чи невисокими.

Блек. Наразі показує добрі результати. Колеги також мають високі показники. У минулому його репутація бездоганна, а показники були найкращими.

#### Критерії та атрибуція

робітник	узгодженість	незвичайність	послідовність	атрибуція
Грін				
Браун				
Блек				

Завдання 2. Прочитайте ситуації, запропонуйте поради найбільш прийнятної поведінки в кожній із них, звірте свої відповіді з порадами фахівців, попередньо визначивши відповідну пораду для запропонованих ситуацій.

Ситуація 1. Ви, молодий та успішний менеджер, прийшли на роботу в організацію, якою керує жінка. Як налагодити добрі стосунки з босом та не зловживати з компліментами?

Ситуація 2. Ви, новачок і не знайомі зі стилем спілкування, прийнятим у компанії. Як зарекомендувати себе у колективі? Звертатися до колег на «ти»?

Ситуація 3. Ваш мобільний телефон не змовкає ні на хвилину. Дзвінок з фітнес-клубу нагадує про майбутнє тренування, а син не може впоратися з уроками. Чи можна розмовляти в офісі стільниковим телефоном?

#### Поради спеціалістів.

1. Іноді потрібно радувати ділових партнерів невеликими подарунками. Діловий етикет рекомендує: не забувайте, що головна мета подарунка – продемонструвати добре ставлення і повагу до людей, зацікавленість у спілкуванні з ними, а зовсім не зобов'язати для того, хто приймає, зробити для вас щось корисне. Саме тому презент має бути: а) не дуже дорогим; б) гарно упакованим.

Адресувати сюрпризи варто колегам, клієнтам, підлеглим, діловим партнерам, замовникам, персоналу, що обслуговує. А ось вручати подарунки начальству не треба. Єдиний виняток – великі події у житті боса: наприклад, день народження, одруження, народження дитини тощо. Подарунок виглядатиме доречним ще в одному випадку: ви з босом знайомі давно і спілкуєтеся практично на рівних.

Найкраще вручити діловий сувенір, якусь прикрасу для робочого столу або кабінету.

2. Діловий етикет передбачає, що в офісі статус і посада набагато важливіша за вік і стать ділових партнерів. Чоловікам слід спілкуватися з жінками як з колегами, не підкреслювати їхню статеву приналежність, але при цьому поводитися галантно, інтелігентно та уважно. Звісно, компліменти і в офісі, і на переговорах потрібні. Краще, якщо вони стосуватимуться ділових якостей – пунктуальності, точності, красномовства, а не зачіски, прикрас чи статури.

Етикет наказує не захоплюватися «солодкими піснями» і наскільки можна робити їх у позаробочий час. І найголовніше – не сприймайте дружелюбність та комунікабельність начальниці як флірт. Налаштуйтеся на діловий стиль спілкування – і ви позбавите себе складнощів.

3. Сторонні шуми відволікають і нервують оточуючих. Багато хто через це не може зосередитися, роблять помилки. Тому включайте беззвучний режим. Перебуваючи в офісі, мінімізуйте телефонні розмови, якщо вони не стосуються роботи. Якщо потрібно відповісти на дзвінок, виходьте з кабінету.

4. Якщо ви нещодавно влаштувалися в організацію, у перші дні роботи вам доведеться познайомитись з великою кількістю людей. Поводьтеся природно, впевнено, дружелюбно, більше посміхайтесь. Звертайтеся до колег на «ви». Якщо вони захочуть зменшити дистанцію, то самі скажуть про це. Запам'ятайте, що першими молодші колеги вітають старших, чоловіки – жінок, а підлеглі – начальників. А ось потискати друг другу руки заведено по-іншому. Першою подавати руку можна жінці. Якщо вона цього не зробила, етикет не радить чоловікові вітати її за руку. Не соромтеся ставити питання про прийняті в компанії норми поведінки, особливості корпоративної культури. Найкраще звертатися до відділу кадрів або до керівника відділу.

Причому зробити це варто якнайшвидше, щоб через незнання не потрапити в дурну ситуацію.





## ТЕМА 4

### ГРУПА ЯК СУБ'ЄКТ ПОВЕДІНКИ

---

**Мета вивчення теми:** з'ясувати сутнісні групи як суб'єкта поведінки; охарактеризувати формальні і неформальні групи, визначити етапи формування і базові принципи управління групи.

#### План

- 4.1. Соціальна група: сутність і спрямованість.
- 4.2. Формальні і неформальні групи: атрибути і особливості взаємодії.
- 4.3. Формування групи і базові принципи управління.

Висновки.

Контрольні питання.

Практичні завдання.

Ключові слова: група, соціальна група, характеристики групи, формальна група, неформальна група, етапи формування групи, базові принципи управління групи

#### 4.1. Соціальна група: сутність і спрямованість

Соціальна потреба, потреба у причетності, спілкуванні є однією з об'єктивних потреб особистості. Ця потреба може бути реалізована лише в групі, при груповому взаємодії. Група складається з працівників, які взаємодіють так, що поведінка та результативність кожного залежать від дій інших учасників. При правильній організації роботи в групі проявляється ефект синергії, тобто можливості групи як цілого багаторазово збільшуються порівняно з сумарною можливістю її учасників.

Соціальна група – важлива форма об'єднання людей у процесі діяльності та комунікації. Цілі, загальні норми, санкції, групові ритуали, відносини, спільна діяльність – ці феномени виступають як особливі компоненти соціальної групи, що визначають міру її стійкості. До стійких соціальних груп можна віднести сім'ю, шкільний клас, друзів, професійний колектив. Саме вони через свою стійкість впливають на характер соціального розвитку та соціальну адаптацію суб'єкта.

Широко прийнятий досить загальний, усталений погляд на групу як відносно відокремлене об'єднання невеликої кількості людей (зазвичай не більше десяти), які перебувають у досить стійкій взаємодії та здійснюють спільні дії протягом досить довгого проміжку часу. Взаємодія дій членів групи виходить з певного загального інтересу і може бути пов'язана з досягненням групової мети. При цьому група має певний груповий потенціал, або групові можливості, що дозволяє їй вступати у взаємодію з оточенням і адаптуватися до зовнішніх змін.

Група – відокремлене об'єднання певної кількості людей (двоє і більше), що взаємодіють, взаємозалежать і взаємно впливають один на одного, для досягнення конкретних цілей, що виконують різні обов'язки, які залежать один від одного, координують спільну діяльність і розглядають себе як частину єдиного цілого.

Групи можна класифікувати за різними підставами: етнічна чи расова приналежність; рівень культурного розвитку; типи структур, що існують у групах; завдання та функції, що виконуються групою; переважання видів контактів між членами групи; види зв'язків, які існують у групах тощо.

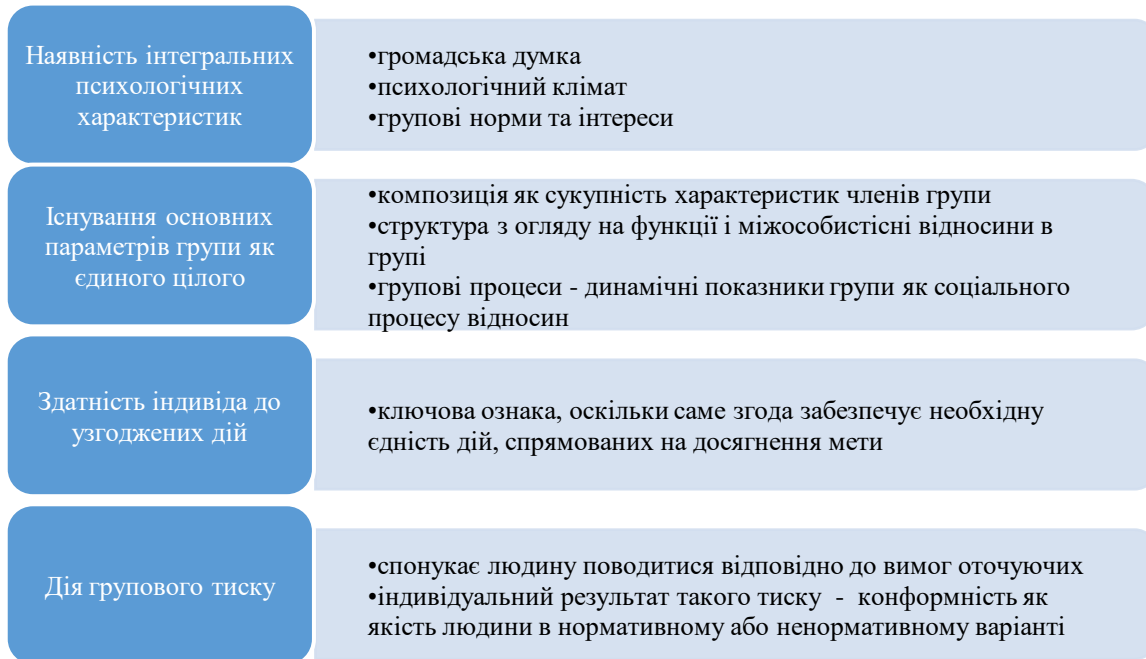


Рис. 4.1. – Сутнісні атрибути соціальної групи

Великі групи – соціальні спільноти людей, що в масштабах всього суспільства (країни) виділяються з урахуванням різних типів соціальних зв'язків, які передбачають обов'язкових особистих контактів. До них належать, наприклад, класи, нації, релігійні концесії, громадські організації, вікові групи.

Малі групи – нечисленні за складом групи людей, об'єднаних спільною діяльністю і що знаходяться в безпосередньому особистому спілкуванні та взаємодії.

Формальні групи – групи, створені за рішенням керівництва в структурі організації для виконання певних завдань, їх діяльність сприяє досягненню цілей організації. Вони функціонують відповідно до заздалегідь встановлених офіційно затверджених положеннями, інструкціями, статутами.

Неформальні групи – спільноти, створювані членами організації на засадах взаємних симпатій і антипатій, спільних інтересів, захоплень, звичок задоволення соціальних потреб і спілкування людей.

Управлінські групи – групи працівників, що виконують функції управління. Різновидами цих груп може бути командна група керівників, передусім команда менеджерів вищої ланки, і навіть комітети. Головне у таких групах – спільне, колективне прийняття рішень. І командні групи та комітети мають ефективно працювати як єдиний складний механізм.

Виробничі групи – групи працівників, які безпосередньо займаються виробничою діяльністю, спільно виконують конкретне виробниче завдання.

Цільові (проектні) групи – групи задля досягнення певної мети. При досягненні мети група може бути розформована або доручається робота над новим проектом.

Таблиця 4.1. – Класифікація груп

Вид класифікації	Види груп
за розміром	<ul style="list-style-type: none"> <li>• великі</li> <li>• малі</li> </ul>
за сферою спільної діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• управлінські</li> <li>• виробничі</li> </ul>
за рівнем розвитку	<ul style="list-style-type: none"> <li>• високорозвинені</li> <li>• слаборозвинені</li> </ul>
за реальністю існування	<ul style="list-style-type: none"> <li>• реальні</li> <li>• умовні</li> </ul>
за принципом створення та характеру міжособистісних відносин	<ul style="list-style-type: none"> <li>• формальні</li> <li>• неформальні</li> </ul>
за метою існування	<ul style="list-style-type: none"> <li>• цільові (проектні)</li> <li>• функціональні</li> <li>• за інтересами</li> </ul>
за періодом функціонування	<ul style="list-style-type: none"> <li>• постійні</li> <li>• тимчасові</li> </ul>
щодо входження індивіда до групи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• референтні</li> <li>• нереперентні</li> </ul>

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

Групи, створені за інтересами і основі дружби (дружні) – групи об'єднують цікавих одне одному людей, мають спільні захоплення і підтримують дружні відносини. Виникаючи на роботі, вони часто виходять за межі робочої діяльності. Групи з інтересів та дружні групи є різновидами неформальних груп.

Постійні групи – групи, члени яких вирішують певні завдання як частину своїх посадових обов'язків; надають організації стійкості.

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

Ступінь розвитку групи визначається психологічною спільністю, що склалася структурою, чітким розподілом обов'язків і ролей, ступенем згуртованості членів групи.

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

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

Референтні групи – групи, до яких людина хотіла би належати, з якою вона себе отожднює себе, свої інтереси, симпатії і антипатії. Їх іноді називають еталонними, оскільки людина порівнює свою поведінку з поведінкою інших і оцінює її.

Нереферентні групи – групи, у яких люди реально збираються, проходять навчання чи трудяться.

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

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

Характеристики групи можна умовно поділити на основні, якісні та ситуаційні.

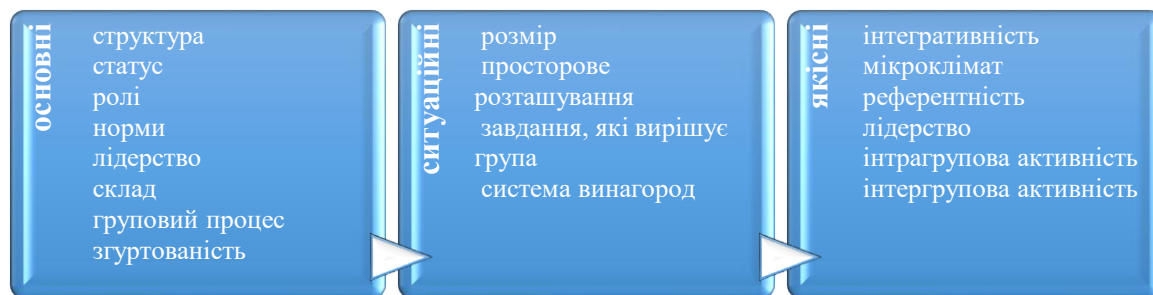


Рис. 4. 2. – Характеристики групи

Серед якісних характеристик групи слід зазначити:

- ✓ інтегративність – міра єдності, злитості, спільності членів групи між собою (відсутність інтегративності призводить до роз'єднаності та дезінтеграції);
- ✓ мікроклімат – визначає самопочуття кожного індивіда групи, ступінь задоволення групою, комфортність перебування в ній;
- ✓ референтність – ступінь прийняття членами групи групових стандартів;
- ✓ лідерство – сила впливу тих чи інших членів групи на групу загалом у здійсненні цілей, поставлених перед групою;
- ✓ інтрагрупова активність – характеризується мірою активізації групової складової її особистостей;
- ✓ інтергрупова активність – характеризує ступінь впливу цієї групи на інші групи.

Структура групи – схема взаємин у групі між посадами. Члени групи визначають престиж кожної посади, значення групи. Структура групи може

ґрунтуватися не тільки на статусно-рольових відносинах, а й професійно-кваліфікаційних оцінках, статево-віковому складі.

Статус – становище працівника групи відповідно до обійманої посадою (формальний, офіційний статус), і навіть становище групи, яке відводять працівнику інші її члени (неформальний, неофіційний статус).

Ролі – певний набір дій, поведінка індивіда, що визначаються роботою.

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

Лідерство – здатність впливати на інших людей, спрямовуючи їх зусилля для досягнення цілей організації. У формальній групі формальним лідером виступає керівник. Успіх роботи групи багато в чому залежить від нього, оскільки лідер впливає на соціально-психологічний клімат, взаємини в колективі, він має право та владу заохочувати чи карати членів групи за результатами роботи.

У неформальній групі лідер також відіграє важливу роль. Він робить внесок у виконання завдань групи, дозволяє її членам задовольняти свої потреби, втілює основні цінності групи, представляє думку групи при взаємодії з лідерами інших груп, згладжує протиріччя групи. Лідер завжди повинен бути відкритим, спонукаючи членів групи до участі в її цілях, і авторитарним, втручаючись, коли це необхідно, задля досягнення цілей групи.

Склад групи – ступінь подібності особистостей, їх точок зору, підходів до вирішення проблем.

Групові процеси – процеси, які організовують діяльність групи. До них, наприклад, відносять взаємодію членів групи при виконанні певного завдання, процедури прийняття рішень у групі, обмін інформацією, соціальна підтримка.

Згуртованість – сила прагнення членів групи залишатися в її складі та виконувати зобов'язання перед групою.

Конфліктність – відмінності щодо думок членів групи, які можуть призвести до внутрішньогрупових суперечок і навіть конфлікту.

Розмір групи. Дослідження показують, що найефективніші групи складаються з 5-7 осіб. Зі збільшенням розміру групи ускладнюється спілкування між її членами, важче досягається злагода в діяльності при виконанні завдань, окремим членам груп не приділяється достатньо часу, вони відчують утруднення, роботу у висловленні власної думки перед іншими. У групах із 2–3 осіб виникає напруженість між її членами, вони стурбовані надто очевидною персональною відповідальністю за прийняті рішення.

Просторове розташування. Характеризує, як розташовані люди під час роботи: дивляться один на одного або сидять спиною один до одного. Важливі три характеристики просторового розташування людини в процесі роботи, що впливають на взаємовідносини між людиною та групою:

- ✓ наявність постійного місця чи території;

- ✓ особистий простір, у якому знаходиться лише ця людина;
- ✓ взаємне розташування місць.

Завдання, які вирішуються групою. Їхній зміст визначає специфіку роботи групи та організацію групового процесу. Особливо важливо визначити частоту та якість взаємодій членів групи в процесі розв'язання задачі залежно від її складності.

Система винагород повинна мати цінність для членів групи, винагорода повинна сприйматися як заслужена і спонукати до виконання загальних завдань.

Взаємодія членів групи базується на загальному інтересі, при цьому групі властивий певний груповий потенціал, або групові можливості, які дозволяють їй вступити у взаємини із зовнішнім середовищем та адаптуватися до змін, що відбуваються в оточенні.

Члени групи ідентифікують себе з групою й у зовнішньому середовищі виступають від імені групи; індивід говорить не про себе, а про групу, використовує займенник «ми»; взаємовідносини між членами групи мають характер безпосередніх контактів, особистого спілкування, спостереження за поведінкою одне одного тощо.

У групах одночасно з формальним розподілом ролей складається і неформальний, який визнається групою. Деякі учасники групи є генераторами ідей, інші координують зусилля членів групи, треті дбають про взаємини в групі, про підтримку дружньої атмосфери в колективі, четверті стежать за тим, щоб панували порядок та взаєморозуміння, всі завдання вирішувалися у встановлений термін та досягалися всі цілі, п'яті виконують роль структуризаторів, які ставлять перед групою цілі, відстежують вплив навколишнього середовища на завдання, які вирішує група.

#### **4. 2. Формальні і неформальні групи: атрибути і особливості взаємодії**

У структурі організації виділяються формальні і неформальні групи.

Формальні групи – це групи, санкціоновані керівництвом для організації виробничого процесу і зазвичай виділяються як структурні підрозділи організації. Вони мають формально призначеного керівника, формально певну структуру ролей, посад та позицій усередині компанії, а також формально закріплені за ними функції та завдання.

Формальна група має такі особливості: раціональна, тобто в її основі лежить принцип доцільності, свідомого руху до відомої мети; безособова, тобто. розрахована на індивідів, відносини між якими встановлюються за складеною програмою. У формальній групі передбачені лише службові зв'язки між індивідами, і вона підпорядковується лише функціональним цілям. Формальні групи поділяються на вертикальні (групи керівника), функціональні (цільові) групи і штабні групи.

Вертикальна група об'єднує ряд органів та підрозділів, причому кожний з них перебуває між двома іншими – вище- і нижчестоящими, а керівництво кожним із

органів та підрозділів здійснюється однією особою. 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 такі: генератор ідей, інформатор, експерт, проработчики, координатор, реалізатор; до підтримуючих – відносять виконавців, тих, хто що вирішує інші питання в інтересах команди.

Функціональна (цільова) група передбачає розподіл керівництва між низкою осіб, що спеціалізуються на виконанні певних функцій та робіт, об'єднаних загальним виробничим завданням.

Штабна група характеризується наявністю в своєму складі радників, експертів, помічників, які не включені до системи вертикальної організації. Це – найбільш досвідчені і поважні члени колективу, що регулярно збираються разом для вирішення складних виробничих або організаційних проблем.



Рис. 4.3. – Характеристики ефективної команди

Доцільність в організації формальних груп зумовлена такими факторами:

- ✓ комплексне рішення проблем;
- ✓ урахування і використання особистих характеристик працівників при розподілі внутрішньогрупових ролей для підвищення ефективності використання їхнього потенціалу;
- ✓ підвищення керованості групою і колективом у цілому (хороша мотивація, внутрішнє змагання, завдання збігаються з можливостями, підвищення професійної майстерності при чіткому розподілі функцій).

Формальні групи можуть бути сформовані для виконання регулярної функції, як, наприклад, бухгалтерія, а можуть бути створені для вирішення певної цільової задачі, наприклад комісія з розробки будь-якого проєкту.

Неформальні групи – це групи людей, що спонтанно об'єдналися і вступають у регулярні взаємодії для досягнення певних цілей. Працівники об'єднуються в неформальні групи через низку причин, основними серед яких вважаються:

- ✓ почуття власності, оскільки саме відсутність можливості встановити та підтримувати соціальні контакти викликає незадоволеність у людини;
- ✓ допомога – у неформальній групі підлеглий має можливість звернутися безпосередньо до лідера за порадою або для того, щоб обговорити проблеми, які у нього виникли;
- ✓ потреба захисту – групи можуть створюватися на нижчих ієрархічних щаблях організації та середніх, коли керівники підрозділів створюють сприятливі умови захисту своєї зони від вторгнення;
- ✓ спілкування – людям важливо знати, що відбувається в організації, але якщо керівництво не доводить інформацію до відома, утворюється група для доступу до неформального каналу інформації – чуток;
- ✓ бажання працівника бути ближчими до однодумців.



Рис 4. 4. – Основні відмінності формальної та неформальної організації

Неформальні групи не утворюються за волею керівництва, але його вплив на створення значний. Вони формуються спонтанно з тих членів організації, які вступають у взаємодію задля досягнення поставленої мети. У великих організаціях є безліч неформальних груп. Якщо структура та тип формальної організації проєктуються, то неформальна організація виникає спонтанно в процесі соціальної взаємодії.

Серед відмітних характеристик, властивих неформальним групам, доцільно зазначити наступні.

Соціальний контроль. При зародженні групи встановлюються та закріплюються норми – групові зразки, які визначають прийнятність



(неприйнятність) певної поведінки. Для того, щоб група прийняла нового члена, індивід повинен дотримуватись встановлених у ній норм. Соціальний контроль, здійснюваний неформальною групою, помітно впливає на діяльність організації та може орієнтувати членів групи на досягнення поставлених перед організацією цілей.

Водночас соціальний контроль формує думку про керівництво організації та ступінь справедливості прийнятих ним рішень. Неформальні групи тісно взаємодіють із формальними організаціями. Якщо керівник не знаходить спільної мови з представниками неформальної групи або намагається позбавитися її, то найчастіше він втрачає можливі вигоди, тому до неформальних організацій слід ставитись з увагою.

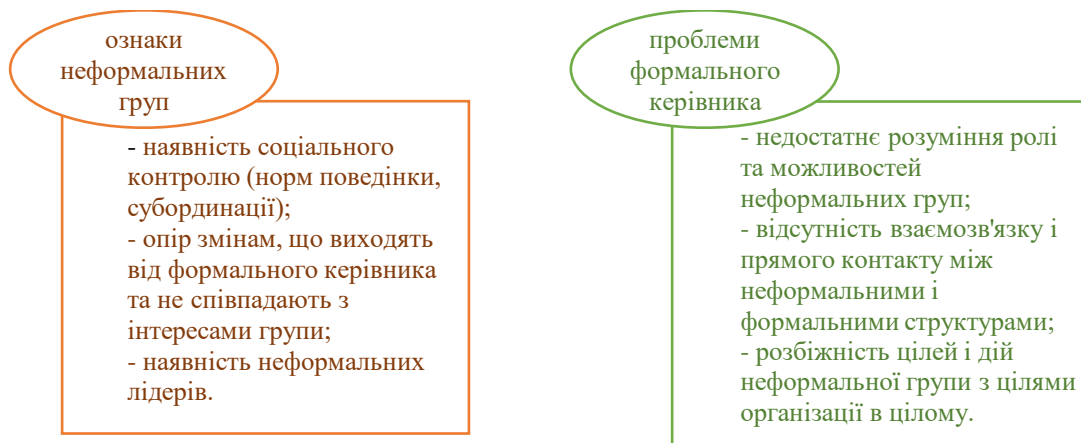


Рис. 4. 5. – Управління неформальними групами

Опір змінам. Джерела опору багаточисельні – від психологічного консерватизму до побоювання розпаду неформальної групи, оскільки за будь-якого перебігу змін зростає невизначеність ситуації, особливо коли попередня система цінностей вже зруйнована, а нова ще не склалася. Як відомо, людина реагує не на те, що відбувається об'єктивно, а на те, що відбувається в її уявленні, і передбачувані зміни можуть здатися групі набагато небезпечнішими, ніж вони є насправді;

Неформальні лідери. У неформальних групах, як і формальних, є свої керівники – лідери. Неформальний лідер прагне влади, впливає і застосовує її щодо членів групи тими самими засобами, як і формальний керівник. Суттєва відмінність у тому, що неформальний лідер спирається на визнання його групою, на свої взаємини з людьми.

Найчастіше вплив неформального лідера виходить за адміністративні межі формальної групи. Неформальний лідер, будучи водночас одним із членів управлінського персоналу формальної організації, може займати порівняно невисокий щабель в організаційній структурі. Першорядними функціями

неформального лідера є допомога групі у досягненні цілей та зміцнення її існування.

Незважаючи на труднощі в роботі з неформальними групами керівник повинен визнавати наявність неформальних груп в організації і прагнути використовувати їх для досягнення спільних цілей діяльності підприємства. Як відомо, у формальній організації неможливо уникнути існування неформальних груп, тому керівництву організації доцільно створювати умови, що дозволять підвищити їхню ефективність.

Ефективність неформальних груп може бути похідною від низки чинників. Розглянемо найбільш значущі.

Чисельність групи не повинна перевищувати 5 осіб; діяльність таких груп найрезультативніша. Якщо в групі менше членів, виникає побоювання, що індивідуальна відповідальність за ухвалення рішень буде надто очевидною. У групах більшої чисельності деякі учасники відчуватимуть труднощі, боязкість у відстоюванні своєї позиції, оскільки чим більше група, тим складніше спілкування у ній; а досягнення згоди потребує значних зусиль.

Склад групи залежить від того, наскільки схожі особи та їхні погляди, підходи, які вони використовують, коли вирішують групові проблеми. При цьому, чим менше схожі позиції учасників групи, тим ефективнішими будуть рішення, які вони ухвалюють.

Групові норми, визначають поведінку індивідів і те, як працює група: допомагає досягненню поставлених перед організацією цілей чи протидіє цьому процесу. Відповідно до цього для неформальних груп організації норми може бути як позитивними, і негативними. Позитивними нормами є такі, що підтримують поставлені цілі та завдання, заохочують поведінку, яка спрямована на їхнє досягнення. Негативні норми заохочують поведінку, яка не сприяє (протидіє) досягненню цілей організації;

Згуртованість групи характеризує міру тяжіння учасників групи один до одного та до групи загалом. Згуртованою є та група, члени якої відчувають сильний потяг один до одного і вважають себе схожими. Чим більше згуртована група, тим менше проблем у їхньому спілкуванні. Підвищена згуртованість сприяє зростанню ефективності всієї організації, якщо є узгодженість між цілями групи та організації. Але у разі, якщо цілі групи та організації розходяться, високий рівень згуртованості може негативно позначитися на продуктивності та ефективності організації;

Групова однодумність – придушення думки окремого члена групи щодо будь-якої обставини для того, щоб не порушувати гармонію всередині групи. Оскільки розбіжності можуть зруйнувати почуття власності, у неформальних групах його пригнічують. Члени групи ухвалюють рішення не висловлювати свою думку, намагаються триматися спільної лінії в питаннях, що обговорюються, навіть якщо вони не повністю з нею згодні. Внаслідок цього проблема вирішується менш ефективно, оскільки не враховуються альтернативні варіанти.

Конфліктність. Різноманітність думок, як відомо, підвищує ефективність роботи групи. Однак вона також призводить до зростання ймовірності конфлікту.

Статус членів групи – статус осіб, які належать до групи, багато в чому визначається такими факторами, як посада, освіта, соціальні таланти, поінформованість та накопичений досвід тощо, які сприяють зростанню або зниженню статусу залежно від цінностей і норм, прийнятих групою. Високостатусним членам групи вдається впливати на рішення, що приймаються в групі, але це не завжди призводить до підвищення ефективності групи.

Управляти колективом – це насамперед створювати таку обстановку, у якій із упевненістю буде отримано необхідний результат. Для цього необхідні організація, мотивація та контроль діяльності. Одними з найважливіших завдань керівника є зближення формальних та неформальних структур, позитивна орієнтація неформальних груп та боротьба з негативними проявами в колективі.

Для ефективної роботи керівник повинен насамперед мати реальне уявлення про дійсний стан справ у колективі. Він повинен знати про існування неформальних груп, їхніх лідерів, ступеня авторитетності лідерів, спрямованість їхню діяльності, мати уявлення про їхній моральний образ. Залежно від конкретної ситуації керівник повинен вживати відповідних заходів. Але в будь-якому випадку він повинен зважати на існування неформальних груп і вміти використовувати спрямованість їхніх дій на користь справи.

Неформальна структура може бути нейтральною щодо формальної. Це буває у випадках, коли інтереси членів неформальних груп перебувають поза виробничої сфери (рибалки, спортсмени тощо). Неформальні відносини членів колективу неминучі, оскільки їхня діяльність та інтереси що неспроможні вкласти повністю в рамках офіційно затверджених структур, посад, функцій і процедур. Крім того, неформальні відносини також необхідні, оскільки без них формальна структура значною мірою знижує свою працездатність.

Взаємодія формальних та неформальних груп у колективі – явище природне та поширене. Воно є в кожному колективі. Подібно до багатьох факторів, що діють в галузі управління, воно несе як негативні, так і позитивні моменти. Ідеальний стан колективу відбувається за умов, якщо формальні та неформальні групи максимально збігаються. Такий збіг формальної та неформальної структур забезпечує згуртованість у колективі та дає помітний виробничий ефект.

При розбіжності структур, коли керівник не має авторитету в колективі, а групові норми і правила розходяться з колективними, у колективі може виникнути боротьба між формальною та неформальною структурами, яка перешкоджає ефективній діяльності.

Неформальні відносини можуть регулюватися через систему формальних зв'язків. Це можливо за дотримання наступних найважливіших правил. По-перше, створюючи організаційну структуру та підбираючи керівників первинних колективів, слід на ці посади призначати людей, які мають авторитет у колективі.

По-друге, при розподілі доручень і робіт необхідно враховувати неофіційну структуру колективу, що склалася.

Сучасний управлінський інструментарій пропонує кілька методів, які допомагають формальним керівникам налагоджувати продуктивний діалог.



Рис. 4.6. – Методи управління неформальними групами

Консультації з групою свідчать про повагу до групи та кожного її члена і мають місце, коли лідер не нав'язує свою думку. Це дозволяє послабити опір змінам з боку неформальної групи і сприяє зміцненню співробітництва. Члени групи почуваються причетними до ухвалення рішення, що є невлливою цінністю. Крім того, задовольняється бажання групи та її лідера набуті певного статусу, покращується взаєморозуміння між групою та керівництвом організації.

Навчання та навіювання (пропаганда) дозволяють сформувати у працівників лояльне ставлення до організації для управління неформальними групами. При цьому необхідно переконувати працівників, що досягнення цілей організації позитивно впливає на цілі кожного працівника, навіть якщо це наразі не дуже очевидно.

Забезпечення лояльності керівної ланки досягається за умов, якщо топ-менеджменту вдається завоювати відданість керівної ланки, домогтися самоідентифікації керівників із організацією. У цьому контексті метою керівництва є створення базової групи керівників, які можуть забезпечити лояльне ставлення до себе з боку колективу.

Заміна керівника «середньої ланки» здійснюється за неможливості досягнення лояльності очільника підрозділу. Але якщо учасникам неформальної групи вдалося утримати лояльність колишнього керівника, то цілком можливо, що вони завоюють лояльність нового, якщо він дослухається до думки підлеглих. Якщо

новий керівник не ідентифікує себе зі своїм підрозділом і зберігає лояльність організації загалом, виникають інші труднощі. Якщо новий керівник не налагодив співробітництво зі своїми підлеглими, ситуація в організації може залишитися незмінною.

Переведення працівників на інше місце роботи – досить високоефективний механізм зміцнення лояльності членів неформальної групи. Це призводить до появи в організації досвідчених працівників, які самоідентифікуються з більшими структурними підрозділами.

Розміщення робочих місць також є механізмом на неформальні групи. Як відомо, працівники встановлюють неформальні відносини з тими, хто працює поруч із ними, тому керівний апарат підрозділу доцільно розмістити, наприклад, на одному поверсі з неформальними лідерами.

Визнання природних лідерів. На особливу увагу заслуговує взаємовідносини керівника з лідером неформальної групи. Виявити неформальну групу та її лідера можна під час звичайних розмов із членами колективу та за допомогою постійних спостережень за контактами співробітників між собою. Кожен управлінець повинен знати лідера в кожній неформальній групі та працювати з ним, заохочувати тих, хто сприяє досягненню спільних цілей організації.

Неформальний лідер, який протистоїть своєму роботодавцю, може послабити дію стимулювання та мотивації, почуття задоволеності виконуваною роботою у працівників формальної організації, що може негативно вплинути на її ефективність. Якщо лідер не є учасником формальної організаційної структури, його розглядають як обурювача спокою, як центр колективного опору. Оскільки кількість керівних постів в організаційній структурі обмежена, проблема природного лідера найчастіше вирішується не підвищенням, а горизонтальним переміщенням.

Обмін інформацією організації може здійснюватися двома каналами – формальним і неформальним.

У всіх організаціях передбачено офіційну структуру, яка дозволяє передавати офіційну інформацію за призначенням, але вона доповнюється досить вагомим інформаційним неофіційним потоком, який походить від працівників, які хочуть поділитися нею з іншими, хоча офіційно робити цього не дозволено або навіть заборонено.

Система неформальної передачі є водночас необхідністю, неминучістю, інколи ж дратівливим чинником. Вона дозволяє отримувати інформацію та пристосовуватися до прийдешніх змін, але одночасно ускладнює координацію. Гнучке використання систем формальної та неформальної передачі інформації дозволить організації виконувати свої завдання досить швидкими темпами.

Отже, сучасному управлінцю необхідно добре розбиратися в особливостях виникнення, функціонування та розвитку як формальних, так і неформальних

структур в організації та забезпечувати взаємодію між ними для підвищення як ефективності праці організації в цілому, так і її цінності.

#### **4.3. Формування групи і базові принципи управління**

Попри різноманітність підходів до наукового тлумачення процесу групоутворення, доцільно визначити основні теорії формування груп.

Теорія близькості стверджує, що люди прагнуть бути пов'язаними один з одним через просторову або географічну близькість.

Теорія рівноваги стверджує, що люди об'єднуються в групи внаслідок схожого ставлення до загальнозначимих для них цілей і завдань, загальних установок та цінностей.

Теорія обміну розглядає наслідки взаємодії в процесі групової діяльності у вигляді винагороди та витрат. Взаємодія (чи прагнення щодо нього) виникає у разі, якщо зрештою його результати призведуть до винагороді, перевищує витрати.

Винагорода внаслідок взаємодії задовольняє різні потреби індивіда, тоді як витрати викликають у нього тривогу, фрустрацію, збентеження, стомлення.

Теорія формування груп – у процесі спільної діяльності люди вступають у взаємодію, що сприяє появі почуттів, емоцій щодо один одного, підлеглих і начальства.

Відповідно до концепції Б. Такмана та М. Дженсена, групи проходять п'ять чітко визначених стадій розвитку: стадія виникнення групи, стадія конфлікту, стадія прийняття групових норм, стадія виконання та стадія переривання діяльності. Процес розвитку групи та переходу від однієї стадії до іншої може бути повільним, не всі групи переживають перелічені стадії, деякі з них залишаються на середніх рівнях, через що діяльність групи стає неефективною.

1. Стадія виникнення групи характеризується встановленням початкових контактів між членами групи та пошуком груп та первинних груп для поглиблення внутрішньогрупової взаємодії. У цей час кожен член групи з'ясовує, які цінності прийняті у цьому оточенні, які установки та настрої домінують. З іншого боку, встановлюються первинні норми спілкування.

Члени групи визначають своє місце у системі взаємовідносин і намагаються справити належне враження на оточуючих (демонструючи свої якості та особистісні ресурси). У сфері міжособистісних взаємин у цій стадії залежить від лідера, оскільки більшість членів групи відчуває почуття невпевненості і невизначеності, їм необхідні орієнтири в соціальному та психологічному просторі групи, які і представляє лідер, визначаючи первинні правила поведінки.

2. Конфліктна стадія, чи стадія самоствердження – найнеприємніший для діяльності організації період розвитку групи. Сформувавши первинні групи, її члени намагаються самоствердитись у своїх ролях, розширити межі власної значущості, визначити відносини взаємозалежності та внутрішньогрупової ієрархії. Дії досягнення цих цілей можуть стати причиною блокади потреб інших членів

групи та прояву агресії, що в свою чергу призводить до міжособистісних конфліктів. Індивіди відкривають свої особистісні устремління, унаслідок чого неминуче виникає ворожість, що у наступному конфлікті при спробах контролю із боку інших членів групи, спробах виділитися серед інших тощо.

У ході конфлікту можуть бути порушені первинні відносини, що сформувалися на попередній стадії розвитку групи. На другій стадії розвитку ключовими аспектами створення нормальних міжособистісних відносин усередині групи можна вважати управління конфліктом у напрямку досягнення компромісу та орієнтація зусиль членів групи на досягнення спільних цілей.

3. Стадія нормоутворення та прийняття норм. На цій стадії основна увага приділяється організації процесу виробництва продукту, освоєнню технологій. У ході виконання роботи членів групи виникають тісніші взаємини та почуття товариства. Головними є питання функціональної включеності в процес виробництва продукту: хто, що, де і яким чином робитиме з метою досягнення спільних цілей. На основі норм поведінки та розподілу ролевих обов'язків виробляються та приймаються правила спільної діяльності.

Таким чином, у групі створюється функціональна структура, де кожен член групи може встановити особистий контакт з іншими членами. У результаті цього виникає система погоджувальних ролевих очікувань членів групи щодо один одного, а також фіксується нездатність окремих членів групи відповідати очікуванням, що висуваються. Міжособистісні відносини всередині групи спрямовані підвищення згуртованості. Члени групи відчують, що конфліктні відносини подолані, і відчують приналежність до групи. На цій стадії налагоджуються контакти з іншими соціальними групами в організації, збільшується обсяг інформації, що надходить до членів групи, члени групи стають більш відкритими.

4. Виконавча стадія. На початку цієї стадії група вже створила ефективну робочу структуру. Її головною турботою стає фактичне виконання цілей та завдань. Таким чином, на цій стадії функціонує повністю розвинена група. Але не всі групи у своєму розвитку досягають цієї стадії, деякі з них «застрягають» на ранніх стадіях, менш продуктивних з точки зору процесу виробництва продукту в організації.

Міжособистісні відносини на даній стадії характеризуються взаємозалежністю, взаємною довірою та взаємодопомогою. Члени групи готові працювати поодиноці, у підгрупах та у складі всієї групи як цілісної одиниці. Між ними виникають функціональна конкуренція та співробітництво, спостерігаються розуміння значущості групових цілей, почуття обов'язковості. У цілому нині роботу групи на цій стадії можна характеризувати як діяльність, спрямовану вирішення проблем організації.

5. Стадія переривання є заключним етапом розвитку групи, який загрожує групі розформуванням як через неможливість досягнення групових цілей, так і через відхід її членів. Зрештою, кожна група рано чи пізно підходить до такої межі.

Зазвичай у такому разі керівництво організації починає формувати нову команду, корегує групові цілі. Процес розвитку групи починається знову.

Динаміка формування групи має низку закономірностей, на які важливо зважати для ефективного забезпечення процесу:

- ✓ кожному етапу процесу відповідає свій тип команди;
- ✓ стадії не можна пропустити, але можна згладити;
- ✓ перехід з одного етапу до іншого можна прискорити або сповільнити;
- ✓ деякі зміни можуть бути непомітні на перший погляд;
- ✓ чим більш розвинена команда, краще вона справляється із завданнями без постійного зовнішнього контролю.

Розглянута модель розвитку групи перевірена під час численних досліджень і дозволяє пояснити багато проблем, пов'язаних з роботою груп у створенні. Зокрема, якщо група працює, використовуючи свій потенціал тільки наполовину, то це, можливо, тому що не до кінця опрацьовано деякі проблеми на більш ранніх стадіях групового розвитку, такі як проблема лідерства, недостатньо чітко окреслена мета, неузгоджені завдання (при цьому члени групи можуть використовувати групову діяльність задля досягнення особистих цілей).

Існує багато оригінальних програм створення працездатних і високоефективних формальних груп, тому не може існувати єдиної моделі управління їх 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 їх індивідуальні потреби і створювати кожному з них можливості росту і розвитку сильних сторін. Важливо, щоб дотримувалися наступні загальні принципи:

- ✓ усі члени групи чітко уявляють собі цілі спільної роботи;
- ✓ вміння кожної людини відомі іншим, функції розподілені;
- ✓ організаційна розбудова групи відповідає постійній цілі і виконуваним завданням;
- ✓ у групі замислюються над методами роботи і намагаються їх удосконалювати;
- ✓ розвинена самодисципліна, що дозволяє добре використовувати час і ресурси;
- ✓ є достатньо можливостей, щоб зібратися і обговорити будь-які питання;
- ✓ група підтримує своїх членів і створює тісні взаємини;



✓ відносини в групі відкриті, і вона готова зустріти 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.

Як приклад, можна розглянути перевірену досвідом модель управління, що передбачає наступні етапи створення та методи управління групою:

Таблиця 4. 2. – 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.; лідер групи відкрито виявляє свою владу, постійно впливає 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; через формування і прояв 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 процеси, що відбуваються.
<i>Експерт</i>	про свої почуття не говорить, але час від часу стимулює груповий процес, пропонуючи ЩОСЬ зробити; координує обговорення, залучає до нього пасивних учасників, пояснює все, чого учасники не знають, і навчас тому, що вони не вміють; роль ведучого може змінюватися на різних етапах існування групи залежно від вирішуваних завдань

1. Встановлюйте конкретні, досяжні і ясні цілі. Мета повинна бути викликом, а критерії її досягнення цілком зрозумілими. Розумні колективи часто самі знаходять шлях, якщо знають, до чого треба прийти.

2. Починайте з малого. Успіх зміцнює довіру і створює основу для нового успіху. Люди сприймають ідеї, у яких вони можуть розібратися.

3. Перш ніж діяти потрібно дійти згоди. Без згоди майже нічого не можна змінити. Причетність виростає на основі справжнього розуміння. Досягнення згоди вимагає чималого часу.

4. Складіть реальний графік досягнення цілей. Іноді навчитися означає від чогось відучитися. Культурний рівень міняється дуже повільно.

5. Радьтеся часто і щиро. Люди можуть сказати багато цінного. Коли ви радитесь, то тим самим зміцнюєте згоду. Маніпулювання підриває можливість створити колектив.

6. Зв'яжіть створення колективу з організаційною роботою. Розробіть нову структуру, положення та інструкції. Люди з більшою готовністю підуть на експеримент, якщо це не вимагає великого обсягу додаткової роботи. Для створення колективу використовуйте регулярні засідання і звичайні завдання.

7. Сміливо зустрічайте складні проблеми. Прагніть вирішити складні питання в першу чергу. Будьте реалістом у своїх планах. Якщо ви будете грати в дипломатію, то дискредитуєте свої зусилля.

8. Заохочуйте відкритість і щирість. Із забобонами і помилковими поглядами легше впоратися, якщо обговорювати їх відкрито. Не придушуйте дискусії та опонентів.

9. Не викликайте помилкових надій. Обіцяти найлегше, складно виконувати. Невиконані обіцянки дискредитують вас.

10. Якщо потрібно, перебудуйте свою роботу. Створення колективу може збільшити обсяг вашої роботи, методи прийняття рішень і стиль керівництва.

11. Ніколи не пасуйте перед труднощами. Пам'ятайте, що невідоме лякає більше, ніж відоме. Якщо проблему викласти вголос, вона вже не здається страшною. Вік, здібності і погляди створюють обмеження.

12. Краще бути дипломатом, ніж автократом. Людей не можна змусити змінити ставлення. Людей можна примусити робити вигляд, ніби вони змінюються. «Ви можете загнати коня у воду, але не можете змусити пити».

13. Подумайте про кар'єру своїх співробітників. Люди люблять самі бути учасниками процесу прийняття рішень. Керівник може відчутти небезпеку швидкого просування молодого підлеглого. Окремі співробітники можуть перерости свої нинішні функції, і треба їх вчасно просунути. Можливо індивідуальний розвиток.

14. Заохочуйте творчу ініціативу. Нові ідеї породжують подальшу творчість. Існуючі системи і методи можуть виявитися під питанням.

15. Делегуйте повноваження. У людей різні сильні сторони і досвід. Делегування повноважень зазвичай означає розвиток.

16. Приймайте допомогу ззовні, якщо це необхідно. Ретельно вибирайте, до кого звернутися. Приймайте на себе відповідальність за свої дії. У кожної людини свій погляд на проблему і свій досвід. Сторонні люди не хочуть брати участь в організаційній роботі. Людина ззовні швидше виявиться неупередженою.

17. Вчіться на помилках. «Досвід – це сума накопичених помилок». Визнайте свою неправоту. Регулярно аналізуйте хід справи. Заохочуйте зворотний зв'язок – це найцінніше, що вам можуть дати колеги. Справи говорять самі за себе.

## **ВИСНОВКИ**

Соціальна група – важлива форма об'єднання людей у процесі діяльності та комунікації. Цілі, загальні норми, санкції, групові ритуали, відносини, спільна діяльність – ці феномени виступають як особливі компоненти соціальної групи, що визначають міру її стійкості. До стійких соціальних груп можна віднести сім'ю, шкільний клас, друзів, професійний колектив. Саме вони через свою стійкість впливають на характер соціального розвитку та соціальну адаптацію суб'єкта.

Групи можна класифікувати за різними підставами: етнічна чи расова приналежність; рівень культурного розвитку; типи структур, що існують у групах; завдання та функції, що виконуються групою; переважання видів контактів між членами групи; види зв'язків, які існують у групах тощо.

У структурі організації виділяються формальні і неформальні групи.

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

Неформальні групи – групи, створювані членами організації відповідно до їх взаємних симпатій і антипатій, загальних інтересів, подібних захоплень, звичок задоволення соціальних потреб і спілкування людей.

Взаємодія формальних та неформальних груп у колективі – явище природне та поширене. Подібно до багатьох управлінських факторів, вона має як негативні, так і позитивні наслідки. Ідеальним станом колективу є такий, у якому формальні та неформальні групи максимально збігаються. Такий збіг формальної та неформальної структур створює згуртованість у колективі та помітно впливає на виробничу результативність.

Попри різноманітність підходів до наукового тлумачення процесу групоутворення, доцільно визначити основні теорії формування груп.

Теорія близькості стверджує, що люди прагнуть бути пов'язаними один з одним через просторову або географічну близькість.

Теорія рівноваги стверджує, що люди об'єднуються в групи внаслідок схожого ставлення до загальнозначимих для них цілей і завдань, загальних установок та цінностей.

Теорія обміну розглядає наслідки взаємодії в процесі групової діяльності у вигляді винагороди та витрат. Взаємодія виникає у разі, якщо зрештою його результати призведуть до винагороді, перевищує витрати. Винагорода внаслідок взаємодії задовольняє різні потреби індивіда, тоді як витрати викликають тривогу, фрустрацію, збентеження, стомлення.

Теорія формування груп – у процесі спільної діяльності люди вступають у взаємодію, що сприяє появі почуттів, емоцій щодо один одного, підлеглих і начальства.

## ***КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ***

1. Що таке група?
2. Які види груп ви знаєте?
3. Чому люди об'єднуються в неформальні групи?
4. Які характеристики груп ви знаєте?
5. Які стадії проходять групи в своєму формуванні?
6. Назвіть особливості взаємодії формальних і неформальних груп?
7. Які основні теорії формування груп ви знаєте?
8. Охарактеризуйте зміст основних етапів формування групи.
9. Як стилі керівників залежать від структури групи?
10. Які правила вважаються дієвими для процесу управління групою?

## ***ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ***

Завдання 1. Проаналізуйте запропоновані твердження та вкажіть, які з них є вірними.

1. Група, створена задля досягнення своєї основної мети, майже завжди переслідує й інші цілі.

2. Для кожної групи набір ролей та норм унікальний. Саме ролі та норми важливі для відчуття приналежності до групи та відданості їй.

3. Рольовий склад групи повинен відбивати специфіку завдання.

4. Ефективність роботи групи залежить від балансу ролей.

5. У групі знижується рівень мотивації висококваліфікованих працівників.

6. Основною перевагою роботи у групі виступає групове одностумство.

7. Сильна відданість групі її членів сприяє високій продуктивності праці.

8. Щоб стати неформальним лідером групи, особа має вміти допомогти їй у досягненні цілей.

9. Член групи може виконувати в ній лише одну неформальну роль.

10. Якщо в групі кілька цілей, то лідерство може переходити від одного її члена до іншого залежно від пріоритетності розв'язуваних завдань.

11. Чим більший розмір групи, тим менше можливостей для взаємодії членів групи.

12. Якщо в групу вступити легко, групова згуртованість зростає.

13. Чим більша різниця у віці, тим нижча групова згуртованість.

14. Групова поляризація може призвести до конфліктів у групі.

15. Групова продуктивність залежить від відданості групі її членів.

16. Прагнення членів групи бути командними гравцями може призвести до групової одностумності.

17. Керівник не повинен враховувати у своїй роботі існування неформальних груп.

18. Для підвищення ефективності роботи керівник повинен припинити всі спроби формування неформальних груп у трудовому колективі.

19. Щоб уникнути групового одностумства, керівник повинен заохочувати групові дискусії і навіть конфлікти в процесі прийняття рішення групи.

20. Групове співробітництво ефективно і з погляду продуктивності, і з погляду задоволеності членів групи.

21. Ефективність групової роботи залежить від згуртованості групи.

22. Ефективність роботи групи – важлива складова ефективності роботи організації загалом.



## ТЕМА 5.

# ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ ЯК ЧИННИК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ

---

**Мета вивчення теми:** з'ясувати причини і особливості організаційних змін, визначити сутнісні характеристики, проблеми і моделі управління поведінкою людей під час організаційних змін, розглянути особливу роль культури як чинника управління організаційними змінами.

### План

5. 1. Організаційні зміни: сутність і спрямованість.
5. 2. Управління поведінкою персоналу під час організаційних змін.
5. 3. Культура як чинник управління організаційними змінами.

Висновки.

Контрольні питання.

Практичні завдання.

Ключові слова: організаційні зміни; види організаційних змін; організація, що навчається; трансформаційні організаційні зміни; структурні організаційні зміни; процесуальні організаційні зміни; організаційний потенціал; управлінський потенціал; модель управління організаційними змінами; організаційна культура

### **5. 1. Організаційні зміни: сутність і спрямованість**

Сучасні організації, що діють у складному, динамічному середовищі з високим рівнем невизначеності, повинні постійно змінюватися. Одним із важливих факторів, що сприяють змінам, є наявність високотехнологічних робочих місць, де особливої значущості набувають ідеї, інформація та відносини. Багато змін зумовлені інформаційними технологіями та Інтернетом.

Вміння здійснювати зміни, перебудовуватися, адаптувати функціонування до мінливого середовища або, що ще важливіше, здатність змінювати саме середовище є найважливішою характеристикою сьогodнішніх організацій, що забезпечує їхню конкурентоспроможність та виживання в довгостроковій перспективі.

Проблема адаптації організацій до умов навколишнього середовища вже кілька десятиліть визнається однією з найактуальніших проблем сучасної теорії та практики управління. Розроблено безліч концепцій та практичних методів, спрямованих на проведення організаційних перетворень, існує велика кількість консалтингових фірм, що пропонують свої послуги в цій галузі, проте прикладів

успішних організаційних змін на практиці зустрічається значно менше, ніж спроб їхнього здійснення.

Таблиця 5.1. – 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 проєктів.
Помірні перетворення	Нарощування об'ємів продукції, що випускається. 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, обумовлені необхідністю зміни галузі, продукту, дилерської мережі. Формування нової організаційної культури, бачення, цілей і місії організації.

У 1960-70ті роки керівникам компаній були потрібні, насамперед, наявність технічних знань у сфері діяльності організації, вміння приймати рішення, дисциплінованість, наполегливість. У 1980ті роки на перше місце вийшли такі якості, як рішучість, жорсткість, практичні навички в сфері фінансів, маркетингу, продажів. Сьогодні найважливішими чинниками успіху є здатність змінюватися і керувати змінами, нестандартність мислення, навички комунікації, вміння мотивувати високоосвічених співробітників.

Організаційну зміну можна визначити як процес освоєння організацією нової ідеї, типу поведінки або як будь-яка відносно самостійна видозміна якогось її елемента. Прикладами великих змін може бути освоєння покращеної технології, створення нового продукту, необхідного ринку, вдосконалення організаційної структури, навчання та підвищення кваліфікації працівників, формування відповідної корпоративної культури з новими цінностями, традиціями, стилем управління. Більшість сучасних тенденцій у бізнесі пов'язане з розвитком концепції організації, що навчається, яка є втіленням ідеї про постійне накопичення знань та змін.

Організаційні 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 і 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 (див. табл. 5.1).

Організація, що навчається, може бути визначена як компанія, у якій кожен співробітник займається виявленням і вирішенням проблем, забезпечуючи

організації можливість безперервних експериментів, змін і удосконалень, що сприяє її зростанню, навчанню і досягненню цілей.

Перша стадія – традиційна ієрархія, у якій вищі менеджери контролюють усі напрями організаційної діяльності, розробку та реалізацію стратегії, включаючи взаємозв'язки із споживачами та зовнішнім оточенням.

На другій стадії розвитку вищі менеджери наділяють певною владою співробітників, покладаючи на них відповідальність за рішення щодо робочих потоків та дії в процесі праці. У створенні формується орієнтована на людей корпоративна культура.

Основний критерій виникнення такої організації – участь співробітників у встановленні стратегічного напрямку компанії, коли безперервно взаємодіють зі споживачами чи працюють у інших сферах працівники визначають найбільш відповідні інтересам компанії стратегію і тактичні прийоми. Стратегія виникає з досвіду діяльності робочих команд, коли співробітники мають всеохоплююче бачення ситуації, а різні частини організації адаптуються до зовнішнього середовища і змінюються незалежно один від одного, але в той же час роблять свій внесок у досягнення місії компанії.

Проектування організації, що навчається, означає здійснення цілеспрямованих змін у сферах лідерства, структури, наділення владою, інформації та комунікацій, стратегії та культури.

Різні елементи організації, що навчається, взаємодіють один з одним таким чином, що реагують і впливають один на одного, викликаючи зміни, які дозволяють організації не відставати від розвитку сучасних цифрових технологій.

Наприклад, горизонтальна структура усуває межі як усередині компаній, так і між ними, що сприяє встановленню співробітництва, що забезпечує навчання та зміни. Однак для створення горизонтальних структур необхідно наділити співробітників правами, організувати широкий обмін інформацією та змінити культуру. Наділення співробітників владою (повноваженнями) підвищує не тільки ступінь їхньої свободи, а й відповідальність за співпрацю на роботі, ініціювання змін та участь у розробці стратегій, здатних забезпечити успіх усієї організації.

Формування нової організаційної культури потребує переосмислення ролей, цінностей та процесів, усунення бар'єрів, що перешкоджають співпраці відділів та обміну інформацією між ними. Для налагодження інформаційного обміну необхідно, щоб менеджери організували взаємодію між співробітниками, постачальниками та споживачами, що передбачає культурні та структурні зміни.

У організації, що навчається, постійно відбуваються планові зміни, які можна віднести до двох типів:

- ✓ операційні зміни, пов'язані з покращенням виробничих процесів, процедур;
- ✓ трансформаційні зміни, створені задля оновлення організації загалом, переорієнтацію її функціонування.

Основними типами трансформаційних змін є: зміни місії та цілей, стратегії, технології, структури, продукту, людей та культури (рис. 5.1).

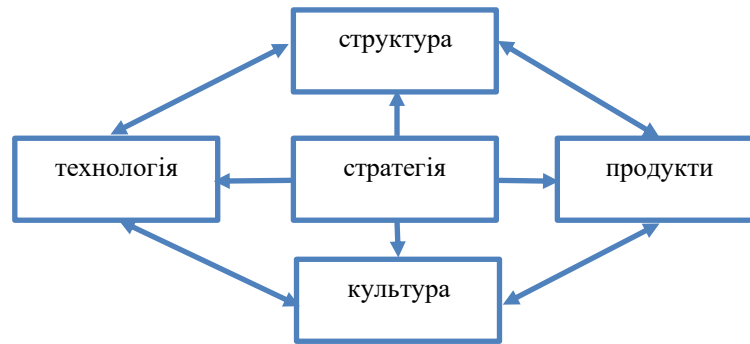


Рис. 5. 1. – Типи трансформаційних організаційних змін

Існують фактори, які активізують необхідність змін в організації:

- ✓ прискорена розробка нових видів продуктів під впливом науково-технічного прогресу за умов жорсткої конкуренції;
- ✓ інтенсивне впровадження інноваційних технологій;
- ✓ систематичне впровадження нових методів організації та управління виробництвом на базі активного використання комп'ютерної техніки.

Одним із найпоширеніших типів змін в організації є структурні зміни, до яких належать наступні.

Зміни в принципах управління – оперативна зміна співвідношення між централізацією та децентралізацією в управлінні залежно від зміни стратегічних пріоритетів; посилення програмно-цільового управління для концентрації ресурсів компанії на найбільш перспективних напрямках різних досліджень та великих проєктів.

Зміни в апараті управління – перегрупування підрозділів, зміни в системі розподілу повноважень та відповідальності, у координаційних та інтеграційних механізмах, поділу на відділи, управлінської ієрархії.

Зміни у функціях управління – наголос на стратегічне планування, контроль якості продукції всіх етапах життєвого циклу, надання більшого значення питанням, що з виробництвом і управлінням персоналом, мотивування працівників розробку нових ідей, вкладених у підвищення ефективності діяльності фірми, посилення уваги до маркетингової діяльності .

Зміни у господарській діяльності – зміна технології та технологічного процесу в організації, зміна структури робочої сили, застосування гнучких систем автоматизованого виробництва, поглиблення міжфірмового співробітництва у кооперації та спеціалізації.

Особливе місце займають зміни цілей та людей.

Цілі необхідно змінювати, оскільки для виживання організації керівництво повинне це робити відповідно до змін довкілля та самої організації. Видозміна цілей



необхідна всім організаціям, навіть найуспішніших. Необхідність зміни цілей виявляється за допомогою системи контролю, яка інформує керівництво про відносну ефективність організації загалом та її підрозділів.

Зміни в людях передбачають модифікацію можливостей, установок та поведінки персоналу організації. Така модифікація охоплює технічну підготовку, підготовку до міжособистісного та групового спілкування, мотивацію, оцінку якості виконання роботи, підвищення кваліфікації, формування груп. Щоб успішно провести зміни у самих людях, їх треба скоординувати з іншими змінами.

## **5. 2. Управління поведінкою людей під час організаційних змін**

Управління розвитком підприємства пов'язане з використанням соціального потенціалу, а саме – людським чинником. Цей процес є досить складним і потребує як наукових знань, так і мистецтва ухвалення рішень. На етапі науково-технічного прогресу це одне з найважливіших джерел економічного розвитку організацій.

У науці створено та розроблено різні моделі управління персоналом, але для вітчизняних кадрових служб технологія кадрового менеджменту, методи та методологія управління персоналом перебувають у нерозвиненому стані. Особливості та недоліки традиційних методів управління персоналом можна класифікувати в такий спосіб.

По-перше, функції менеджера з персоналу виконують люди, які мають будь-яку вищу освіту. Існує думка, що для цієї посади, на відміну від інших, не потрібно спеціальної освіти.

По-друге, менеджер з персоналу повинен брати участь у розробці та реалізації стратегії розвитку кадрового персоналу. Він має забезпечити організаційну та професійну частину стратегії. Наразі фахівці з управління персоналом фактично не несуть відповідальності за здійснення кадрової стратегії підприємства. А з іншого боку, пропозиції кадрових працівників часто йдуть урозріз із фінансовим та виробничим потенціалом організації.

По-третє, необхідний соціальний розвиток самих менеджерів з персоналу, оскільки їхня безпосередня участь в управлінні великими організаціями, де використовується масова низькокваліфікована праця, вимагає, як правило, юридичної освіти. Від цього працівника потрібні як знання в сфері укладання колективного договору, договору, а й знання в сфері обліку контролю та регулювання трудових відносин.

Перелічені проблеми впливають на розвиток організацій загалом, оскільки за високої конкуренції та нових економічних умов існування організації мають орієнтуватися на ринок та споживача. Будь-якому бізнесу потрібні нові ідеї та підходи. Це вимагає від керівників організаційних змін управління. Вони насамперед зачіпають структуру та розподіл повноважень, відповідальності, рівні ієрархії, ступінь централізації, координації та інтеграції між відділами.

Структура організації має розглядатися як відбиток ставлення організації до свого персоналу. Саме вона визначає ступінь участі працівників у розвитку організації, формує робочі групи та управлінські команди, відображає особливості інформаційної бази та комунікаційних схем.

Організаційні зміни у структурі часто враховують переваги функціональної спеціалізації кожної управлінської ланки (особливо відділу роботи з персоналом). Будь-які структурні зміни супроводжуються появою нових людей, змінюється підпорядкованість та система комунікацій. Подібні зміни вимагають і від самих людей, тобто. установок та поведінки, їх відношення до змін, що проводяться.

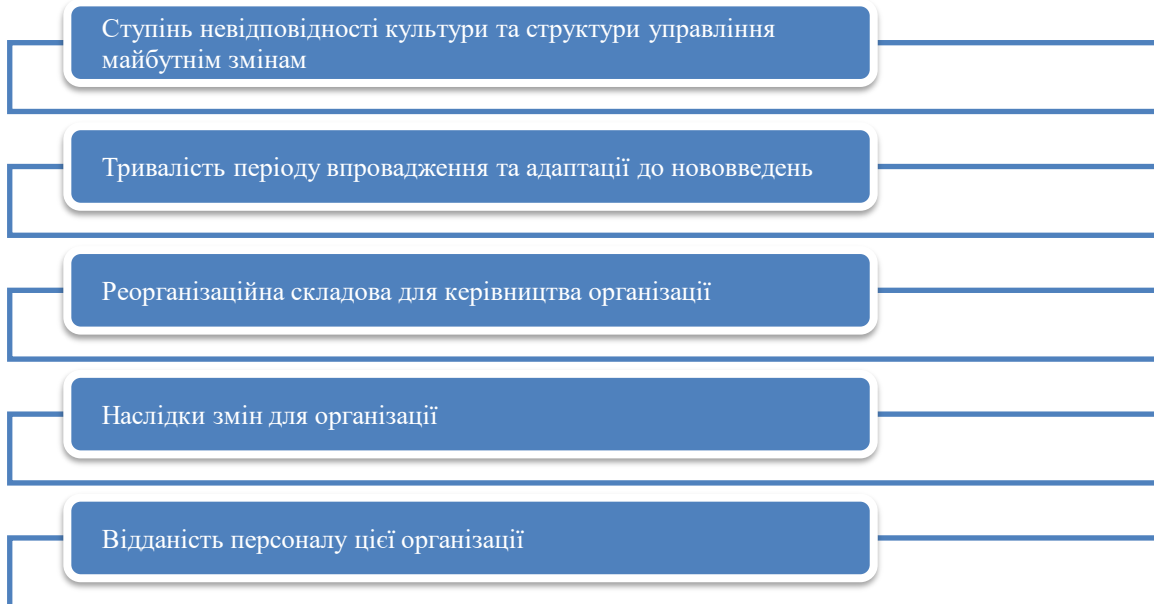


Рис. 5. 2. – Чинники опору змінам

Управління персоналом спрямовано на посилення взаємодії відділів, допомогу працівникам щодо усвідомлення місії та цілей організації, необхідності роботи персоналу як єдиної команди. Якщо розглядати рівень, на якому реалізується управління персоналом, то слід починати з корпоративного рівня, спускаючись сходами ієрархії. І тут відділ управління персоналом покладається відповідальність забезпечення на корпоративному рівні професійними кадрами, здатними вирішувати стратегічні завдання розвитку ринкової ніші організації. Серед функціональних обов'язків менеджера з персоналу – планування, формування та розвиток штату співробітників, формування корпоративної культури та розвиток системи управління загалом. Кар'єрне зростання та ротация кадрів мають бути прозорими та відомими кожному співробітнику.

Технологію роботи з персоналом здійснюють: відділ кадрів (завдання його перераховані вище), відділ підбору персоналу (що включає такі елементи, як адаптація нових працівників та організація банку даних за кваліфікованими фахівцями ринку) та відділ з навчання персоналу, де є комплексне та спеціальне професійне навчання персоналу.

Організаційні зміни, крім структурних, включають і процесуальні. Під час набору кандидатів на вакантні місця використовуються анкети, характеристики, рекомендації, тестування. Найчастіше претендент на вакантне місце проходить кілька рівнів співбесіди. Перехід на нову роботу завжди пов'язаний для управлінця із психологічною перебудовою. Для прискорення адаптації та включення спеціаліста в роботу йому видається маршрутна карта, де є телефони, структури та назви підрозділів, з ким по роботі буде пов'язаний новачок. Маршрутна мапа є розділом положення про адміністрацію персоналу. Крім того, при прийомі на роботу доцільно ознайомити спеціаліста із положенням про порядок формування кадрового резерву. До кожного фахівця з кадрового резерву розробляється план кар'єрного зростання.

Зміни в людях передбачають розвиток можливостей та бажання персоналу брати участь в організаційних змінах. Це призводить до нових можливостей фірми на ринку та підвищення організаційного потенціалу в цілому. Нарощування організаційного потенціалу управління має відбуватися, передусім, з допомогою інтенсивних чинників, тобто. за рахунок ефективнішого використання наявних працівників, застосування більш дієвих важелів управління.

Під організаційним потенціалом управлінської діяльності ми розуміємо підвищення її результативності шляхом якісних організаційних змін продуктивної сили управлінської праці, особливо за допомогою використання методів мотивації вдосконалення організації та підвищення кваліфікації управлінських кадрів. Зрештою усе це має забезпечувати відносне зниження витрат утримання системи управління організації та, як наслідок цього, запровадження організаційних змін підвищення конкурентоспроможності над ринком.

Віддаючи безумовний пріоритет організаційному потенціалу у вирішенні проблем економічного розвитку, виходимо насамперед із того, що його основним структурним елементом є управлінський потенціал. Він є головною рушійною силою людської взаємодії для досягнення мети. І якщо проблеми цього механізму чи його численних складових, де однією з головних є розвиток організації, не вирішуються чи вирішуються незадовільно, це насамперед зачіпає проблеми управління. Можна погодитися з тими вченими та фахівцями, які стверджують, що у вирішенні будь-яких проблем за інших рівних, а нерідко і за гірших умов практично завжди виграє той, хто виграє як управлінський потенціал.

Але щоб управлінський потенціал відповідав вимогам, що пред'являються до нього, необхідно, по-перше, мати управлінські кадри з високим професійно-кваліфікаційним потенціалом, а по-друге, необхідні умови, що дозволяють повністю використовувати цей потенціал. У розвитку організації як системи управління грає значну роль для забезпечення її якісного функціонування. Сам по собі управлінський потенціал є необхідним елементом, що забезпечує ефективність функціонування будь-якого об'єкта незалежно від його величини та галузі діяльності.

Оскільки управління на усіх етапах історичного розвитку відіграло велику роль у вирішенні економічних пріоритетів і організаційних проблем, нині виникла потреба розгляду понять управлінського та організаційного потенціалу, яким приділяється дедалі більше увагу. Це не стільки складністю змісту і недостатня вивченість, скільки необхідність оцінки того, що може забезпечити повне використання потенціалу організації для розвитку матеріального виробництва та підвищення її конкурентності на ринку.

Управлінський потенціал – це сукупність знань, умінь, практичних навичок та індивідуальних особливостей працівників, які здійснюють основні та специфічні функції управління в різних організаціях. Слід розрізняти необхідний і реальний потенціал. Під необхідним управлінським потенціалом розуміється така величина, яка повністю відповідає складності тих проблем, які вирішувати керівникам і спеціалістам на своєму робочому місці. Реальним є той, який фактично проявляється в процесі управління організацією.

Відмінність між необхідним і реальним потенціалом становить той резерв зростання управлінського потенціалу, який можна отримати за рахунок підвищення якості виконання управлінських функцій. Управлінський потенціал, на макрорівні, тобто на рівні регіону, є реальною здатністю територіального управлінського органу вирішувати головні проблеми, що стоять перед людьми, які проживають на даній території. Відповідність цього потенціалу організаційному потенціалу, необхідному для вирішення різних проблем, характеризує відповідність якості реально функціонуючого органу управління фактично вимогам до нього.

Аналогічний підхід можна використовувати і для оцінки управлінського потенціалу організації.

Оцінити управлінський потенціал організації можна за допомогою таких показників:

- ✓ поліпшення фінансових показників роботи організації та збільшення попиту на продукцію;
- ✓ зміна в поведінці співробітників при спільному вирішенні проблем і бажанні впроваджувати організаційні зміни;
- ✓ позитивна реакція персоналу на зміни, що відбуваються в організації;
- ✓ ефективність навчання персоналу та підвищення кваліфікації за новими видами виконуваних робіт.

Управління персоналом за умов організаційних змін визначає напрями розвитку управлінського потенціалу загалом, і це дуже важливо.

Можна визначити послідовність операцій у технології управління персоналом. Найбільш правильним є забезпечення формування почуття причетності кожного працівника до організаційних змін. Тут інтелектуальна і емоційна сфера діяльності працівника дозволяє підвищити рівень інтеграції працівників, коли індивідуальна відповідальність поєднується з груповою. Це означає, що зміни враховують потреби та інтереси працівників.

Потім доцільно сформуванати у персоналу знання та навички для впровадження організаційних змін, зокрема, через відбір програм навчання для розвитку самого працівника. Важливо усвідомити, що жоден працівник в організації не має знань і навичок, що повністю задовольняють показання необхідного управлінського потенціалу. Тому й постає завдання розвинути у підлеглих здібності рівня необхідного потенціалу на конкретному робочому місці.

Крім перерахованих вище заходів необхідно сформуванати активний механізм мотивації, який і має реалізуванати особистий трудовий потенціал працівника при впровадженні організаційних змін. На практиці існує розрив між потенціалом працівника та тим, що він фактично робить. Механізм мотивації має зробити цей розрив мінімальним.

Для того щоб бути впевненим, що персонал зможе прийняти нововведення, по-перше, необхідно проаналізуванати стан персоналу на предмет готовності до змін. Керівництво, перед тим як вносити корективи в робочий процес, має бути впевненим, що в організації підібрано персонал з певними особистісними якостями, які можуть гарантуванати бажану поведінку. Також необхідно ознайомитись з факторами, які безпосередньо впливають на ступінь опору змінам.



Рис. 5. 3. – Причини опору організаційним змінам

Після ретельного аналізу природи змін необхідно створити умови підтримки персоналу для раціонального впровадження нового. Доведено, що головна причина опору робітників – страх перед невідомим і незрозумілим. Насамперед робітники оцінюють, якими будуть наслідки прийнятих рішень. Страх робітників виникає у зв'язку з ймовірними втратами (статусу, колег, заробітної плати тощо).

Варто зазначити, що опір організаційним змінам, невдоволення та численні питання – це нормальна реакція для людини, яка звикла працювати у стабільному середовищі. Опір може виражатися як у відкритій, так і у прихованій формі.

Ознаками того, що персонал не приймає нові правила, може стати: відстрочка початку перетворень; ускладнення, що збільшують термін початку виконання завдань/доручень; спроби приурочити інші стосунки до першочергових. Наслідком подібного ставлення може стати зниження темпів впровадження нововведення, а отже очікуваний результат досягатиметься надто повільно або зовсім не принесе користі.

Вищезазначене підтверджує потребу ретельно підготуватися до внесення коректив в роботу організації. Як підготовку можуть використовуватися спеціальні заходи, проте ці заходи здатні призвести до величезних витрат їхньої реалізації. Після того, як виконано підготовку до змін і персонал ознайомлений з майбутнім нововведенням, необхідно визначити тип опору. Від цього залежатимуть подальші етапи раціонально збудованої роботи. Розрізняють два основні види опорів змін, що характеризуються своїми особливостями: індивідуальний та груповий опір.

Методикою, яка може стати основним інструментом в управлінні поведінкою персоналу, є методика мотивів Дейвіда Глейчера. Схематично її можна подати так:

$$A + B + C > D, \text{ де}$$

- A – ступінь незадоволеності працівника/колективу;
- B – уявлення працівником/колективом майбутнього;
- C – безпека дій, що оцінюється, на першому етапі;
- D – витрати працівників/колективу.

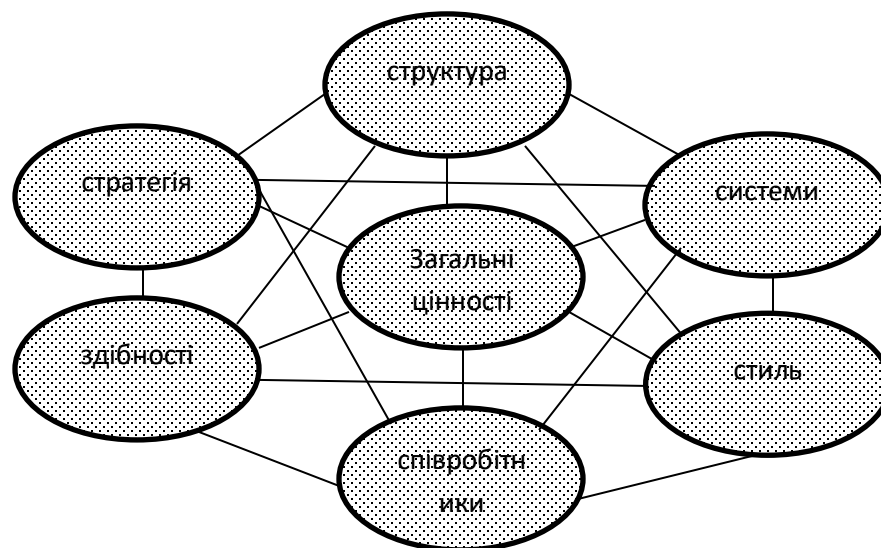


Рис. 5. 4. – Модель організаційного розвитку "7S"

Ця концепція будується на ідеї зацікавленості у нововведенні, тобто. результат від впровадження перевищуватиме витрати на здійснення цього проекту.

Необхідно дотримуватися балансу дій, або скоротити прогнозовані витрати (D), або примножити загальну суму інших компонентів (A+B+C).

Варто зазначити, що робота щодо впровадження перетворень передбачає забезпечення персоналу своєчасною допомогою, якщо бракує необхідних навичок, інформації для особистої участі у впровадженні.

Отже, на підставі вищевикладеного, можна зробити такі висновки:

- ✓ опір різним організаційним змінам – це нормальна реакція у будь-якому колективі;

- ✓ необхідно ретельно підготуватися перед тим, як ознайомити персонал із нововведенням;

- ✓ потрібно розглянути безліч методик вирішення конфліктних ситуацій та підібрати найбільш підходящу;

- ✓ необхідно своєчасно забезпечувати персонал інформацією, підтримувати при спробах пристосуватися до нового, дати зрозуміти, що витрати на реалізацію цього заходу будуть меншими за вигоду, яку вони зрештою отримують.

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

Однією з найбільш поширених і успішно таких, що реалізуються на практиці моделей 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 в 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 Маккінсі (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* – загальноновизнані цінності; *staff* – персонал, штаб, співробітники; *style* - стиль). 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, що забезпечують, відомий учений, викладач і консультант в області стратегічного менеджменту і маркетингу Пітер 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.

І ще одна модель, що відбиває взаємозв'язок форм влади, стратегічних установок і прогнозованого результату реорганізації. 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.

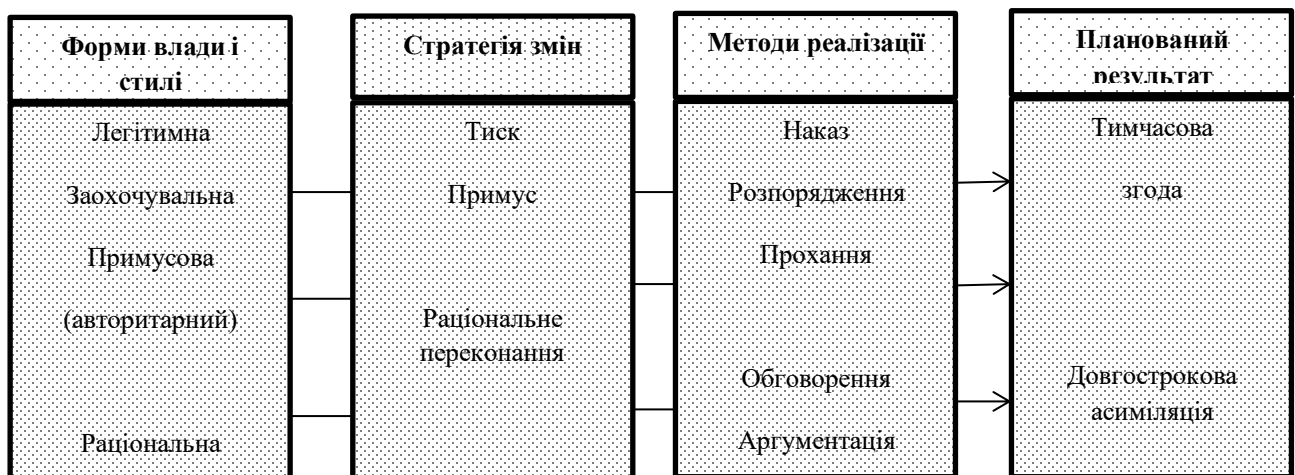


Рис. 5. 5. – Діалектика форм влади, стратегій, методів і результатів організаційних змін.

Стратегії знову нагадали про три стилі управлінської діяльності – авторитарний, демократичний і ліберальний. Ось тільки прогнозований результат, на думку фахівців, може істотно відрізнятись. У першому випадку ми дістанемо лише тимчасову згоду підлеглих, тоді як у другому і третьому можемо розраховувати на довготривалий ефект.

### 5. 3. Культура як чинник управління організаційними змінами

Управління змінами не є простим та зрозумілим процесом, оскільки включає безліч проблем, ризиків і невизначеності. Це вимагає участі та прихильності різних учасників, таких як керівники, менеджери, співробітники, клієнти, постачальники та партнери. Це також залежить від характеру, масштабу та величини зміни, а також від організаційного контексту та культури.

Організаційна культура – це набір спільних цінностей, переконань, і практик, які формують поведінку і ставлення членів організації. Організаційна культура є



показником того, як організація сприймає, реагує і реалізує зміни. Отже, організаційна культура грає вирішальну роль у управлінні змінами.

Організаційна культура може бути або помічником, або перешкодою для змін. Культура фасилітатора – це культура, яка підтримує, заохочує та винагороджує зміни. Бар'єрна культура – це культура, яка протистоїть змінам.

Культура фасилітатора може допомогти організації досягти низку переваг.

По-перше, вона може створити позитивний та сприятливий клімат для змін, підготувати колектив до їхнього прийняття та адаптування. Може сприяти зміцненню почуття довіри, поваги та розширення прав та можливостей серед членів, коли вони відчувають, що їх цінують, свою причетність та мотивованість до участі у змінах. Підтримувати розвиток культури навчання та інновацій, у якій члени – допитливі, неупереджені та прагнуть набувати нових знань та навичок, а також генерувати нові ідеї та рішення.

Культура фасилітатора може підсилити культуру співробітництва, при якій учасники обмінюються інформацією, ресурсами та відгуками, а також працюють разом для досягнення спільних цілей та подолання проблем. Розвиває культуру стійкості та гнучкості, де члени здатні справлятися з невизначеністю, двозначністю та складністю, а також відновлюватися після невдач та невдач.

З іншого боку, бар'єрна культура може завадити організації досягти таких переваг:

- ✓ може створити негативний та ворожий клімат для змін, коли члени організації бояться та опираються змінам;

- ✓ може сприяти виникненню почуття недовіри, неповаги та безправ'я серед членів, коли вони відчувають, що їх ігнорують, виключають та примушують до змін;

- ✓ може перешкоджати культурі навчання та інновацій, члени якої самозадоволені, обмежені та неохоче набувають нових знань та навичок, а також генерують нові ідеї та рішення;

- ✓ може нашкодити культурі співробітництва, коли учасники приховують інформацію, ресурси та зворотний зв'язок та працюють ізольовано чи конкурують один з одним;

- ✓ може послабити культуру стійкості та гнучкості, члени якої не здатні впоратися з невизначеністю, двозначністю та складністю, а також оговтатися від невдач та невдач.

Тому організаціям важливо оцінити свою наявну культуру та визначити аспекти, які необхідно змінити або зберегти для підтримки управління змінами. Організації можуть використовувати різні інструменти та методи для діагностики своєї культури: опитування, інтерв'ю, фокус-групи, спостереження та аудити. Ґрунтуючись на результатах, організації можуть розробити та реалізувати заходи щодо зміни своєї культури, такі як навчання, коучинг, наставництво, зворотний зв'язок, визнання, винагорода та стимули. Організації також можуть відстежувати

та оцінювати ефективність та вплив своїх заходів та вносити корективи в міру необхідності.

Однією з ключових цілей зміни організаційної культури є побудова культури адаптивності. Культура адаптивності важлива для виживання бізнесу. Вона забезпечує компанії набагато кращу позицію для того, щоб витримувати ринкові коливання, вирішувати операційні проблеми та переорієнтуватися, якщо потреби клієнтів раптово зміняться

Культура адаптивності характеризується низкою особливостей:

- ✓ вона відповідає баченню, місії, цілям та стратегіям організації та відображає цінності та очікування стейкхолдерів;

- ✓ вона гнучка і реагує на мінливі потреби, переваги та вимоги клієнтів, ринків та конкурентів;

- ✓ це новаторський та творчий підхід, що заохочує експериментування, ризик та навчання на помилках;

- ✓ це співробітництво, що сприяє командній роботі, різноманітності та інклюзивності;

- ✓ вона стійка і гнучка і може впоратися зі стресом, невизначеністю та нестабільністю.

Формування культури адаптивності – це не разовий захід, а безперервний та безперервний процес. Це вимагає прихильності та участі всіх членів організації, зверху до низу. Це також потребує цілісної та системної інтеграції управління змінами та організаційної культури. Вчиняючи таким чином, організації можуть підвищити свою стійкість і конкурентоспроможність за часів змін і досягти сталого та довгострокового успіху.

Організаційна культура сприяє змінам, якщо вона відповідає зовнішнім викликам та ефективно змінюється сама, якщо можливість змін займає важливе місце в організаційній культурі, до них не ставляться як до чогось виняткового, що потребує спеціальної кампанії та поспішних приготувань у кожному окремому випадку.

Серед показників організаційної культури, які формують сприятливі умови для запланованих змін, доцільно зазначити такі.

Ухвалення необхідного темпу змін. Підприємства з високим рівнем технології вимагають високого темпу змін, оскільки вони працюють у атмосфері безперервних змін. Люди, які там працюють, розуміють, що це неминуче. Необхідний темп змін у багатьох інших організаціях не такий високий. Кожна організація має визначити оптимальний темп змін у своїй галузі та спробувати зробити так, щоб співробітники прийняли його як один із базисних показників. При цьому треба врівноважити розвиток та стабільність, щоб не допускати змін заради них самих.

Зміни з урахуванням творчої активності людей. Це вимога до всіх рівнів керівництва і категорій службовців. Там, де застосовується цей принцип, кожен

член організації відчуває, що його пропозиції щодо змін вітаються та серйозно розглядаються. Вироблення пропозицій та планування змін не є виключною прерогативою вищих керівників; існує схема збору та вивчення таких пропозицій від менеджерів, фахівців та робітників, що включає схему пропозицій робітників за операціями. Керівництво має реалізувати отримані ідеї.

Орієнтування змін на пріоритетні цілі. Люди повинні знати, чим опікується керівництво і в якому напрямку краще вдосконалювати свою роботу, щоб не розпорошувати ресурси та допомагати компанії там, де це найпотрібніше. Однак необхідно вивчати кожну цікаву ідею, навіть якщо вона не належить до пріоритетної галузі.

Призначення високих премій за раціоналізацію та зміни. Окремі особи та колективи повинні знати, що вигідно позитивно ставитися до змін та постійно шукати зміни, які підуть на користь організації. Новаторство та творчість можна стимулювати фінансовими винагородами, громадським визнанням, просуванням по службі, цікавішою роботою, можливостями навчання та самовдосконалення тощо. З іншого боку, люди повинні мати можливість переконатися, що консерватизм та опір нововведенням та змінам не виправдовують себе.

Якщо організаційна культура не має сприятливих характеристик для планованих змін, не стимулює перетворення в умовах довкілля, що безперервно змінюється, потрібно сконцентрувати зусилля керівництва і консультантів насамперед на організаційній культурі.

## ***ВИСНОВКИ***

Сучасні організації, що діють у складному, динамічному середовищі з високим рівнем невизначеності, повинні постійно змінюватися. Одним із важливих факторів, що сприяють змінам, є наявність високотехнологічних робочих місць, де особливої значущості набувають ідеї, інформація та відносини. Багато змін зумовлені інформаційними технологіями та Інтернетом.

Вміння здійснювати зміни, перебудовуватися, адаптуватися до постійно змінного середовища функціонування або, що ще важливіше, здатність змінювати саме середовище є найважливішою характеристикою сьогоdnішніх організацій, що забезпечує їх конкурентоспроможність та виживання у довгостроковій перспективі.

Організаційну зміну можна визначити як процес освоєння організацією нової ідеї, типу поведінки або як будь-яка відносно самостійна видозміна якогось її елемента. Більшість сучасних тенденцій у бізнесі пов'язане з розвитком концепції організації, що навчається, яка є втіленням ідеї про постійне накопичення знань та змін. Організація, що навчається, може бути визначена як компанія, в якій кожен співробітник займається виявленням і вирішенням проблем, забезпечуючи організації можливість безперервних експериментів, змін і удосконалень, що сприяє її зростанню, навчанню і досягненню цілей.

Організаційний потенціал управлінської діяльності передбачає підвищення її результативності шляхом якісних організаційних змін продуктивної сили управлінської праці, особливо з допомогою використання методів мотивації вдосконалення організації та підвищення кваліфікації управлінських кадрів.

Управлінський потенціал – це сукупність знань, умінь, практичних навичок та індивідуальних особливостей працівників, які здійснюють основні та специфічні функції управління в різних організаціях. Слід розрізняти необхідний і реальний управлінський потенціал. Необхідний управлінський потенціал повністю відповідає складності тих проблем, які вирішують керівники і спеціалісти на своєму робочому місці. Реальний – такий, який фактично виявляється в процесі управління організації.

Серед найбільш поширених і успішних у практичній реалізації є такі моделі управління організаційними змінами Курта Левіна, шостистапна система Л. Гейнера, модель "7S" Маккінсі, модель діалектики форм влади, стратегій, методів і результатів організаційних змін Пітера Дойля.

Організаційна культура може бути або помічником, або перешкодою для змін. Культура фасилітатора – це культура, яка підтримує, заохочує та винагороджує зміни. Бар'єрна культура – це культура, яка протистоїть змінам.

Однією з ключових цілей зміни організаційної культури є побудова культури адаптивності. Культура адаптивності важлива для виживання бізнесу. Вона забезпечує компанії набагато кращу позицію для того, щоб витримувати ринкові коливання, вирішувати операційні проблеми та переорієнтуватися, якщо потреби клієнтів раптово зміняться

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



## ***ПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ***

1. Які зовнішні і внутрішні чинники зумовлюють організаційні зміни?
2. Назвіть основні види організаційних змін
3. Охарактеризуйте найбільш популярні моделі управління організаційними змінами.
4. Які існують методи подолання опору організаційним інноваціям?
5. Що таке управлінський потенціал?
6. Як можна оцінити управлінський потенціал організації?
7. Які є особливості та недоліки традиційних методів управління персоналом в умовах змін?
8. Які чинники впливають на ступінь опору змінам?
9. У чому полягає методика мотивів Дейвіда Глейчера?

10. Яку роль відіграють організаційна культура при вирішенні проблем управління поведінкою організації?

### **ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ**

**Завдання 1.** Порівняйте основні форми організації інноваційної діяльності з кількох напрямів, використовуючи спрощений механізм вибору форми організації інноваційної діяльності. При сумі балів нижче 10 слід створювати цільові групи, від 10 до 15 - розробляти внутрішні інноваційні проекти, від 15 до 20 - внутрішні венчурні проекти, при сумі балів вище 20 треба думати про організацію венчурних підрозділів або виділення інноваційних підприємств.

Таблиця – Вибір організаційної форми інноваційної діяльності

Оцінка*	Фактор
	Наскільки важливе для фірми освоєння нових продуктів?
	Наскільки важливою є швидкість освоєння нових продуктів?
	Наскільки під час виробництва будуть використані нові методи?
	Наскільки у маркетингу (збуті) будуть використані нові методи?
	Яка додаткова підготовка (освоєння нового досвіду) буде потрібна функціональним фахівцям для роботи на ринках, на які фірма збирається виходити?
	Якою є потенційна вигода від освоєння нових продуктів?
	Якою є потенційна вигода від освоєння нових продуктів?
	Сума балів

\* Використовується шкала оцінок від 1 («зовсім неважливо») до 5 («дуже важливо»)

**Завдання 2.** Перетворення та зміни в організації.

Мета – отримання уявлення про те, як здійснюються перетворення та зміни в організації, які виникають проблеми в процесі впровадження перетворень і як їх долати.

Практичне завдання виконується студентами в групах. За результатами група готує загальний звіт.

Крок 1. Виберіть організацію, де необхідно провести перетворення:

- магазин побутової техніки;
- майстерня з ремонту одягу;
- велике підприємство, що виробляє взуття;
- стоматологічна клініка;
- будівельна організація;
- туристична агенція;
- будь-яка інша організація.

Крок 2. Визначте можливі проблеми функціонування та розвитку обраної вами організації:

- застаріли технології виробництва та управління;
- недостатня технологічна оснащеність;

- основні напрями діяльності не дозволяють досягти бажаних результатів;
- недостатньо гнучка організаційна структура;
- масштаби організації не відповідають виконуваним завданням;
- конкуренти витісняють із зайнятого організацією сегменту ринку;
- низький рівень кваліфікації працівників;
- є розбіжності у вищому керівництві;
- комунікаційна мережа організації не забезпечує всіх необхідною інформацією;
- неефективний механізм управління;
- інші проблеми.

Крок 3. Розкрийте суть перетворень, змін у організації, які допоможуть вирішити проблеми. Охарактеризуйте мету, рівень, форму, вид передбачуваних перетворень.

Крок 4. Розробіть програму, алгоритм дій з розробки, організації, впровадження перетворення, яка включала б такі етапи.

Таблиця – Програма, алгоритм дій щодо впровадження перетворення

етапи	опис дій, які проводяться на етапі
заходи, передбачувані дії	
початкова діагностика	
збір інформації	
аналіз отриманих даних	
планування та підготовка змін	
здійснення змін	
оцінка результатів та формування рекомендацій	

Крок 5. Висловіть припущення, чи в організації буде опір перетворенням, розкрийте їх причини.

Крок 6. Що ви рекомендуєте зробити керівнику організації для попередження і подолання опору перетворенням, що вводяться?

Крок 7. Виберіть способи залучення членів організації до змін. Обґрунтуйте свій вибір.

Таблиця – Способи залучення членів організації до змін

форма впливу	проблеми
інформування та обговорення	брак точної якісної інформації
залучення до обговорення та участь у плануванні	за великої кількості людей значні витрати часу
допомога та підтримка	значний опір
відсутність інших методів	великі витрати часу на коригування при помилковому шляху
проблеми адаптації до нового	великі витрати часу, невдачі
переговори та угоди	втрати учасників
значні поступки	маніпуляції
примус	втрата довіри під час викриття



## ТЕМА 6.

# ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА В СИСТЕМІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

**Мета вивчення теми:** з'ясувати особливості організаційної поведінки в різних національних культурах, визначити сутність і спрямованість формування організаційної поведінки у багатонаціональних корпораціях, проаналізувати цілі і задачі управління організаційною поведінкою в організації-суб'єкті зовнішньоекономічної діяльності, розглянути проблеми культурної адаптації.

### План

6. 1. Особливості організаційної поведінки в різних національних культурах.
6. 2. Формування організаційної поведінки у багатонаціональних корпораціях.
6. 3. Управління організаційною поведінкою в організації-суб'єкті зовнішньоекономічної діяльності.
6. 4. Проблеми культурної адаптації.

Висновки.

Контрольні питання.

Практичні завдання.

Ключові слова: національна культура, кроскультурний менеджмент, фактори міжнародного середовища, мультинаціональна корпорація, інтернаціоналізація організаційних культур, мультикультуралізація організацій, глобальна організаційна культура, культурна адаптація.

### **6. 1. Особливості організаційної поведінки в різних національних культурах**

Важливою особливістю розвитку світової спільноти в 21 столітті є формування єдиного економічного простору, заснованого на процесах глобалізації та інтернаціоналізації. Факторами, що посилюють глобалізацію економічних зв'язків, є розвиток транспортних систем і систем зв'язку, а також вивезення капіталу, що призводить до того, що країну походження товару досить складно. Так, наприклад, IBM (понад 70 країн), Gillette, Coca-Cola більше половини своїх доходів одержують від операцій за межами США.

Відбувається певне зближення країн, посилюється схожість у стратегії організацій, технології виробництва, у розвитку інноваційних процесів, що призводить до формування певних стандартів міжнародної економічної діяльності.

Разом з тим, стійко зберігаються культурні особливості різних країн, властиві їм відмінності в системі внутрішньорганізаційного управління.

Відповідно до цього розширюються межі організаційної поведінки, що дозволяють розглядати закономірності та особливості поведінки не лише на рівні індивідів, групи чи організації, а й основні параметри поведінки національної економічної системи загалом. Ігнорування менеджером національних особливостей організаційної поведінки є причиною конфліктів, ускладнює встановлення контактів та пошук вигідних партнерів у системі міжнародного бізнесу. Конфлікти, що виникають на цьому ґрунті, як правило, носять гострий і затяжний характер внаслідок великого емоційного потенціалу етнічної самосвідомості людей, можливості швидкої консолідації всіх осіб певної спільності за етнічною ознакою.

У діяльності на міжнародній арені менеджер повинен виробляти такі етнічні установки, які б допомагали адекватно сприймати явища національного життя і міжетнічних відносин і відповідно оптимально діяти в конкретній ситуації.

Національна культура істотно впливає на поведінку людей в організації та загалом позиціонує цю організацію в міжнародному середовищі. Міжнародний контекст у бізнесі реалізується в різних формах: робота в міжнародній команді, управління мультикультурною організацією, комунікації з особами, що належать до різних етносів та конфесій тощо.

З початком епохи глобалізації економіки в 1970-ті роки. виник новий напрямок – кроскультурний (порівняльний) менеджмент, тобто менеджмент на стику культур – національних, ділових, корпоративних. Бурхливий розвиток нового напрямку почався наприкінці 1980-х – на початку 1990-х років завдяки дослідженням Г. Хофстеда. Ф. Тромпенаарса, Е. Холла.

Кроскультурний менеджмент концентрує увагу на вивченні поведінкових особливостей, властивих різним національним діловим культурам, на виробленні практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління глобальними організаціями з багатонаціональною сферою діяльності. Вміння визначити кроскультурні особливості управління не менш важливе і на мікрорівні – у масштабах окремої організаційної або корпоративної культури, що має мультинаціональні ознаки.

Сукупність етнічних особливостей організаційної поведінки особистості поєднується поняттям «національний менталітет» – це особливості індивідуальної та суспільної свідомості людей, їх життєвих позицій, культури, моделі поведінки, зумовлені соціальним середовищем та національними традиціями.

Менталітет проявляється у специфічних рисах, самотності розвитку, усвідомленні особистості як суб'єкта суспільного життя. Знання характерних рис національного менталітету дозволяє менеджеру ефективно організовувати роботу персоналу у багатонаціональному середовищі, вести переговори з іноземними діловими партнерами та уникати конфліктів у сфері міжнародного бізнесу.



Національна культура – це усталена сукупність ціннісних орієнтирів, поведінкових норм, традицій і стереотипів, прийнята у країні чи групі країн і засвоєна особистістю. Важливою складовою будь-якої національної культури є національна ділова культура – вияв культури у діловій сфері.

Національні чинники відображають національну культуру країни та втілюються у мові, релігії, історії, звичаях, традиціях, загальноприйнятих нормах поведінки, правилах ведення бізнесу.

Дослідники, які вивчають поведінку людей різних національних культур, запропонували до 30 параметрів, які дозволяють аналізувати особливості різних культур, виявляти їх відмінності і подібність. Найбільшу популярність здобули параметри, представлені на рис. 6. 1.



Рис. 6. 1. – Чинники впливу національної культури на організаційну поведінку

Існує кілька базових вимірів, що впливають формування відмінностей між діловими культурами різних країн.

Економічні чинники відбивають загальну економічну ситуацію у країні чи регіоні, у якому працює підприємство. Вона допомагає зрозуміти, як формуються та розподіляються ресурси. Для цього передусім аналізується величина ВВП (ВНП), темп його зростання/падіння, рівень безробіття, темп інфляції, процентні ставки, вартість місцевої робочої сили, доходи на душу населення, продуктивність праці, норми оподаткування, валютний курс тощо, макроекономічні показники, що впливають на рівень життя населення, платоспроможність споживачів, коливання попиту; визначає інвестиційну політику, рівень цін, прибутковість тощо. Важливими чинниками економічного середовища є грошово-кредитна та бюджетно-податкова політика держави.

Соціокультурні чинники представляють соціальні процеси та тенденції, які відбуваються в суспільстві. Зокрема, існуючі традиції, цінності, звички, етичні норми, стиль життя, ставлення людей до роботи, смаки та психологія споживачів. Сюди входять соціальна структура суспільства, його демографічні характеристики, як рівень народжуваності, середня тривалість життя, середній вік населення, рівень освіти, кваліфікації тощо.

Поточна структура населення визначає склад робочої сили, рівень попиту, споживчі переваги, вибір ринків збуту. При цьому як споживачі, так і члени організацій відрізняються все більшим різноманіттям.

Основними сучасними загальносвітовими тенденціями, що визначають смаки, цінності населення, є: негативне ставлення до куріння, вживання міцних спиртних напоїв, прагнення людей здорового способу життя, споживання продуктів зі знизеним вмістом холестерину, зростання купівельної спроможності дітей тощо.

Політико-правові чинники характеризують політичну систему, державне регулювання бізнесу та основні відносини між бізнесом та урядом. Вони важливі з трьох причин.

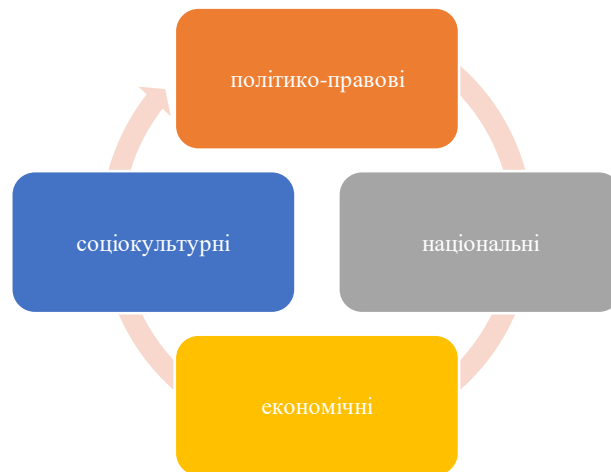


Рис. 6. 2. – Чинники впливу міжнародного середовища на організаційну поведінку

По-перше, правова система встановлює норми ділових взаємин, права, відповідальність, обов'язки організацій, включаючи обмеження на окремі види діяльності. Від знання та дотримання прийнятих законів залежить правильність укладання та дотримання контрактів, вирішення спірних питань. У сучасних умовах зростає роль законів захисту навколишнього середовища, прав споживачів, стандартів безпеки продуктів, справедливої торгівлі.

По-друге, вибір урядом пріоритетних для розвитку напрямів діяльності та галузей, які підтримуватимуться, настрої в уряді на користь або проти підприємництва впливають на його ділову активність. Ці настрої впливають на оподаткування доходів підприємств, встановлення податкових пільг та пільгових мит, контроль цін та заробітної плати, регулювання взаємовідносин між адміністрацією та працівниками. Крім того, важливо знати групи лобіювання, можливості їхнього впливу на прийняття тих чи інших законів.

По-третє, політична стабільність враховується під час планування діяльності підприємств, які мають відносини з іншими країнами. У цьому необхідно з'ясувати такі основні характеристики політичної підсистеми: політична ідеологія,

визначальна політику уряду; наскільки стабільним є уряд; наскільки воно може проводити свою політику; який ступінь суспільного невдоволення; наскільки сильними є опозиційні політичні структури; які партії, блоки, рухи існують та які їх програми; яка кримінальна обстановка країни.

Ефективна діяльність менеджера у міжнародному середовищі потребує врахування національних особливостей організаційної культури.

Менеджери, що діють на міжнародному рівні, повинні знати та враховувати різноманітні нюанси ділових відносин, пов'язані зі специфікою сприйняття окремих компонентів культури та побуту: мова, манера поведінки, ділове листування та зовнішній вигляд, інтер'єр офісу, невербальні засоби спілкування, подарунки та сувеніри, обмін візитними картками, звернення, вітання, чайові тощо.

Подальша глобалізація світових відносин, відкритість кордонів, взаємопроникнення національних культур зумовлюють необхідність використання соціокультурних технологій менеджменту, що дозволяють реалізовувати нову управлінську соціокультурну парадигму.

За рахунок соціально-культурного наповнення організаційна поведінка багатонаціональних компаній зможе базуватися не тільки на повазі окремої особистості незалежно від соціального походження, етнічної та державної приналежності, статі, віку, віросповідання та інше, а й на стимулюванні культурного різноманіття персоналу, акумуляції національного потенціалу, використанні моделей роботи як необхідної умови сталого розвитку організації в кроскультурному просторі.

## **6. 2. Формування організаційної поведінки в мультінаціональних корпораціях**

У процесі розвитку міжнародного бізнесу відбувається трансформація організаційних культур міжнародних організацій, яка може бути охарактеризована такими нерозривно пов'язаними процесами.

По-перше, це – інтернаціоналізація організаційних культур як формування загальної (стандартизованої) міжнародної ціннісної системи бізнесу, що відбувається шляхом взаємопроникнення та взаємовпливу різних національних ділових культур внаслідок розширення кордонів міжнародного бізнесу. Як результат, у зарубіжних країнах поширюються принципи, цінності, традиції, інші культурні норми та настанови країни, де дислокована материнська компанія міжнародної організації. Інтернаціоналізація організаційних культур проявляється переважно в нормах ділового етикету, які стають все більш стандартизованими в різних країнах.

По-друге, це – формування субкультур в організаціях, що функціонують у багатонаціональному середовищі, що сприяє найкращій адаптації до місцевих умов та особливостей ведення бізнесу та відбувається одночасно зі зрощуванням

національних ділових культур; наслідком чого можуть бути серйозні протиріччя між корпоративною та національною системами цінностей;

По-третє, це – мультикультуралізація організацій як сприйняття багатонаціональною корпорацією національних культур тих країн, де вона працює і на постійній основі використовує працівників-представників місцевих культур, їх об'єднання та взаємодію в рамках цієї організації, що призводить до виникнення багатонаціональної корпоративної культури. Мультикультуралізація міжнародної організації сприяє найкращому проникненню організації на ринки інших країн за рахунок пристосування організаційної культури до специфічних національних особливостей. Важливість даного процесу культурної адаптації обумовлена існуванням міжкультурних відмінностей, найчастіше дуже гострих, та необхідністю їхнього урахування в своїй діяльності.

Розроблено різні підходи до формування організаційної культури міжнародної організації:

- ✓ перенесення домінуючої організаційної культури материнської організації до всіх її відділень (філій) незалежно від країни їх місцезнаходження;

- ✓ повне пристосування до національних культурних умов у кожній окремій філії;

- ✓ мультикультуралізація організації, що полягає в розумному поєднанні домінуючого стилю материнської організації та національних культур країн дислокації відділень (філій) міжнародної організації;

- ✓ використання універсальної міжнародної системи культурних цінностей, які є в більшості національних культур;

- ✓ комбінований підхід, що передбачає ситуаційне використання зазначених вище підходів до формування організаційної культури міжнародної організації залежно від ситуації у країні перебування.

Можна сміливо сказати, що з успішного виходу міжнародний ринок організація має співпрацювати з представниками місцевих культур шляхом часткового чи повного пристосування до їхніх ціннісних орієнтирів, норм і установок, тобто шляхом культурної адаптації.

Необхідність культурної адаптації обумовлена появою низки управлінських проблем, що виникають практично в кожній міжнародній організації:

- ✓ виникнення культурних комунікативних бар'єрів при здійсненні діяльності та взаємодії з індивідами іншої країни, обумовлених наявністю шаблонних уявлень (стереотипів) у сприйнятті національних культур, етноцентризмом, неприйняттям розбіжностей між окремими національними культурами;

- ✓ розбіжність домінуючого стилю керівництва, оскільки в різних країнах прийняті різні стилі управління і різні групи методів управління. Наприклад, у розвинених західних країнах домінує демократичний стиль керівництва та лідерства, що передбачає широке залучення працівників у процес управління, а в країнах, що розвиваються, особливо східних, переважає авторитарний стиль

керівництва, що характеризується застосуванням організаційно-розпорядчих (жорстких) методів управління;

✓ відмінність в оцінці ситуацій та постановці проблем, а також у підходах до прийняття управлінських рішень, що впливає з попередньої управлінської проблеми та обумовлено головним чином відмінностями у ціннісних установках, прийнятих у різних національних культурах;

✓ можливості виникнення конфліктів, пов'язаних із різницею програм мотивації внаслідок різних домінуючих потреб населення залежно від рівня розвитку країн. Якщо в розвинених західних країнах більшість кваліфікованих фахівців та керівників мають яскраво виражену потребу в самореалізації та саморозвитку, то в країнах, що розвиваються, або з перехідною економікою в мотиваційних установках працівників домінують потреби нижчого порядку, пов'язані із задоволенням матеріальних інтересів;

✓ сильна диференціація у розвитку персоналу та його соціально-культурної компетенції, що призводить до різної гнучкості працівників щодо сприйняття, розуміння та прийняття установок інших культур та норм ділової етики.

Зазначені управлінські проблеми виявляються залежно від того, яку кадрову політику проводить міжнародна організація та які підходи використовує при доборі персоналу.

Залежно від того, який персонал використовується міжнародною організацією у відділеннях (філіях), розрізняють чотири підходи до підбору персоналу:

По-перше, етноцентричний – передбачає підбір ключового персоналу та керівників виключно з числа громадян країни перебування материнської організації. Даний підхід заснований на переконанні топ-менеджменту організації, що культурні цінності, традиції та норми власної країни (нації) мають значну перевагу над будь-якими іншими цінностями (таке переконання називається «етноцентризм»).

Застосування цього підходу серйозно перешкоджає культурній адаптації міжнародної організації, оскільки її персонал та менеджери, які приїжджають на роботу в інші країни, де дислоковані відділення організації, можуть відчувати і виявляти почуття переваги своєї нації над іншими, нетерпимість та неприйняття інших культур та традицій, що супроводжуватиметься. зневагою, неповагою, агресивною поведінкою щодо іншої національної культури;

По-друге, поліцентричний – передбачає, що на ключові керівні посади у відділеннях організації за кордоном призначатимуться громадяни тієї країни (представники нації), де знаходиться конкретне відділення організації. Даний підхід до відбору персоналу більш кращий, ніж етноцентричний, оскільки дає організації безперечні переваги, пов'язані з тим, що керівники «з місцевих» мають знання місцевої обстановки, краще орієнтуються в ситуації, будучи носіями даної національної культури, не потребують тривалого та проблемного проходження культурної адаптації;

По-третє, регіоноцентричний – пов'язаний зі специфікою регіональних ринків та сфер застосування інтересів міжнародної організації та передбачає, що фахівці та керівники на ключові посади повинні призначатися саме з урахуванням специфічних регіональних особливостей. Основна перевага цього підходу – підвищення ефективності маркетингової діяльності глобальної організації за рахунок урахування місцевої специфіки під час її здійснення;

По-четверте, геоцентричний – передбачає, що підбір фахівців та керівників на ключові посади у відділення організації за кордоном не повинен залежати від їхньої національної приналежності, оточення організації та національного культурного середовища, а повинен обумовлюватися виключно їхньою професійною компетентністю та кваліфікацією. Основна перевага зазначеного підходу – професіоналізм у здійсненні функцій та діяльності.

Таблиця 6. 1. – Характеристика категорій працівників міжнародної організації

Категорії працівників	Переваги їх використання у міжнародній компанії	Недоліки категорії
Експатріанти	Як правило, володіють високою кваліфікацією та технічною компетенцією у зв'язку з вищим рівнем розвитку тих країн, громадянами яких вони мають уявлення про організаційну культуру материнської організації, її стратегію та тактику, володіють інструментами та методами управління, прийнятими в головній організації, що підвищує ступінь передбачуваності їх дій та ефективність вирішення завдань Материнська організація, яка відряджає своїх менеджерів для роботи за кордон, сприяє тим самим їх розвитку та підвищення кваліфікації.	Головні недоліки пов'язані з обмеженою мобільністю експатріантів, які далеко не завжди мають бажання тривалий час працювати далеко від дому та своєї країни, а також з їхньою високою вартістю для організації.
Громадяни приймаючої країни	Найбільше знання місцевих умов життя та діяльності. Імідж керівників з числа місцевого населення серед неуправлінського персоналу. Більш довгострокова орієнтація порівняно з експатріантами, оскільки існує мотивація зберегти робоче місце. Нижча вартість місцевого персоналу для організації, оскільки в країні, що приймає, інша кон'юнктура ринку праці, а також немає необхідності витратити кошти на адаптацію персоналу.	У країнах, що розвиваються, персонал, як правило, не має високої кваліфікації, особливо технічної, а також недостатньо лояльний щодо цінностей і стратегічних установок материнської організації.
Громадяни третіх країн	Як правило, запрошуються менеджери та фахівці з третіх країн, які вже мають досвід ефективної та успішної діяльності в країні, де міжнародна організація відкриває своє відділення, що призводить до скорочення періоду та вартості їхньої культурної адаптації. Є носіями міжнародних культурних цінностей, що підвищує ефективність їх діяльності	Недостатньо висока відданість ідеалам та цінностям головної компанії.

Отже, керівниками та ключовими спеціалістами відділень організації за кордоном можуть бути: експатріанти – представники тієї країни, де знаходиться материнська організація (головний офіс); відряджені на тривалий термін для роботи

в зарубіжних відділеннях організації; представники приймаючої країни; представники третіх країн.

У табл. 6.1. наведено переваги та недоліки використання кожної з названих категорій працівників міжнародною компанією.

Число менеджерів-експатріантів у міжнародних організаціях істотно менше, ніж працівників і керівників з місцевого населення, але використання їхньої праці необхідне, незважаючи на труднощі культурної адаптації, з якими вони зіткнуться, приїжджаючи на роботу в іншу країну.

Менеджери, які управляють людськими ресурсами, включають навички роботи на глобальному рівні в процес відбору. Крім того, експатріанти вивчають чужу культуру, історію та мову. Можливе також консультування щодо особливостей побудови кар'єри за кордоном.

Програми професійної підготовки або процедури зазвичай можна розділити на п'ять категорій, представлених нижче у висхідному порядку за рівнем їхньої складності. Ці програми утворюють нерозривний потік: потрібно розпочати з нескладних програм (наприклад, з вивчення культурних особливостей країни призначення), а потім можна приступити до дуже складних підготовчих програм (робота безпосередньо в умовах країни призначення, «польовий експеримент»). Залежно від характеру роботи та країни призначення, співробітник повинен пройти підготовку за допомогою однієї або кількох з цих програм.

1. Програми з вивчення культурних особливостей країни призначення включають інструктаж співробітника та програми з культурної орієнтації, призначені для того, щоб дати співробітнику, що проходить підготовку, інформацію, щодо соціальної та політичної історії країни призначення, її географію, що розповідає про стадію економічного розвитку та встановлені в цій країні культурні нормативи.

2. Мовна підготовка – програма, під час проходження якої кандидат на посаду вивчає мову країни призначення, здебільшого лише її розмовний варіант. Хоча знання мови країни призначення значно полегшить міжкультурну взаємодію, часто знадобляться місяці, а іноді й роки, щоб кандидат опанував мову повною мірою.

3. Тренінг сенситивності (емоційної сприйнятливості, чутливості) – програма, яка приділяє особливу увагу навчанню на емоційному рівні. Мета її – розвинути у гнучкість установок, що проходять підготовку, тобто сприяти їх поінформованості щодо існування різних поведінкових систем і несхожих систем цінностей, а також допомогти адаптуватися до них.

4. Робота в умовах країни призначення передбачає відвідування кандидатом або країни призначення, або місць компактного проживання представників цієї культури в тій країні, звідки претендент родом

5. Окрім навчання велике значення має самоаналіз, який допомагає людям, що вирушають за кордон, адекватно оцінювати себе та свою сімейну ситуацію. Перш ніж приймати закордонне призначення, слід поставити собі низку питань. Чи

погоджується дружина (чоловік) перервати свою кар'єру, щоб вирушити зі мною за кордон? Чи прийнятно це для нас обох? Чи потрібно буде надовго розлучатися із сім'єю? Чи зможу я налагодити контакти з людьми, які належать до іншої культури? Чи зможу я адаптуватися до чужого середовища, зміни особистого комфорту та до іншої якості життя, до нестачі гарячої води, іншої кухні та проблем місцевої мобільної мережі? Чи можу я керувати моїм майбутнім поверненням на роботу шляхом підтримки контактів із рідною країною? Співробітникам, які отримали закордонне призначення, необхідно адаптуватися до нових умов життя. Менеджери, які потрапляють в іншу країну, змушені змінювати свій стиль керівництва, щоб досягти успіху. Особливу роль відіграє контекст комунікації.

### **6. 3. Управління поведінкою в організації-суб'єкті зовнішньоекономічної діяльності**

Глобальні організації та менеджери, які працюють за кордоном, можуть вивчати особливості різних країн та використовувати ці знання для підвищення показників функціонування своєї організації.

По-перше, менеджери, які працюють за кордоном, можуть вивчати джерела дешевих сировини, матеріалів та комплектуючих та найкращі місця для збирання продукції по всьому світу. Ці менеджери відповідають за встановлення відносин з організаціями в різних країнах та за отримання вигоди від різних економічних, політичних та культурних умов для ефективного виробництва та продажу товарів та послуг «материнської» організації.

По-друге, менеджери можуть вивчити майстерність та прийоми, якими користуються місцеві компанії, для використання цих знань з метою підвищення показників функціонування в своїх компаніях. Після Другої світової війни багато менеджерів Toyota, які відповідають за виробництво, відвідали американські автомобільні заводи корпорації Ford і General Motors, щоб запозичити досвід американського складання автомобілів. Вивчивши цей процес у США, у себе на батьківщині японські менеджери удосконалили американські прийоми та розробили технологію гнучкого виробництва, яка дозволила у 1980-х роках концерну Toyota отримати конкурентну перевагу над американськими компаніями. У свою чергу, провідні японські компанії стали застосовувати прийоми управління якістю продукції. В 1980-х роках вже американські компанії Ford, Xerox та інші відправляли своїх менеджерів до Японії вчитися новим прийомам.

У цьому плані глобальне навчання здійснюється постійно – під час конкуренції за споживачів у світі. Щоб зберегти конкурентні переваги, всі глобальні організації змушені опановувати останні досягнення у виробничих технологіях, дослідженнях і розробках та інших функціональних напрямках. Директори-розпорядники та топ-менеджери багатьох організацій досягли свого високого становища багато в чому тому, що досвід роботи їхніх менеджерів за кордоном дав їм можливість глобального навчання.



Коли організація починає здійснювати свої операції в інших країнах, вона наймає громадян цих країн, чії цінності відбивають їхню національну культуру. Ці культури впливають на організаційну культуру, що викликає низку проблем. Якщо в різних оргструктурах компанії виникають різні організаційні культури, вони породжують свою власну організацію щодо проблем компанії. Ці структури більше переймаються власними проблемами взаємовідносин з іншими підрозділами, ніж проблеми організації в цілому. І в цих умовах інтеграція культур послаблюється.

Щоб запобігти появі різних національних субкультур у рамках єдиної глобальної організації, потрібно вжити заходів для формування спільної, глобальної організаційної культури, яка буде сильнішою за культури окремих структур. Менеджери повинні зробити цілеспрямовані кроки щодо створення загальнонаціональних цінностей та норм, які сприятимуть більшій згуртованості своїх глобальних підрозділів.

За такого підходу менеджери можуть створювати глобальну організаційну культуру.

Багато великих компаній намагаються розробити узгоджений набір цінностей і норм для всієї глобальної організації, переводячи топ-менеджерів з національних підрозділів або функціональних напрямків у зарубіжні дочірні структури, які вони починають очолювати. Але, наприклад, коли Nissan, Honda і Sony стали створювати свої заводи за кордоном Японії, всі команди топ-менеджерів їхніх зарубіжних структур повністю склалися з японських менеджерів, завданням яких було трансплантація японських цінностей, стилю командної роботи та співробітництва в ці структури.

Японці досягли великого успіху у збереженні контролю над організаційною культурою на своїх підприємствах, розташованих у США та Великобританії. При цьому якість на японських автомобільних заводах США часто наближається до якості Японії. Однак при цьому «іноземні» менеджери, що працюють у японських дочірніх компаніях, часто скаржаться, що тут дуже важко просуватися по службі лише тому, що вони не японці. І, навпаки, багато американських компаній активно просувають своїх іноземних менеджерів на позиції високого рівня, намагаючись добитися у себе формування глобальної культури.

Розуміння суті глобальної організаційної поведінки та управління ним починається із з'ясування сутності відмінностей між національними культурами. Щоб досягти успіху, глобальні організації повинні допомагати своїм менеджерам формувати майстерність, що дозволяє їм ефективно працювати в умовах інших країн і враховувати відмінності в національних культурах.

Деякі менеджери із задоволенням вирішують завдання глобального менеджменту та охоче вирушають за кордон, щоб отримати досвід управління в умовах іншої культури. Інші вважають за краще залишатися вдома та доручають працюючим за кордоном або іноземним менеджерам керувати операціями в інших країнах.

## 6. 4. Проблеми культурної адаптації

Серед основних проблем культурної адаптації працівників у зарубіжних філіях та відділеннях міжнародної організації та факторів, що її ускладнюють – культурний шок, культурні відмінності, етноцентризм, особливості сприйняття, тип організаційної культури.

Культурний шок є психологічним станом стресу, що виникає у більшості людей при їхньому зіткненні з чужою і незрозумілою національною культурою іншої країни. Виражається в почутті тривоги, розгубленості, безпорадності.

Стан культурного шоку проходить кілька взаємопов'язаних та взаємозумовлених етапів:

1) при приїзді в іншу країну народжуються сприятливі враження – інтерес та цікавість до проявів іншого життя та культури;

2) виникає відчуття розгубленості та занепокоєння у зв'язку зі складностями взаємодії з представниками іншої культури, що виявляються в нерозумінні місцевих звичаїв, розбіжності їх зі звичним укладом свого життя та діяльності, труднощах спілкування та мовних бар'єрах;

3) розвиваються та посилюються негативні враження, почуття та емоції, такі, як роздратування, розчарування, озлобленість та агресивність, що супроводжуються дезорієнтацією, пригніченим станом через свою незахищеність та безпорадність у чужій культурі. Іноді ці почуття настільки сильні, що працівник неспроможний пройти культурну адаптацію остаточно, унаслідок чого залишає країну;

4) заключний етап культурного шоку настає, якщо цей критичний стан вдалося подолати та пережити; відбувається культурна адаптація – виникає розуміння, звикання та прийняття особливостей іншої національної культури та модифікація власної поведінки для підтримки місцевих традицій та підвищення ефективності взаємодії з місцевою спільнотою;

5) після повернення працівника-експатріанта до рідної країни після закінчення роботи за кордоном настає етап реверсивного культурного шоку, що включає всі раніше перелічені етапи та пов'язаний з переосмисленням та переоцінкою новопридбаних та національних цінностей.

Як правило, проблема культурного шоку супроводжується іншими факторами, що ускладнюють культурну адаптацію, такими як:

✓ культурні відмінності, що викликають стан культурного шоку, оскільки різним країнам притаманні різні типи національної та організаційної культури, що зумовлює звикання до одних традицій та норм поведінки та відторгнення чужих;

✓ етноцентризм – переконаність індивіда в тому, що культурні цінності, традиції та норми власної країни (нації) мають значну перевагу над будь-якими іншими цінностями, унеможлиблюють успішну культурну адаптацію для індивіда та посилюють культурний шок через відчуття нетерпимості до інших культур та їхнє неприйняття, що безперечно заважає налагодженню ділових відносин;

✓ проблеми сприйняття іншої національної культури виникають і ускладнюються тому, що більшості людей властива вузькість поглядів на цінності, звичаї та правила поведінки, що заважає сприйняття іншої культури, небажання зрозуміти її особливості через наявність стереотипних поглядів на іншу національну культуру, що породжує неповагу до її носіїв навіть етноцентризм.

Стан культурного шоку та процес повної культурної адаптації займають, як правило, близько півроку.

Для полегшення процесу культурної адаптації та пом'якшення наслідків культурного шоку міжнародна організація повинна проводити заходи з метою надання допомоги своїм працівникам, які відряджаються на роботу до закордонних відділень.

По-перше, якщо організація тільки починає свій вихід на міжнародні ринки, в першу чергу необхідно обирати для просування країни із спорідненою національною культурою, щоб спростити цей процес та накопичити корисний досвід для подальшого розширення діяльності.

По-друге, досвід ведення міжнародного бізнесу показує, що для підвищення ефективності міжнародної діяльності та процесу культурної адаптації доцільно запрошувати на ключові пости і до материнської організації, і до її відділень за кордоном менеджерів-представників третіх країн, які вже мають досвід роботи в тій країні, на ринок якої планує виходити міжнародна організація.

По-третє, необхідно проводити дуже ретельний підбір та відбір персоналу материнської організації для відрядження за кордон і обов'язково враховувати не лише професійні характеристики, а й широту їхніх поглядів, відсутність етноцентристських переконань, вільне володіння потрібною іноземною мовою, гнучкість та здатність до адаптації, сумісність націй .

По-четверте, слід розробити програму підготовки та навчання кадрів, які передбачається використовуватиме за кордоном. До програми повинні входити мовні курси, знайомство з особливостями економіки, політики, релігії, історії, культури країни, що приймає. Подібна підготовка, спрямована на формування міжкультурної сприйнятливості, значно спростить процес культурної адаптації та послабить культурний шок працівника-експатріанта. Якщо міжнародна організація працює в глобальному масштабі в багатьох країнах, то її зусилля з підготовки персоналу мають бути спрямовані на підготовку так званих транскультурних менеджерів, які готові працювати в різних культурах оскільки у них сформовані такі якості, як низький ступінь етноцентризму, міжкультурна сприйнятливість, культурна емпатія – знання, висока оцінка, визнання та використання національних культурних цінностей, незважаючи на національність та існуючі культурні стереотипи.

По-п'яте, материнська організація під час відрядження свого працівника за кордон на тривалий термін має надавати йому постійну підтримку та допомогу. Наприклад: використовувати інститут наставництва, що, як відомо, полегшує

процес адаптації; розробити особливу програму мотивації працівника, щоб компенсувати труднощі, які він долатиме під час своєї роботи в іншій країні; підготувати працівника до повернення до своєї країни після тривалого відрядження для зменшення реверсивного культурного шоку, розробивши програми подальшої ділової кар'єри, навчання, мотивації.

Всі ці заходи спрямовані на поліпшення співпраці представників різних національних культур, що необхідно і самій міжнародній організації, і її окремим працівникам.

## ***ВИСНОВКИ***

Подальша глобалізація світових відносин, відкритість кордонів, взаємопроникнення національних культур зумовлюють необхідність використання соціокультурних технологій менеджменту, що дозволяють реалізовувати нову управлінську соціокультурну парадигму.

Унаслідок зближення країн, посилюється схожість у стратегії організацій, технології виробництва, у розвитку інноваційних процесів, що призводить до формування певних стандартів міжнародної економічної діяльності. Разом з тим стійко зберігаються культурні особливості різних країн, властиві їм відмінності у системі внутріфирменного управління.

Відповідно до цього розширюються межі організаційної поведінки, що дозволяють розглядати закономірності та особливості поведінки не лише на рівні індивідів, групи чи організації, а й основні параметри поведінки національної економічної системи загалом. Ігнорування менеджером національних особливостей організаційної поведінки є причиною конфліктів, ускладнює встановлення контактів та пошук вигідних партнерів у системі міжнародного бізнесу.

Національна культура істотно впливає на поведінку людей в організації та загалом позиціонує цю організацію в міжнародному середовищі. Міжнародний контекст у бізнесі реалізується в різних формах: робота в міжнародній команді, управління мультикультурною організацією, комунікації з особами, що належать до різних етносів та конфесій тощо.

Кроскультурний менеджмент концентрує увагу до вивчення поведінкових особливостей, властивих різним національним діловим культурам, на виробленні практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління глобальними організаціями з багатонаціональною сферою діяльності. Вміння визначити кроскультурні особливості управління не менш важливе і на мікрорівні: у масштабах окремої організаційної або корпоративної культури, що має мультинаціональні ознаки.

Базові виміри, що впливають на формування відмінностей між діловими культурами різних країн, включають: економічні, соціокультурні та політико-правові чинники.

У процесі розвитку міжнародного бізнесу відбувається трансформація організаційних культур міжнародних організацій, яка може бути охарактеризована такими нерозривно пов'язаними з такими процесами: інтернаціоналізація організаційних культур; формування субкультур в організаціях, що функціонують у багатонаціональному середовищі; мультикультуралізація організацій.

Розуміння суті глобальної організаційної поведінки та управління нею починається із з'ясування сутності відмінностей між національними культурами. Щоб досягти успіху, глобальні організації повинні допомагати своїм менеджерам формувати майстерність, що дозволяє їм ефективно працювати в умовах інших країн і враховувати відмінності в національних культурах.

Серед основних проблем культурної адаптації працівників слід назвати такі, як: культурний шок, культурні відмінності, етноцентризм, особливості сприйняття, тип організаційної культури. Культурний шок є психологічним станом стресу, що виникає у більшості людей при їх зіткненні з чужою і незрозумілою національною культурою іншої країни, і виражається в почутті тривоги, розгубленості, безпорадності.



## ***ПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ***

1. У чому суть процесів трансформації організаційних культур міжнародних організацій?
2. Які управлінські проблеми виникають у міжнародних організацій під час освоєння зарубіжних ринків?
3. Охарактеризуйте використовувані міжнародними організаціями підходи до підбору персоналу. У чому їх переваги та недоліки?
4. Що являє собою культурний шок? Як він протікає?
5. Як послабити культурний шок працівника-експатріанта?
6. Які фактори міжнародного середовища впливають на організаційну поведінку та організаційну культуру компаній?
6. Що потрібно робити організаціям для полегшення процесу культурної адаптації своїх працівників?
7. Які чинники, крім культурного шоку, ускладнюють культурну адаптацію працівника?

## ***ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ***

Завдання 1.

Ваша компанія відкриває торгову філію в Об'єднаних Арабських Еміратах. Які аспекти культурного середовища, пов'язані з релігійним фактором, необхідно обов'язково взяти до уваги?

Визначте, які аспекти вашого бізнесу в ОАЕ релігійні догми мають прямий чи опосередкований вплив, у яких формах і наскільки інтенсивно може проявитися цей вплив.

Сформулюйте можливі шляхи вирішення проблем. Що таке «ісламська етика бізнесу», у чому її особливості? Перерахуйте обмеження для ведення бізнесу в мусульманській країні.

Завдання 2.

Заповніть таблиці та дайте короткі характеристики культур країн за визначеними параметрами.

Модель Г. Хофштеде

Країна	Дистанція влади	Індивідуалізм - колективізм	Уникнення невизначеності	Мужність - жіночість
США				
Франція				
Японія				
Швеція				
Китай				
Арабські країни				
ФРН				
Україна				

Модель Ф. Тромпенаарса — Ч. Хемпден-Тернера

країна	параметри						
США							
Франція							
Японія							
Швеція							
Китай							
Арабські країни							
ФРН							
Україна							

Параметри:

- універсалізм / партикуляризм;
- орієнтація на досягнення / орієнтація на статус;
- дифузність / специфічність;
- індивідуалізм / колективізм;
- емоційність / нейтральність;
- ставлення до часу;
- ставлення до навколишнього середовища



## ТЕМА 7.

### КОМАНДОУТВОРЕННЯ

**Мета вивчення теми:** з'ясувати особливості командної форми організації; проаналізувати чинники ефективного управління роботою команди; визначити сутність та основні концепції лідерства, розглянути проблеми управління соціальним розвитком організації.

#### План

7. 1. Командна форма організації.
7. 2. Ефективне управління роботою команди.
7. 3. Лідерство. Основні концепції лідерства.

Висновки.

Контрольні питання.

Практичні завдання.

Ключові слова: команда, командоутворення, управління командою, ситуаційний аналіз, керівник, лідер, лідерство, формальне лідерство, неформальне лідерство, теорії лідерства

#### 7. 1. Командна форма організації

Під командною формою організації робіт розуміється об'єднання певної групи професіоналів у автономний самоврядний колектив з метою вирішення визначеного завдання (виробничого або інтелектуального) більш оперативно, ефективно і якісно, ніж при традиційній організації робіт.

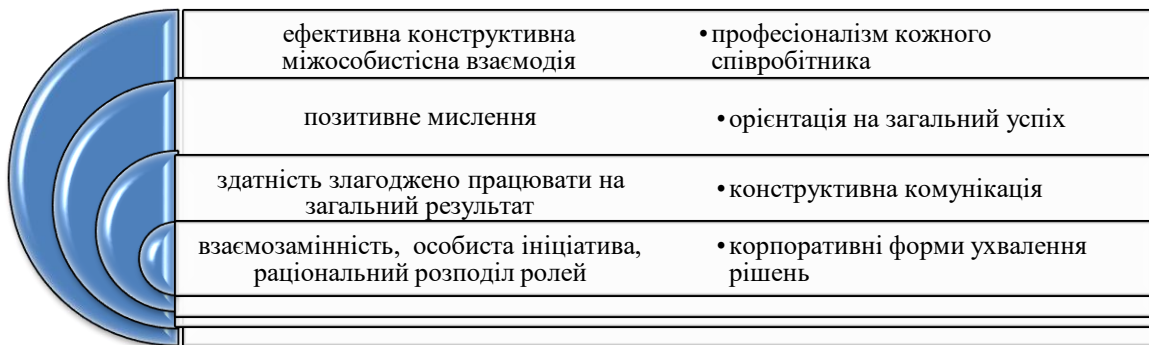


Рис. 7. 1. – Основні ознаки команди

При цьому поставлена задача може мати різний часовий характер залежно від специфіки та умов основної сфери діяльності організації, фірми, підприємства, установи. Ефект команди заснований на високій мотивації її членів працювати разом на спільний результат.

Принципи складають основу командоутворення, задають певні «правила гри» при організації команд.

Таблиця 7. 1. – Принципи роботи команди

Принцип роботи команди	Зміст
Добровільність входження в команду	Ключовий принцип формування команди. До складу команди 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	Уся команда втрачає в довірі, стимулюванні, в суспільному визнанні, якщо завдання не виконано з вини будь-якого з членів команди
Орієнтація оплати праці на кінцевий результат загальнокомандної роботи	Усі члени команди, незалежно від посад, отримують блага, якщо команда у цілому працювала ефективно і, навпаки, втрачає за умов недосягнення цілі
Гідна значущість стимулювання команди за кінцевий результат	Керівництво має володіти інформацією про стимули, значущих для кандидатів у члени команди. На підставі цієї інформації складається «фонд стимулювання». В якості гідних стимулів можуть виступати не тільки гроші, але інші способи заохочення, засновані на хобі, амбіціях та вподобання кандидатів. Нерідко суспільне визнання виявляється більш цінним стимулом, ніж матеріальна оплата
Автономне самоврядування команди	Діяльність членів команди управляє її керівник (лідер), а не адміністративне начальство організації
Підвищена виконавча дисципліна	Кожен член команди відповідає за кінцевий загальнокомандний результат. Даний принцип добровільно приймається кожним членом команди

Щодо переваг та проблеми командоутворення, то, безумовно, команда не є універсальним інструментом системи управління, але цей спосіб організації має чимало «плюсів».

Створюючи команду, важливо також зважати й на її «мінуси», яких теж немало.

Чисельність команди залежить від специфіки виконуваних нею робіт, тому кількість членів визначається індивідуально. Найбільш точним вважається «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).

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



Як організаційна форма професійної діяльності команди фахівців використовуються в різних галузях економічної, виробничої, соціальної, інтелектуальної, культурної та інших сферах життєдіяльності суспільства. Скрізь є своя специфіка умов та вимог до організації команд.

Таблиця 7. 2. – «Плюси» командоутворення

«Плюс»	Показник	Зміст
Професій-ний	час	здатність швидко і ефективно виконувати завдання
	креативність	здатність генерувати нестандартні рішення
	якість	кодекс честі професіонала не дозволить робити роботу неякісно
Комуні-кативний	стиль	напрацьовується досвід співпраці та взаємної підтримки
	координація	команді не потрібен менеджер для координації роботи її членів; кожен посилено бере участь у координації робіт
Соціальни-й	імідж	наявність команди створює привабливий імідж і викликає довіру клієнтів
	перспектива	за наявності команди фірма має переваги в отриманні вигідних замовлень
Духовний	цінності	робота в команді формує творчу систему цінностей у кожного члена команди
	рост	особистісний і професійному рост членів команди, підвищення ефективності команди в цілому

Доцільно виділити дві найбільш узагальнені і великі сфери діяльності, де умови і діяльність команд мають певні відмінності:

✓ *виробнича сфера*: кінцевий результат – типова продукція (послуга); витрати на організацію команд доцільні, переважно, на технологічно автономних ділянках або при виникненні нестандартних ситуацій.

✓ *інтелектуальна сфера*: ключовий елемент – креативна діяльність, пов'язана з дослідженням, експериментом, аналізом і пошуком раціональних рішень.

Таблиця 7. 3. – «Мінуси» командоутворення

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

Організація виробничих та інтелектуальних команд має свої особливості, що зумовлені такими показниками, як постановка цільового завдання; форми стимулювання; кваліфікація; рівень креативності (творчості); тривалість продуктивного функціонування.

Зазначимо, що загальна вимога до будь-якої команди щодо кваліфікації це наявність професіоналізму, а стосовно терміну продуктивного функціонування, то

тут загальним положенням можна вважати тезу про те, що чим довше існує команда, тим вище її рівень спрацьованості і професіоналізму, тим краще і результативніше вона діє.

Отже, з'являється вимога більш ретельного і ґрунтовного підбору членів інтелектуальної команди. Важливо відзначити, що у даному випадку рідко формуються команди під одну конкретну задачу. При цьому під терміном «команда» розуміється швидше комунікативний дух, «командний» стиль взаємодії співробітників-однотимців, ніж форма організації робіт.

Таблиця 7. 4. – Функціонування команд у різних сферах діяльності

особливості функціонування	виробнича сфера	інтелектуальна сфера
Постановка цільового завдання	високий рівень конкретизації кінцевого результату, умов і термінів виконання робіт, характер забезпечення та формою оплати кінцевого результату	загальне окреслення стратегії розвитку фірми, пошуку раціональних проектних рішень, розробки обґрунтованого 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 однотимців у 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, що обумовлено локальним і короткостроковим характером більшості виробничих завдань	завдання і проблеми, як правило, довгострокові і, відповідно, вимагають формування команд на тривалу перспективу

Форма управління в команді — одна з найважливіших умов ефективності команди, і вона спеціально обмовляється 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 висунутого 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 вузьку спеціалізацію.

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



Рис. 7. 2. – Основні форми управління в команді

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 в 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. Його думка є надзвичайно важливою для команди в цілому. Всі відповідальні рішення приймаються колегіально, реалізує їх керівник команди або один з ключових фахівців команди. Така форма організації краща для творчих команд, управлінських команд, команд каскадерів, вузькоспеціалізованих виробничих команд, аварійних команд, команд фахівців-медиків, команд фахівців з реклами, менеджерів.

3. *«Рада»*. Займає проміжне положення. Подібна форма доречна для команд великої чисельності; ядро складає група найбільш кваліфікованих, досвідчених і авторитетних фахівців, чия думка є визначальним для інших членів команди. Відповідальні рішення приймаються після обговорення з провідними фахівцями команди на раді (планерці, оперативці) команди. Ця форма внутрішньокорпоративного управління найбільш прийнятна для великих виробничих бригад, науково-

дослідних, педагогічних колективів. Збори всіх членів команди в цих випадках більше схоже на віче, ніж на оперативне прийняття управлінських рішень.

## 7. 2. Ефективне управління роботою команди.

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

Основним змістом роботи керівника команди є повсякденне вирішення наступних управлінських завдань:

- ✓ встановлення і підтримання доброзичливої, спокійної робочої атмосфери в команді;
- ✓ отримання достатніх підтверджень того, що члени команди правильно зрозуміли завдання і необхідну відповідальність за якісне виконання в строк;
- ✓ формування прагнення до самостійної роботи в атмосфері доброзичливої взаємодії 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.

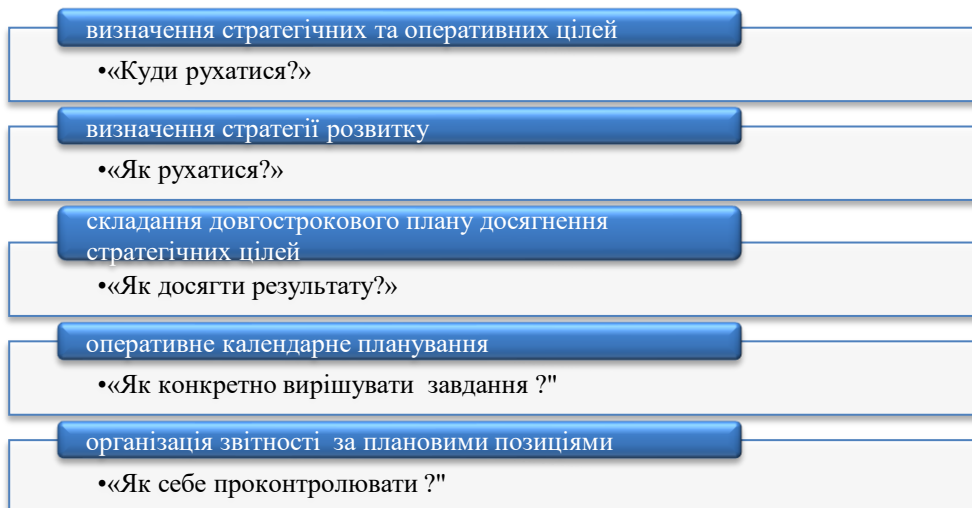


Рис. 7. 3. – Обов'язкові процедури планування (виконуються одночасно або протягом деякого часу)

Перша умова продуктивної діяльності команди – організація та координація роботи. Для реалізації даної умови необхідно: організувати роботу з виконання командою завдання; координувати роботу членів команди; забезпечувати 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. Тут особливу значимість набуває діяльність керівника (лідера) команди. Розподіл робіт

та забезпечення необхідних умов є обов'язковими діями керівника, але не ключовими.

Хороший 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 наступні календарні періоди і 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.

Щодо 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. При цьому, 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.

Друга умова продуктивної діяльності команди – планування. Планування – це процес створення комплексу узгоджених між собою дій, що дозволяють команді реалізувати 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.

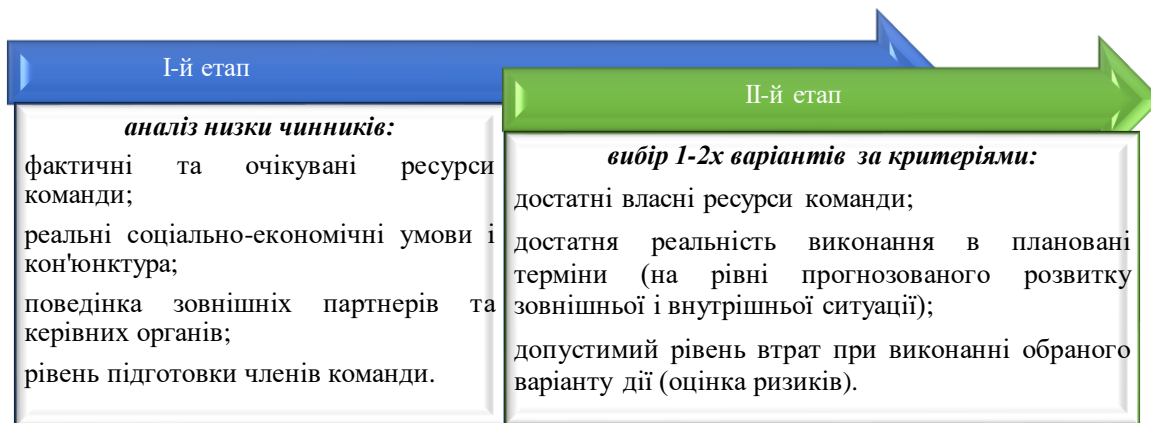


Рис. 7. 4. – Визначення напрямків досягнення визначеної мети (розробка стратегії і тактики)

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, які можна отримати, тільки освоївши ефективне планування. Процес планування розпочинається з етапу цілепокладання. Мета – форма уявлення результату. Формулювання мети розкриває цей очікуваний

результат. Чим конкретніше мета, тим реальніше результат і перспектива її досягнення.

Формулювання мети-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 можливості її досягнення. Крім того, не можна забувати і про ймовірнісні супутні умови і обставини. Якщо необхідну мету неможливо конкретизувати як передбачуваний результат, то необхідно розділити її на низку послідовних представимих підцілей, або «дерево цілей». Вони і складуть комплекс завдань, вирішення яких сприяє виконанню поставленої мети.

Залежно від того, які результати повинні бути досягнуті, кінцева мета може бути розбита на кілька завдань. Призначення цієї процедури планування – складання набору різних варіантів виконання поставлених завдань.

Обрані варіанти дій і складуть основу стратегії досягнення поставленої мети. Вибір основного напрямку дій проводиться 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.

Таблиця 7. 5. – Оперативно-календарний план команди

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

Основні рекомендації щодо складання стратегічного плану можна викласти в 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. Найраціональніший з них – не обов'язково найекономічніший за витратами!

Необхідно закласти певні резерви (часу, коштів тощо) для вирішення непередбачених проблем. Під резервами розуміються також можливості підключення 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.

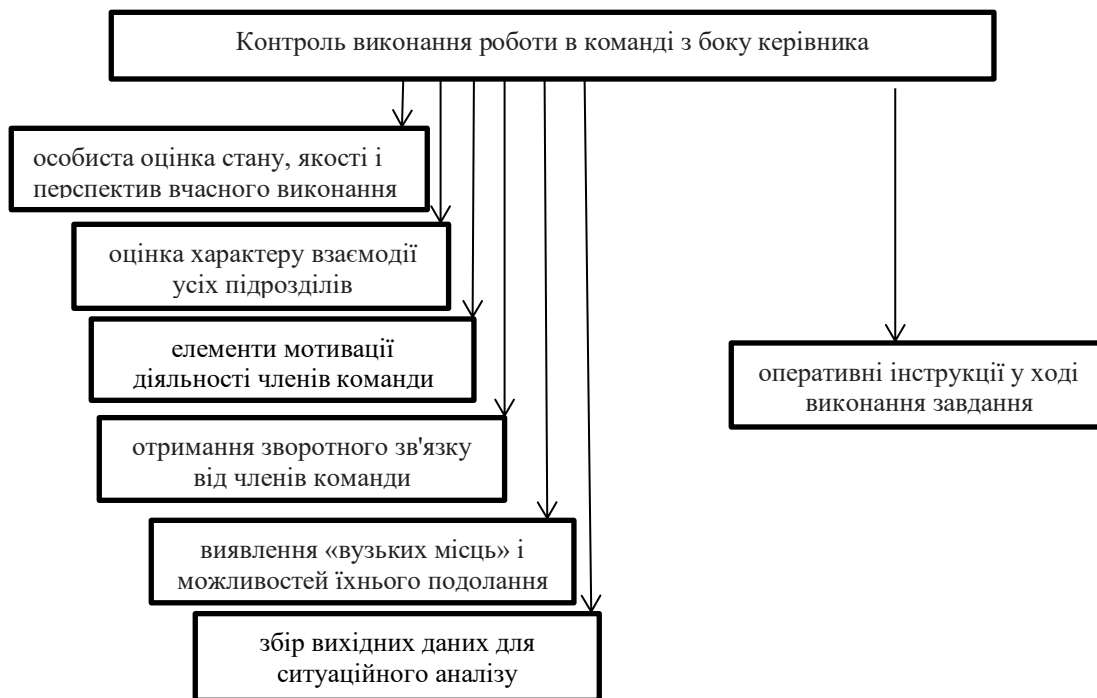


Рис. 7. 5. – Зміст контролю виконання роботи командою з боку керівника

Важливо відзначити, що на будь-якому рівні планування, зокрема і в тижневих графіках, потрібно чітко визначати форму подання результату і дату

виконання роботи. У іншому випадку 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 – ті, що не входять до складу 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 в добре спрацьованій невеликій команді кожен сам себе контролює на своїй ділянці робіт.



Рис. 7. 6. – Завдання ситуаційного аналізу

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 виконаним плановим завданням;



- ✓ підсумкова оцінка діяльності команди за звітний календарний період;
- ✓ доповіді окремих членів команди за тематичними завданнями.

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

Серед умов продуктивної діяльності команди – ситуаційний аналіз. Ситуаційний аналіз – це процес оцінювання зовнішніх і внутрішніх обставин у минулому, сьогоднішні і майбутньому з метою визначення найбільш раціональної поведінкової лінії. Ситуаційний аналіз очікуваних подій називають прогнозуванням.

Таблиця 7. 5. – Belbin Team Roles Модель командних ролей

командна роль	характеристики
душа команди	мотиватор, натхненник команди сприйнятлива та дипломатична людина створює сприятливу атмосферу в команді
координатор	голова, визначає загальні цілі керує процесом ухвалення рішень вміло делегує повноваження бачить потенціал людей
генератор ідей	креативний, з багатою уявою знаходить вирішення складних проблем
дослідник ресурсів	повний ентузіазму екстраверт шукає можливості, розвиває контакти
стратег-аналітик	розсудлива стратегічно мисляча людина розглядає всі варіанти та робить безпомилкові висновки.
шейпер	контролер стимулюючий інших та динамічний має мужність для подолання перешкод орієнтований на результат
педант	старанний, сумлінний виправляє помилки та недогляди своєчасно виконує доручену йому роботу
реалізатор	дисциплінований надійний втілює плани в практичні відносини
фахівець	самостійний відданий своїй професії має рідкісні знання та навички

Ситуаційний аналіз – системний аналіз на додаток до дослідження динамічно мінливої в часі і у взаємовпливі один на одного сукупності різних внутрішніх і зовнішніх факторів. При цьому самі чинники зазвичай іменуються обставинами (умовами), а аналізована їхня сукупність – ситуацією. 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 до свого складу три послідовних автономних етапи (процедури).

Вибір і обґрунтування остаточного сценарію дій за критеріями: 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.

Ситуаційний аналіз доповнює процес планування. Реальна ситуація вносить корективи в будь-який план. Завдання ситуаційного аналізу – оцінити поточну ситуацію і, якщо необхідно, внести до плану корективи. Ситуаційний аналіз здійснює кожен член команди на своїй «ділянці робіт».

У 1960-1970-х роках Р. Белбін спільно з Коледжем менеджменту Хенлі провів дослідження роботи в командах і на основі отриманих результатів виділив 9 ролей, наявність яких у команді сприяє досягненню найвищих результатів.

Термін «командна роль» характеризує особливості поведінки та взаємодії людини на роботі. У практичних цілях необхідно розмежувати командну та функціональну роль людини. Остання належить до службових (функціональних) обов'язків, які має виконувати людина, володіючи необхідними технічними навичками та досвідом. М. Белбін розглядає команду як взаємодію 9 типів ролей. Кожна з ролей має тенденцію певним чином поводитися, робити свій внесок у результат і взаємодіяти з іншими членами команди.

Результати ситуаційного аналізу служать підставою для:

- ✓ коригування оперативного, річного або стратегічного плану; перегрупування сил і зміни взаємодії між членами команди;
- ✓ внесення змін у структуру діяльності команди, якщо це необхідно; уточнення мотивації діяльності членів команди.

Таблиця 7. 6. – Етапи ситуаційного аналізу

№	Завдання етапу	Зміст етапу
I.	Розробка ідей, варіантів, сценаріїв	складання повного переліку можливих сценаріїв вирішення аналізованої ситуації відбір тільки тих можливих сценаріїв, які представляють інтерес для того, хто аналізує
II.	Оцінка і відбір	проведення експрес-аналізу всіх сценаріїв з метою відбору найбільш ймовірних (перспективних, бажаних)
III.	План дій	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

### 7. 3. 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 поставленої мети.

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. Ефективність лідерства залежить від об'єму і типу влади.

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.

За античних часів лідерство носило особовий характер, будучи впливом, заснованим на авторитеті конкретного індивіда, його достоїнствах. Взаємини лідера і його прибічників були близькі до стосунків «учитель – учень», оскільки політичне життя зв'язувалося з вирішенням світоглядних питань. У середньовічній Європі вплив лідера ґрунтувався не стільки на особистих достоїнствах, скільки на здатності до керівництва конкретної спільнотою. Від лідера було потрібне в основному вміння згуртувати групу для досягнення поставлених цілей, вміння сформувавши груповий інтерес. 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.

Лідерство за своєю природою здатне згуртувати людей в спільних зусиллях, причому здійснювати це завдання протягом тривалого часу, поступово вирішуючи завдання, підлеглі загальної мети.

Існують різні класифікації лідерства.

Відповідно до вчення М. Вебера про способи легітимації влади лідерів підрозділяють на:

- ✓ традиційних лідерів, якими зазвичай є вожді племен, монархи тощо; їхній авторитет заснований на традиції, звичаї;
- ✓ раціонально – легальних, або рутинних – це лідери, обрані демократичним шляхом;
- ✓ харизматичних – лідерів, наділених, на думку мас, особливою благодаттю, видатними якостями, надзвичайною здатністю до керівництва; харизма складається з реальних здібностей лідера і тих якостей, якими його наділяють послідовники.

У організаціях розрізняють «формальне» і «неформальне» лідерство.

У формальній групі (організації) лідерство – це нормативно певне право на владу, обумовлене посадовий позицією керівника в жорстко окреслених рамках діяльності, пов'язане зі встановленням правил призначення керівника і має на увазі функціональні відносини. Людина, яка стає формальним лідером, звичайно є шанованою особистістю, вона: робить внесок у виконання завдань групи; дозволяє членам групи задовольняти свої потреби; уособлює основні цінності, мотиви і прагнення групи; представляє точку зору групи при взаємодії з лідерами інших груп; згладжує всі протиріччя в групі.

У неформальній групі лідерство – фактичне визнання (або невизнання) права на владу в діловій сфері з боку підлеглих, що пов'язано з персональними характеристиками лідера і виникає на основі особистих взаємин учасників. У більшості ситуацій, звичайно, ці два види впливу переплітаються більшою чи меншою мірою. Важливо тут не те, що лідер має якості переваги, а то, що його послідовники вважають, ніби він має ці якості.

Іншими словами, процес впливу на людей з позицій займаної посади називається формальним лідерством, за допомогою своїх здібностей, вміння і інших ресурсів, необхідних людям – неформальним лідерством. Хоча не можна не визнати, що ефективний керівник (формальний лідер) впливає на людей і веде їх за собою, використовуючи і інструменти неформального лідерства.

У рамках конкретної організації керівники і керовані діють у певному контексті, що свідчить про «тиск», що здійснюється на лідера, а також про ті вимоги, які йому висувуються. Серед таких вимог можна виділити: наявність і характер формалізованих правил для ухвалення рішень; міра підзвітності керівника перед підлеглими; сила і тип опозиції; характер будь-яких переконань, що розділяються; ресурси, доступні для керівника; організаційний пласт, що лежить між керівником і підлеглими.

Кожен з цих чинників допомагає визначити ситуацію, у якій може мати місце лідерство, його контекст.

У соціально-психологічній літературі можна зустріти таку типологію лідерів. Існує два психологічних типи лідерів: «гравці» і «відкриті».

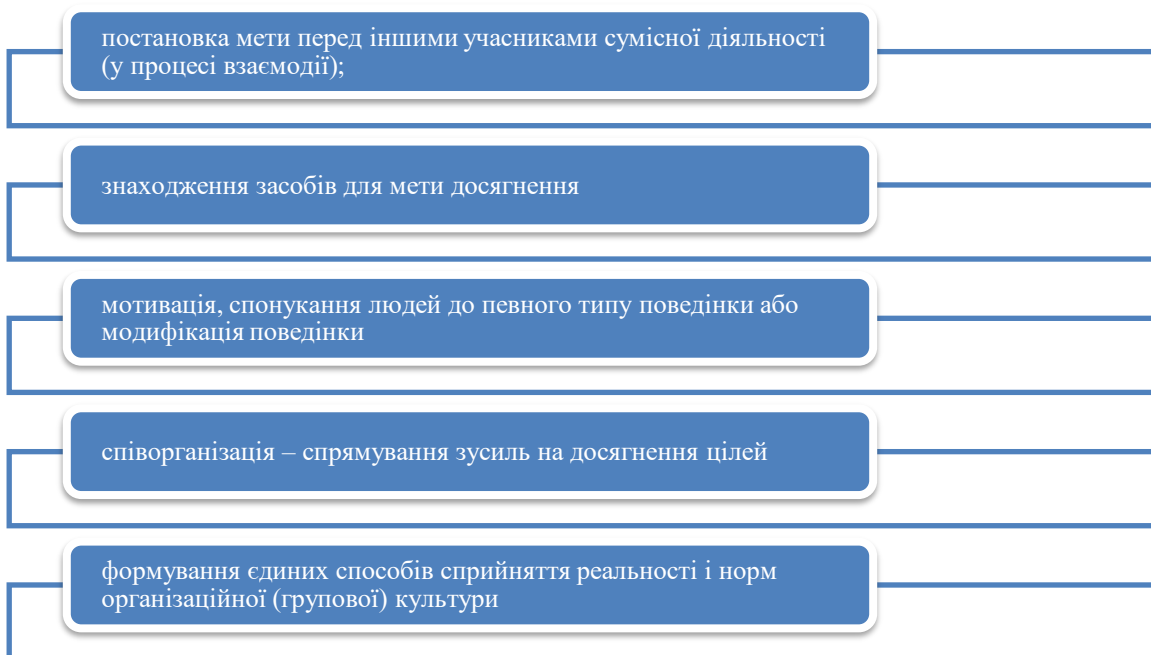


Рис. 7. 7. – Функції лідера в організації

Перші зовні виглядають ефектними, надійними, гнучкими. Вони уміють «пускати пил в очі», а тому швидко міняють позиції, слідуючи виключно своїм

інтересам. Але вони не уміють працювати з повною віддачею, погано справляються з проблемами. Це – політикани, які прагнуть правдами, а більше неправдами захопити владу і як можна довше при ній утриматися. У результаті вони виявляються «каліфами на годину».

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

Механізм лідерства – 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.

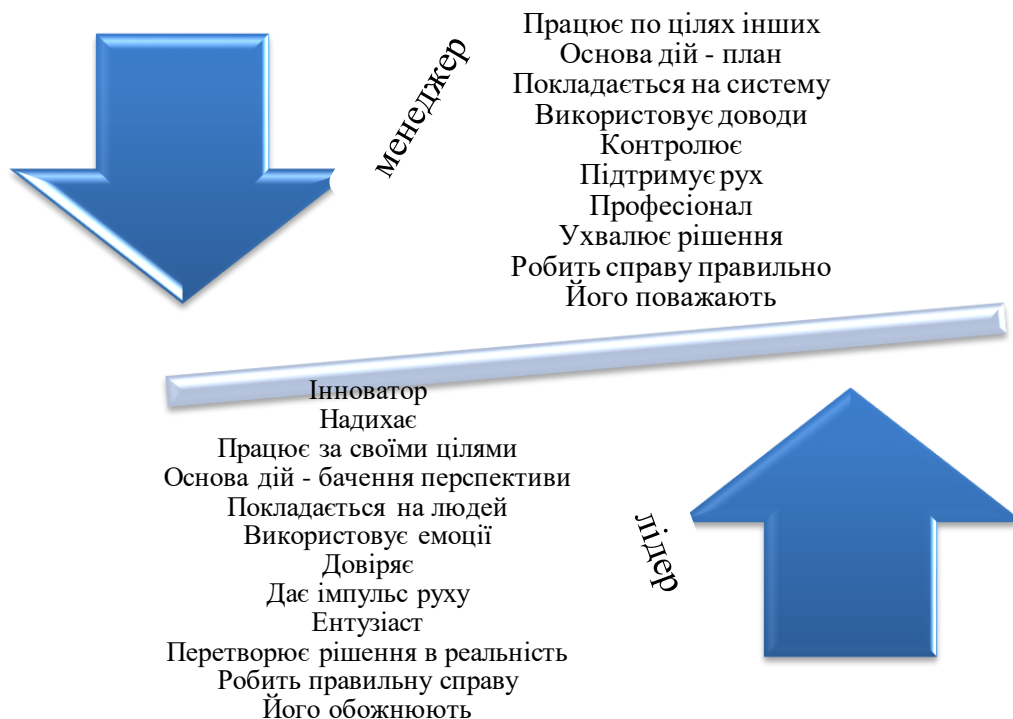


Рис. 7. 8. – Порівняльні риси менеджера и лідера

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.

Переконання визначають те, як лідери інтерпретують середовище своєї діяльності і допомагають лідерам скласти карту тієї сфери, у якій вони діють. Переконання включають цілі і стратегії. Необхідно також знати, наскільки твердо лідер дотримується своїх переконань. Чим міцніше переконання лідера відносно зовнішніх впливів, тим більше ймовірно, що ці переконання вплинуть на його діяльність.

При проведенні організаційних змін лідер надихає людей і вселяє ентузіазм у працівників, передаючи їм своє бачення майбутнього і допомагаючи їм 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 послідовників.

Концепції лідерства можуть бути розділені залежно від теоретичних підстав на три групи. По-перше, такі, що виходять з того, що лідерство - універсальний феномен людської діяльності, що і закономірності його функціонування єдині в усіх сферах суспільства. По-друге, такі, що ототожнюють лідерство з керівництвом і управлінням, при цьому формальне володіння владою розглядається як необхідна і достатня умова лідерства. По-третє, такі, що розглядають лідерство 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 в 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 і гармонізації життєдіяльності групи або, навпаки, набувати конфліктного характеру.

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

Теорія рис лідерства виходить з припущення про те, що головною відмінністю лідерів від інших членів групи є специфічні «лідерські» здібності. За словами Алана Браймена (Brymen), лідери мають бути «побудовані з правильного матеріалу». З якого? На це питання спробували відповісти фахівці - Роберт Хаус, Шелли Кирпатрик, Едвін Локе, Гери Юкл і інші. Численні дослідження дозволили встановити і охарактеризувати риси, властиві успішним менеджерам.

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 (функція, що ініціює) або на працівників (підтримувальна функція).

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 різноманітитувати виробничі завдання, делегувати повноваження, надавати деякі пільги підлеглим.

Ситуаційна теорія лідерства запропонована в середині 1960-х Фредом Фидлером, а потім розширена ним і його послідовниками, зробила акцент на здатності лідера контролювати ситуацію. Іншими словами: визначати, чим займатиметься група в конкретний момент часу, а також передбачати подальші події і наслідки прийнятих рішень.

Таблиця 7. 7. – Характеристика основних лідерських рис

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

Основні змінні, що характеризують міру контролю за ситуацією:

- ✓ взаємини лідера з підлеглими (хороші / погані) – підтримка лідера членами його групи;
- ✓ структурованість завдання (висока / низька) – чітке доведення лідером до зведення групи цілей, процедур, директив;
- ✓ влада позиції (сильна / слабка) – досвід лідера щодо виконання поставленого завдання і повноваження винагороджувати і карати.





причини демотивований. Найчастіше це сталося через те, що його очікування від роботи не знайшли виправдання чи його потреби не зустріли відгуку з боку лідера.

«Здатний, але не налаштований». Співробітник на цьому рівні 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 на цьому рівні демонструє майстерне володіння навичками, необхідними для виконання даного завдання. Крім цього він мотивований і впевнений у собі.

Відповідно до моделі ситуаційного лідерства (ситуаційного керівництва) 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 постановці завдання, інструкціях і контролі з боку керівника – використовується директивний стиль (С 1).

Співробітник рівня Р 2 («нездатний, але налаштований») потребує і в директивах керівника, і в його підтримці – 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, використовуючи підтримуючий стиль (С 3).

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

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

Ситуаційні теорії лідерства різноманітні, і це закономірно. Як відзначалося, будь-який індивід має такі здібності, які в певних життєвих ситуаціях можуть бути затребувані як лідерські. Група здатна допомогти кожному працівнику розкрити його потенціал, незалежно від посади. Прославлений віртуоз і юний обдарований музикант, досвідчений керівник і стажист можуть і повинні співіснувати на одній сцені. Так формуються школи, вихованці яких стають професіоналами екстракласу.

Таким чином, керівник організації виступає в ролі диригента, або граючого тренера. Він перший серед рівних. Співробітники організації – це музиканти-віртуози, члени єдиної команди, яким доручено виконання сольних партій у творах, спеціально написаних для тих або інших музичних інструментів.

Теорія атрибуції пояснює феномен лідерства не тими якостями або явищами, які піддаються ідентифікації і виміру, а наявністю у свідомості людей образу «справжнього (хорошого) керівника».

Прототипи лідерства, стихійно або свідомо формовані і підтримувані ЗМІ, у різних країнах і культурах можуть істотно відрізнитися. Скажімо, у США словесний

портрет успішного бізнесмена виглядає так: рішучий, орієнтований на досягнення мети, такий, що має навички ораторського мистецтва, винахідливий, наполегливий. Японці представляють лідера бізнесу трохи інакше: відповідальний, освічений, заслуговуючий на довіру, розумний, дисциплінований.

сензитивність	<ul style="list-style-type: none"> <li>• чутливість до найбільш відповідного для харизми контексту – акцент на критичній оцінці поточної ситуації і виявленні проблем</li> </ul>
бачення	<ul style="list-style-type: none"> <li>• акцент на креативному мисленні, що дозволяє навчитися роздумувати про глибинні перетворення</li> </ul>
комунікації	<ul style="list-style-type: none"> <li>• спеціальна робота над усними і письмовими комунікаціями</li> </ul>
управління іміджем	<ul style="list-style-type: none"> <li>• акцент на моделюванні зовнішності, створенні інтер'єру; вивчення і вдосконалення мови жестів, акторська майстерність</li> </ul>
делегування повноважень	<ul style="list-style-type: none"> <li>• акцент на необхідності підвищення продуктивності праці і міри участі персоналу в управлінні;</li> <li>• послаблення бюрократичних процедур, наявність перспективних цілей і розвиток системи винагород</li> </ul>

Рис. 7. 10. – П'ять харизматичних навичок (модель «Ефективний менеджер» Д. Конджер і Р. Канунго)

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

Теорія харизматичного лідерства (автор - Роберт Хаус) є синтезом теорій рис і поведінки лідера. Харизматичний лідер чинить надзвичайно сильний вплив 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. Шамір: «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.

Теорія трансактного і трансформаційного лідерства (автор - Бернارد Басс) спрямована на активізацію спільної роботи лідера і групи. При цьому трансактне лідерство має на увазі різноманітні заохочення, активне управління і коригування, якщо мають місце відхилення від стандартів, а також пасивне управління і політика невтручання.

Таблиця 7. 8. – Модель «Основи ефективного лідерства»

Керівники	Ділові якості	Визначення якості
Вищий рівень компетентності	1. Загальне бачення ситуації 2. Обізнаність про зовнішню обстановку	1. Розвиток загального бачення в організації, забезпечення широкої підтримки в проведенні організаційних змін 2. Інформованість про закони, політику і політиків, адміністративні пріоритети, тенденції, спеціальні інтереси; розуміння зовнішнього впливу окремих осіб і документів; широке використання інформації при прийнятті рішень
Середній рівень компетентності	1. Творче мислення 2. Планування й оцінювання результатів 3. Орієнтація на споживачів 4. Управлінський контроль та інтеграція 5. Фінансове управління 6. Управління технологіями	1. Розвинена інтуїція і вміння вирішувати проблеми; заохочення інноваційної активності в інших 2. Визначення політики, основних напрямів розвитку, плану та пріоритетів; пошук необхідних ресурсів; планування і координація дій з іншими; оцінка прогресу і результатів діяльності; підвищення ефективності організації 3. Активне вивчення споживачів, задоволення їх запитів, постійний пошук шляхів удосконалення послуг, продуктів, процесів 4. Забезпечення інтеграції організаційних процесів, сприяння ефективній роботі 5. Підготовка і затвердження бюджету, контроль витрат, управління договорами і заявками 6. Сприяння персоналу в отриманні інформації про нові технології, застосування нових технологій для потреб організації, навчання персоналу
Нижній рівень компетентності	1. Управління різноманітною робочою силою 2. Управління конфліктами 3. Вплив і ведення переговорів 4. Формування команди	1. Визнання важливості культурних, ціннісних, етнічних, статевих і інших індивідуальних відмінностей, сприяння зайнятості і розвиток можливостей для такої робочої сили 2. Запобігання протистоянню, незгоді і суперечкам або вирішення їх у конструктивній манері 3. Отримання інформації про окремих співробітників і основні групи, тісний зв'язок з ними, використання переговорів, переконань і влади для досягнення цілей 4. Забезпечення співпраці, комунікацій і згоди в групі на основі консенсусу
Основні компетентності	1. Усні комунікації 2. Письмові комунікації 3. Розв'язання проблем 4. Лідерство 5. Навички міжособистісних відносин 6. Самоврядування 7. Гнучкість 8. Рішучість 9. Технічна компетентність	1. Уміння слухати інших; робити зрозумілі й ефективні усні повідомлення для окремих співробітників і груп 2. Ефективні комунікації, розуміння і критичне сприйняття письмових повідомлень 3. Виявлення і формулювання проблем, аналіз відповідної інформації, пошук альтернатив і планування заходів з вирішення проблем 4. Демонстрація і заохочення високих стандартів поведінки, пристосування стилю управління до ситуації і людей, уміння мотивувати їх і керувати ними 5. Розуміння і відповідне реагування на потреби, почуття, здібності та інтереси інших, забезпечення зворотного зв'язку і неупереджена оцінка людей 6. Реалістичне оцінювання власних достоїнств, уразливих місць, впливу на інших; забезпечення зворотного зв'язку; постійна робота з досягнення мети; упевненість у своїх силах; саморозвиток; ефективно використання часу 7. Пристосування до змін у робочому середовищі організації, ефективна боротьба зі стресами 8. Активні дії і готовність до ризику, коли це необхідно; прийняття важких рішень у складних ситуаціях 9. Демонстрування високого вміння і розуміння його значення у сферах відповідальності

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, які дозволяють удосконалювати лідерські навички.

Лідерство і керівництво – це два різних поняття. 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 стосунків у групі, і в першу чергу з точки зору розподілу ролей управління і підпорядкування.

На відміну від лідерства керівництво виступає як регламентований суспільством правовий процес. Проте, незважаючи на наведені відмінності, і лідер, і керівник мають справу з одним і тим же типом проблем, пов'язаних із стимулюванням персоналу організації, націлюванням його на рішення певних завдань, турботою про засоби, за допомогою яких ці завдання можуть бути вирішені.

Керівник – це людина, яка направляє роботу інших і несе персональну відповідальність за її результати. Хороший керівник вносить порядок і послідовність у виконувану роботу. Свою взаємодію з підлеглими він будує більше на фактах і у рамках встановлених цілей. Керівники мають тенденцію займати пасивну позицію щодо цілей. Найчастіше вони з потреби 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 в групі, тому він частіший, ніж хто-небудь інший, стає лідером. Проте раніше відмічено, що бути керівником не означає автоматично вважатися лідером, оскільки лідерство значною мірою базується на неформальній основі.

Крім того, поведінка формального керівника залежить від того, чи прагне він просуватися вище службовими сходами або задоволений своїм справжнім положенням і особливо не прагне до просування. У першому випадку керівник, ототожнюючи себе з більшими групами організації, ніж з групою підлеглих, може вважати, що емоційна прихильність до робочої групи може стати гальмом на його шляху. Прихильність керівника своїй групі може увійти до 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 їх інтереси. Відмінності в базових стратегіях при керівництві і лідерстві представлено (Рис. 7. 11).

У цьому відмінності щодо базових стратегій керівництва і лідерства, але є і спільне. 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 ідеальне 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.

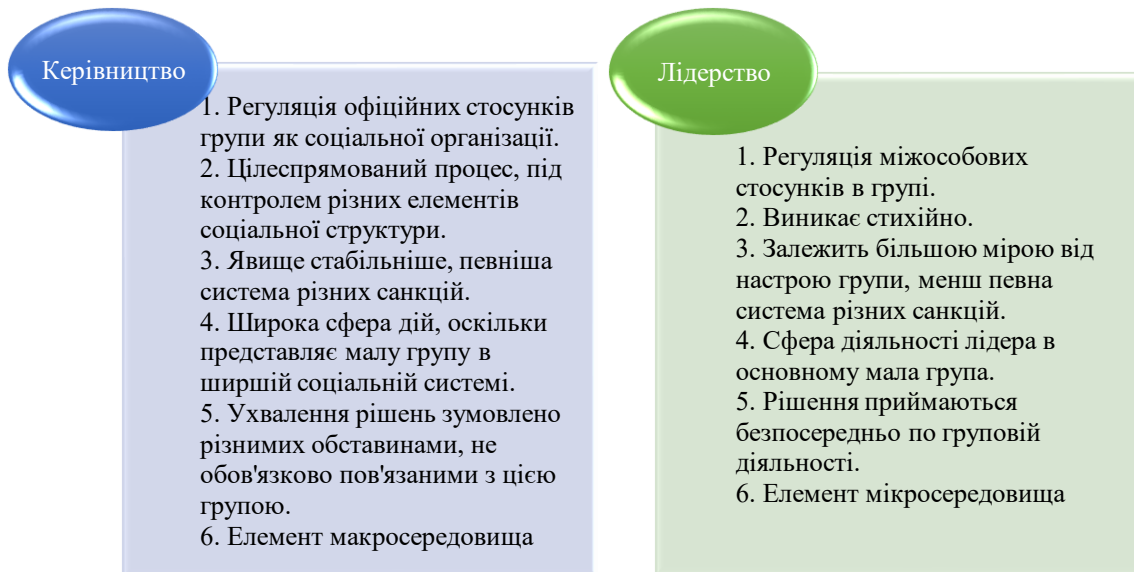


Рис. 7. 11. – Базові стратегії керівництва і лідерства

Керівники віддають перевагу порядку у взаємодії з підлеглими. Вони будують свої стосунки 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, що відбиваються в лідерському баченні. Лідери враховують потреби працівників, сприймані цінності і рушійні 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.

Прийнято розрізняти поняття лідера і керівника як відповідно неформального і формального лідера. Процес впливу через здібності і уміння або інші ресурси, необхідні людям, дістав назву неформального лідерства. В цьому випадку вплив виходить з визнання іншими особистої переваги лідера. Формальне лідерство – це процес впливу на людей з позиції займаної посади, офіційного положення в організації. Формальний лідер має підтримку у вигляді делегованих йому офіційних повноважень і зазвичай діє у відведеній йому конкретній функціональній області. Неформальний лідер висувається завдяки своїм здібностям впливати на інших, своїм діловим і особистим якостям.

## ***ВИСНОВКИ***

Команда – це автономний самоврядний колектив професіоналів, здатний оперативно, ефективно і якісно вирішувати поставлені перед ним завдання. Ефект команди заснований на високій мотивації її членів працювати разом на спільний результат.

Принцип роботи команди: добровільність входження; колективне виконання робіт; колективна відповідальність; орієнтація оплати праці на кінцевий результат загальнокомандної роботи; гідна значущість стимулювання команди за кінцевий результат; автономне самоврядування; підвищена виконавча дисципліна.

Як організаційна форма професійної діяльності команди фахівців використовуються в різних галузях економічної, виробничої, соціальної, інтелектуальної, культурної та інших сферах життєдіяльності суспільства. Доцільно виділити дві найбільш узагальнені і великі сфери діяльності, де умови і діяльність команд мають певні відмінності:

✓ виробнича сфера: кінцевий результат – типова продукція (послуга); витрати на організацію команд доцільні, переважно, на технологічно автономних ділянках або при виникненні нестандартних ситуацій;

✓ інтелектуальна сфера: ключовий елемент – творча, креативна діяльність, пов'язана з дослідженням, експериментом, аналізом і пошуком раціональних рішень.

Організація виробничих та інтелектуальних команд має свої особливості, що зумовлені такими показниками, як постановка цільового завдання; форми стимулювання; кваліфікація; рівень креативності (творчості); тривалість продуктивного функціонування.

Ситуаційний аналіз – це процес оцінювання зовнішніх і внутрішніх обставин у минулому, сьогоденні і майбутньому з метою визначення найбільш раціональної поведінкової лінії. Ситуаційний аналіз очікуваних подій називають прогнозуванням

і доповнює процес планування. Реальна ситуація вносить корективи в будь-який план. Завдання ситуаційного аналізу – оцінити поточну ситуацію і, якщо необхідно, внести до плану корективи. Ситуаційний аналіз здійснює кожен член команди на своїй «ділянці робіт».

Результати ситуаційного аналізу служать підставою для коригування оперативного, річного або стратегічного плану; перегрупування сил і зміни взаємодії між членами команди, а також внесення змін у структуру діяльності команди, якщо це необхідно; уточнення мотивації діяльності членів команди.

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 поставленої мети.

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. Ефективність лідерства залежить від об'єму і типу влади.

Концепції лідерства можуть бути розділені залежно від теоретичних підстав на три групи. По-перше, такі, що виходять з того, що лідерство – універсальний феномен людської діяльності, що і закономірності його функціонування єдині в усіх сферах суспільства. По-друге, такі, що ототожнюють лідерство з керівництвом і управлінням, при цьому формальне володіння владою розглядається як необхідна і достатня умова лідерства. По-третє, такі, що розглядають лідерство як специфічне явище суспільного життя, що не зводиться до психологічних, економічних або правових принципів.

Лідерство і керівництво – це два різних поняття. 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 стосунків в групі, і в першу чергу з точки зору розподілу ролей управління і підпорядкування. На відміну від лідерства керівництво виступає як регламентований суспільством правовий процес. Проте, незважаючи на наведені відмінності, і лідер, і керівник мають справу з одним і тим же типом проблем, пов'язаних із стимулюванням персоналу організації, націлюванням його на рішення певних завдань, турботою про засоби, за допомогою яких ці завдання можуть бути вирішені.

Керівництво і лідерство – засоби координації відносин 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.



## ПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Які є ознаки і принципи роботи команди?
2. Які є переваги та проблеми процесу командування?
3. У чому особливості командування в різних сферах діяльності?
4. У яких формах здійснюється командна робота?
5. За яких умов робота команди є продуктивною?
6. У чому полягає завдання організації, координації і контролю виконання командної роботи?
7. Які командні ролі можна виокремити?
8. Які критерії є базові для класифікацій лідерства?
9. У чому полягає ситуаційна теорія лідерства?
10. Які положення теорії атрибуції є засадовими?
11. Що таке «нове» лідерство?
12. Як взаємозв'язані керівництво і лідерство в організації?

### ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. У таблиці представлені ситуаційні змінні, які уможливають появу заміників лідерства. Замінниками лідерства є такі особливості роботи, організації чи підлеглих, які роблять непотрібним чи зайвим керівництво менеджера. Нейтралізатори перешкоджають керівнику продемонструвати певні зразки поведінки. У таблиці представлені замітники для двох стилів лідерства: орієнтованого на відносини та орієнтованого на завдання. Позначте хрестиком для кожного із названих стилів замітники, які нейтралізують ці стилі.

Таблиця 1. Замінники та нейтралізатори керівництва

Характеристика	Нейтралізатори стилю, орієнтованого на відносини	Нейтралізатори стилю, орієнтованого на задачу
<p><b>Підлеглого</b></p> <p>1. Здібності, досвід, підготовка, знання.</p> <p>2. Незалежність, самостійність.</p> <p>3. Професіоналізм.</p> <p>4. Байдужість до організаційних стимулів.</p> <p><b>Робочих завдань</b></p> <p>5. Рутинність, ясність, простота.</p> <p>6. Відсутність альтернативних методів.</p> <p>7. Автоматичний зворотний зв'язок щодо результатів.</p> <p>8. Надає внутрішнє задоволення.</p> <p><b>Організації</b></p> <p>9. Чіткість цілей, планів, кола обов'язків (процеси формалізовані).</p> <p>10. Неможливість гнучкості відносин (Непорушні правила та процедури).</p> <p>11. Високоспеціалізована підтримка (активні дорадчі та штабні функції).</p> <p>12. Згуртованість колективу (групи).</p>		



13. Відсутність у лідера прав винагороджувати.		
14. Просторовий поділ керівника та підлеглих.		

Завдання 2. Використовуючи теорію лідерства Херші-Бланчарда, проаналізуйте наведені нижче ситуації. Виберіть у кожній з них найкращий спосіб впливу на групу з боку керівника та обґрунтуйте свої відповіді.

Ситуація 1. Вас призначили на нову посаду. Попередній керівник не втручався у справи групи. Група адекватно слідувала своєму напрямку роботи та виконувала поставлені завдання. Внутрішні відносини групи знаходяться на хорошому рівні.

Можливі способи впливу:

- робіть кроки, спрямовуючи підлеглих до роботи, визначеної належним чином;
- залучайте підлеглих у процес прийняття рішень, надаючи підтримку слухним пропозиціям;
- обговоріть продуктивність праці групи у минулому, а потім розгляньте необхідність нової практики;
- надайте групі самостійність.

Ситуація 2. Отримана вами інформація вказує на деякі труднощі у відносинах підлеглих однієї з груп. Група має гарну виробничу репутацію. Члени групи ефективно виконували складні завдання та успішно справлялися з роботою протягом усього минулого року. Всі вони мають достатню кваліфікацію.

Можливі способи впливу:

- розгляньте необхідність впровадження нової практики та обговоріть ваше рішення з підлеглими;
- надайте членам групи можливість самим вирішити проблеми, що виникли;
- дійте швидко та твердо, коригуючи та спрямовуючи;
- беріть участь у обговоренні проблеми, надаючи підлеглим підтримку, не порушуючи відносин співпідпорядкування.

Ситуація 3. Продуктивність праці вашої групи знижується протягом кількох місяців. Члени групи не надто переймаються своєчасним виконанням завдань. Їм завжди необхідно нагадувати про це. У минулому допомагав перерозподіл ролей та відповідальності.

Можливі способи впливу:

- дозвольте групі самій визначити напрямок своєї роботи;
- врахуйте рекомендації групи, але слідкуйте за виконанням завдань;
- перерозподіліть ролі та відповідальність та введіть чіткий контроль;
- залучіть групу до перерозподілу ролей та відповідальності, але не будьте надмірно директивними.

Ситуація 4. Ви намічаєте зміни в структурі, нові для вашої групи. Члени групи внесли свої пропозиції щодо запланованих змін. Група працювала продуктивно, у своїх діях демонструючи гнучкість.

Можливі способи впливу:

- визначте необхідні зміни та ведіть уважний контроль;
- беріть участь у роботі групи над змінами, але дозвольте членам групи самими організувати їх впровадження;
- будьте готові прийняти зміни у рекомендованому групою вигляді, але контролюйте їх впровадження;
- уникайте конфронтації, залишайтеся осторонь.

Рекомендації щодо аналізу ситуацій тесту.

Під час виконання завдання необхідно відповісти на такі запитання.

1. У чому полягає завдання керівника у кожній конкретній ситуації?
2. Який рівень зрілості групи у співвідношенні з поставленими завданнями?
3. Який стиль поведінки у цій ситуації найбільш раціональний?



## ТЕМА 8.

# МОТИВАЦІЯ І МОТИВАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ ПОВЕДІНКОЮ

**Мета вивчення теми:** з'ясувати сутнісні характеристики і моделі управління мотиваціями; проаналізувати змістовні і процесуальні теорії мотивації; розглянути специфіку трудової мотивації.

### План

8. 1. Мотивація як управлінська проблема
8. 2. Теорії мотивації.
8. 3. Стимулювання: сутність і спрямованість.

Висновки.

Контрольні питання.

Практичні завдання.

Ключові слова: мотивація, управління мотиваціями, модель мотивації, змістовна теорія мотивації, процесуальні теорії мотивації, трудова мотивація

### 8. 1. Мотивація як управлінська проблема

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 в 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.

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 керівництва.

У найзагальнішому вигляді мотивація людини до діяльності розуміється як сукупність зовнішніх і внутрішніх рушійних сил, що спонукають людину до усвідомленого або неусвідомленого здійснення певних дій. Зв'язок між окремими силами і діями людини опосередкований 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.

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 свідчить, 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 керування 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 співвідноситься з результатами діяльності людини.

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 кожної людини; нарешті, це те, від чого людина прагне звільнитися, тому що поки потреба існує, вона вимагає свого задоволення.

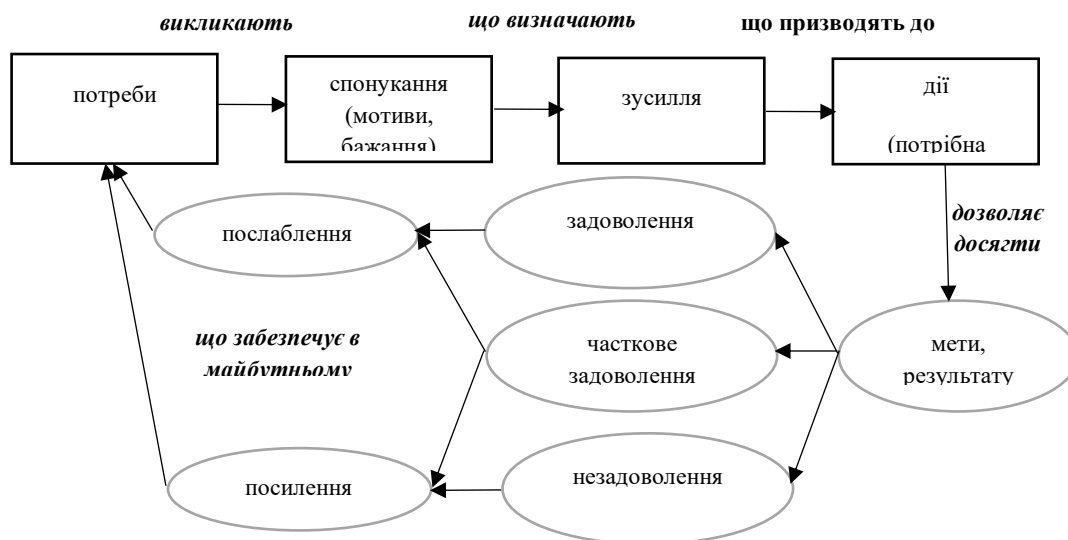


Рис. 8.1. – Модель мотивації

Люди по-різному можуть реагувати на появу потреби: задовольнити, 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 їх дію або навіть усуваючи їх.

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

Мотивування – це процес впливу на людину з метою спонукання її до певних дій шляхом пробудження певних мотивів. Мотивування складає основу управління людиною, значно визначає 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 викликаються до дії визначені 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, роль якого виключно велика.

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. Виявлено, що мотивація впливає на такі характеристики діяльності, як зусилля, старання, наполегливість, сумлінність, спрямованість тощо. Одну й ту ж роботу людина може робити, витрачаючи різні

зусилля – це залежить від того, наскільки вона мотивована на витрату великих зусиль при виконанні своєї роботи. 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 всіх 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. 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 "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; встановлюється, що потрібно отримати, щоб усунути потребу; що потрібно, щоб отримати бажане; наскільки бажане може усунути потребу;

- ✓ здійснення дії: на цій стадії людина прагне здійснити дії, які повинні усунути потребу; через зворотний вплив робочого процесу на мотивацію, тут може відбуватися коригування цілей;

- ✓ одержання винагороди за здійснення дії: виконавши певну роботу, людина або одержує те, що вона може використовувати для усунення потреби, або те, що вона може обміняти на бажаний об'єкт; з'ясовується, чи привело виконання дій до бажаного результату; 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.

Деякі фактори ускладнюють і роблять неясним процес практичного розгортання мотивації:

- ✓ неочевидність мотивів: можна припускати, здогадуватися, які мотиви діють, але в явному вигляді їх «вичленувати» практично неможливо;

✓ мінливість мотиваційного процесу. Характер мотиваційного процесу залежить від потреб, які його ініціюють. Однак самі потреби знаходяться між собою в складній динамічній взаємодії, найчастіше суперечать одна одній або, навпаки, посилюють дії окремих потреб. Складові цієї взаємодії можуть змінюватися в часі, змінюючи спрямованість і характер дії мотивів, тому навіть при найглибшому знанні мотиваційної структури людини, мотивів її дії можуть виникати непередбачені зміни в поведінці людини і непередбаченої реакції з її сторони на мотивуючі впливи;

✓ різний ступінь впливу однакових мотивів на різних людей, різна ступінь залежності дії одних мотивів від інших. У одних людей прагнення досягнення результату може бути дуже сильним, а у інших - відносно слабким. У цьому випадку даний мотив буде по-різному діяти на поведінку людей.

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

Таблиця 8.1. – Мотивація персоналу за різних типів стратегії компанії

Тип стратегії	Необхідні характеристики працівника	Рекомендовані мотиватори
Підприємницька стратегія. Приймаються проекти з високим ступенем фінансового ризику. Ресурси є недостатніми для задоволення всіх вимог замовника. Основна увага – на швидке вжиття відповідних заходів.	Працівники мають бути новаторами, ініціативними, контактними, готовими ризикувати, не боятися відповідальності. Важливо, щоб провідні співробітники не змінювалися.	Ергономіка робочого місця. Винагорода на конкурентній основі. Премії за новаторства, ініціативність. Делегування повноважень. Заохочення ризику, надання права на помилку. Ротація, розвиток кар'єри. Комісійні.
Стратегія динамічного зростання. Ступінь ризику менший. Постійне зіставлення поточних цілей та створення фундаменту на майбутнє. Політика фірми та процедури фіксуються письмово.	Службовці повинні бути організаційно закріплені, мати гнучкість, бути проблемно орієнтованими і працювати в тісній співпраці один з одним.	Винагороду за чітке виконання планів, регламентів. Службове просування. Довготривалі стимули та надбавки. Розвиток професіоналізму. Соціальний пакет. Оплата в залежності від компетенції.
Стратегія прибутковості (скорочення витрат). Головне – підвищення прибутковості. Зусилля, які потребують фінансових витрат, - скромні, можливе припинення найму. Управлінська система добре розвинена, наявність системи широких процедурних правил	Увага спрямована на критерії кількості та ефективності, терміни короткочасні, досягнення результатів за відносно низького рівня ризику та максимального рівня організаційної закріпленості	Винагорода за конкретні результати, досягнення мети. Оптимізація зайнятості та числа працівників. Широка система преміювання, система участі у прибутку. Жорстке закріплення на робочому місці. Одноразова винагорода
Ліквідаційна стратегія Продаж активів, усунення можливих збитків, скорочення кількості працюючих. Не приділяється увага порятунку організації, оскільки очікується подальше падіння прибутку.	Потрібні службовці вузької спеціалізації, на короткий час, без великої прихильності до фірми. Особливої потреби у кадрах немає.	Достроковий вихід на пенсію, аутсорсинг та аутстафінг. Повільне зростання винагороди без додаткових стимулів. Мотивація розвитку неспеціалізованої кар'єри, поєднання робіт.

Особливого значення при виборі мотиваційних засобів і програм має тип стратегії компанії, у межах якого здійснюються її бізнес-процеси і розробляються бізнес-плани.

При цьому слід враховувати, що мотиваційна робота пронизує всі етапи кадрової роботи: відбір та набір персоналу, його адаптацію, навчання, кар'єрне просування, звільнення працівника. Залежно від стратегії компанії на кожному етапі застосовується певний арсенал мотиваційних засобів і форм практичної реалізації, що найбільше відповідає її цілям, цінностям та організаційній культурі

## 8. 2. Теорії мотивації

Процес мотивації складний і неоднозначний, тому існує велика кількість різних теорій мотивації. У концепції засновника теорії наукового управління Ф. У. Тейлора мотивація носила нормативний і примусовий характер. Основою її були штрафи і санкції (негативна мотивація). Оскільки для Ф. У. Тейлора найважливішим завданням було встановлення співвідношення між трудовим внеском працівника і отриманою винагородою, питання мотивації тісно пов'язане з проблемою нормування праці. Грошова винагорода, стимулюючий прояв зацікавленості в праці та ініціативи, за Тейлором, має призначатися в суворій відповідності з результатами виконаної роботи.



Рис. 8. 2. – Ієрархія потреб людини (за А. Маслоу)

Серед мотивуючих факторів Тейлора слід особливо відзначити спеціальне підвищення по службі як найдієвіший тип індивідуальної мотивації. Накопичений протягом ХХ століття арсенал концепцій і теорій мотивації є вельми солідним. З цієї причини тут будуть розглянуті лише найбільш значущі теорії, традиційно



зводяться в дві основні групи (змістовні і процесуальні).

Принциповою відмінністю змістовних 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 їх задоволенню. Вони дозволяють встановити загальні причини, орієнтири і закономірності розвитку людини.

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.

Найбільш відомою теорією мотивації є «піраміда» людських потреб (рис. 8. 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, розташованих внизу ієрархії, уможливило усвідомлення потреб, розташованих вище в ієрархії і їхню участь у мотивації.

Таким чином, фізіологічні потреби повинні бути в достатній мірі задоволені перш, ніж виникнуть потреби безпеки; фізіологічні потреби і потреби безпеки і захисту повинні бути задоволені до певної міри перш, ніж виникнуть і будуть вимагати задоволення потреби приналежності і любові. Згідно Маслоу, це послідовне розташування основних потреб в ієрархії є головним принципом, що лежить в основі організації мотивації людини. Він виходив з того, що ієрархія потреб поширюється на всіх людей і що чим вище людина може піднятися в цій ієрархії, тим більшу індивідуальність, людські якості і психічне здоров'я вона продемонструє.

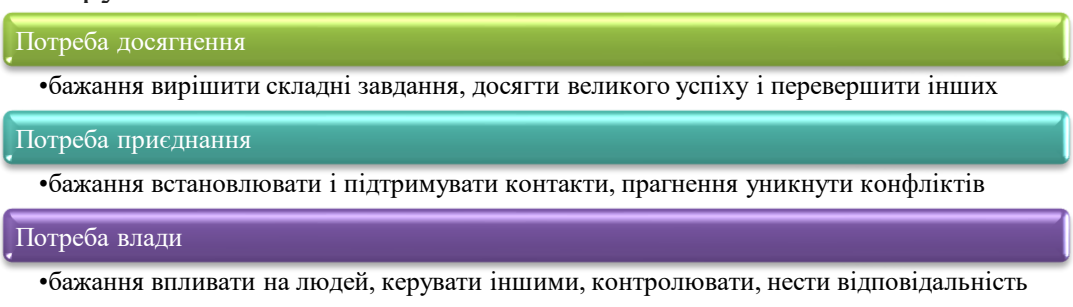


Рис. 8. 3. – Класифікація потреб за Д. Макклелландом

Як раніше зазначалося, американський психолог Абрахам Маслоу класифікував потреби людини у вигляді п'ятиступінчастою ієрархії. Він вважав, що механізм задоволення потреб – це сходження від підніжжя до вершини піраміди; потреби кожної наступної щаблі активізуються лише в міру задоволення потреб

нижчого рівня.

Жорсткість і прямолінійність «піраміди» потреб подолав Клейтон Альдерфер, автор ERG-теорії. Відштовхуючись від класифікації А. Маслоу, він інакше згрупував потреби людини:

- ✓ потреби існування = фізіологічні + індивідуальної безпеки;
- ✓ потреби зв'язку = групової безпеки + приналежності + визнання (потенційно);
- ✓ потреби зростання = визнання (самоствердження) + самовираження.

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). Наприклад, якщо адміністрація підприємства не має можливості підвищити на посаді співробітника, який цього цілком заслуговує, можна спробувати переключити його мислення і активність на більш повне задоволення потреб середнього рівня, розширити межі його спілкування з іншими співробітниками і організаціями, сприяти його потенційному зростанню, чи руху «вшир». 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 Девіда Макклелланда. Понад 20 років він досліджував проблеми мотивації, у результаті чого виявив і описав три типи потреб, що впливають на поведінку індивідів і груп.



Рис. 8. 4. – Двохфакторна мотиваційна модель Ф. Герцберга

Формування потреб починається в ранньому віці і триває до останніх днів життя. Сім'я-1 (батьки і дитина), школа, університет, робота, сім'я-2 (дружини + діти), друзі, знайомі, ЗМІ, – ці та інші суб'єкти культивують особистість, допомагаючи розвивати одну з трьох потреб як домінанту. За Макклелландом, якщо у людини розвинена потреба в досягненнях, вона стає підприємцем і готова

ризикувати, щоб продемонструвати конкурентам і оточуючим, що може багато чого досягти.

Люди, у яких домінують потреби в близькості, 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.

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 представив оригінальну двохфакторну модель. На його думку, почуття задоволеності працею виникає завдяки «мотиваторам», або «інструментальним» чинникам. 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 відчувають незадоволеність. «Мотиватори», навпаки, у сприятливій ситуації сприяють підвищенню ефективності персональної та колективної діяльності, у несприятливій – дають нульовий ефект (рис. 8.4).

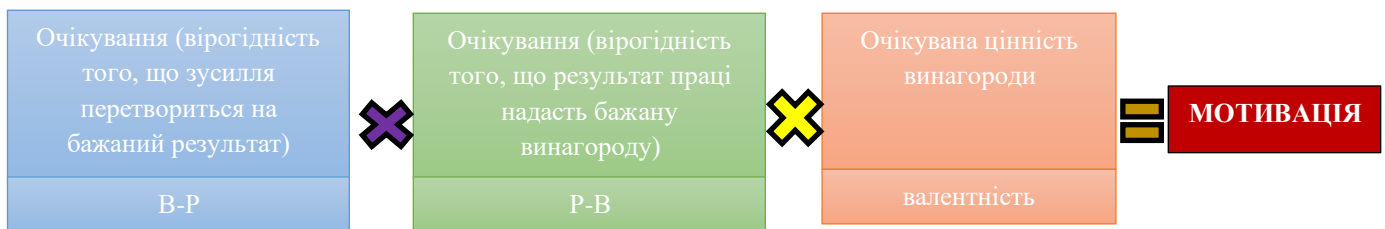


Рис. 8. 5. – Модель мотивації В. Врума

Використовуючи наукові розробки німецько-американського психолога Курта Левіна (1890-1947), прихильники теорії очікувань (Віктор Врум, Лайман Портер, Едуард Лоулер) дійшли висновку про те, що рівень мотивації індивіда залежить від уявлень про взаємозв'язок зусиль, необхідних для виконання завдання, рівня виконання і результатів.

Результат теорія очікувань розглядає дwoяко: по-перше, це власне сповнена робота (наприклад, товар або послуга, які мають певні характеристики), по-друге, це наслідки, які настають при «відчуженні» результату праці, тобто в процесі її обміну на очікувану винагороду, яка може виявитися більшою, рівною або меншою порівняно з попередньою домовленістю.

Крім того, результат має валентність, він може бути цінним, значущим для одного індивіда і не задовольняти іншого (див. рис. 8.5).

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.

Валентність – це пріоритетність для людини отриманих результатів і винагороди. Якщо результат високо цінується людиною, то вона 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. Аналіз різноманітних професійних, шлюбно-сімейних і побутових ситуацій наводить на думку про існування «закону очікувань», що робить характер поведінки і результативність праці «підлеглих» у залежність від очікувань їхніх «начальників».



Рис. 8. 6. – Взаємозв'язок зусиль, рівня виконання і результатів.

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).

В основу теорії постановки мети були покладені ідеї Ф. У. Тейлора, П. Дракера і Д. Макгрегора. Поведінка людини визначається тими цілями, які вона свідомо ставить перед собою і заради яких застосовує відповідні дії.

Цілі і зусилля, що витрачаються працівником для їхнього 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 тощо 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 подолання їх).

Істотний внесок у дослідження мотиваційного процесу та його конкретних проявів внесла теорія справедливості (рівності). Кожен з нас, напевно, потрапляв у ситуацію, коли хотів запитати чи дійсно питає: «Чому мені за виконання тієї ж роботи заплатили менше, ніж N?». «Чому Ви задали мені більш складне питання, ніж іншим?», «Чому N спланували відпустку влітку, а мені взимку?»

На думку автора теорії Дж. Стейсі Адамса, у співробітника виникає відчуття справедливості, якщо співвідношення його індивідуальних показників входу і виходу незначно відрізняється від його колег. Якщо ж зусилля і результати діяльності істотно 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.

Основними способами встановлення рівності і справедливості є: зміна виходу (прийняття рішення про підвищення оплати праці або поліпшенні умов роботи, надання додаткових вихідних днів або гнучкого робочого графіка); зміна входу (мінімізація власних зусиль, переоцінка ситуації: «Тобі що, більше всіх треба?», «Працюй або не працюй - все одно не помітять!»); зміна уявлень (коригування уявлень про справедливість або перенесення уваги на інший об'єкт: «Як я раніше не подумав про те, що вони раніше працювали з шефом в організації X?», «Немає в житті щастя, але нічого, я ще їм доведу, що я є кращим!», «Не біда, у інших і цього немає!»); звільнення (пошук нового місця роботи і перехід в іншу організацію).

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 у 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, що представляє п'ятиетапну програму дій: виявлення (ідентифікація дій), вимір поведінкових характеристик, аналіз поведінкових можливостей, корекція поведінки та підкріплення, оцінка результатів.

Отже, сучасні теорії мотивації прийнято ділити на дві принципово різні групи: теорії змісту і теорії процесу. У поєднанні з традиційними підходами вони складають основу діючої практики виробничого мотивування

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 (рис. 8.7.).

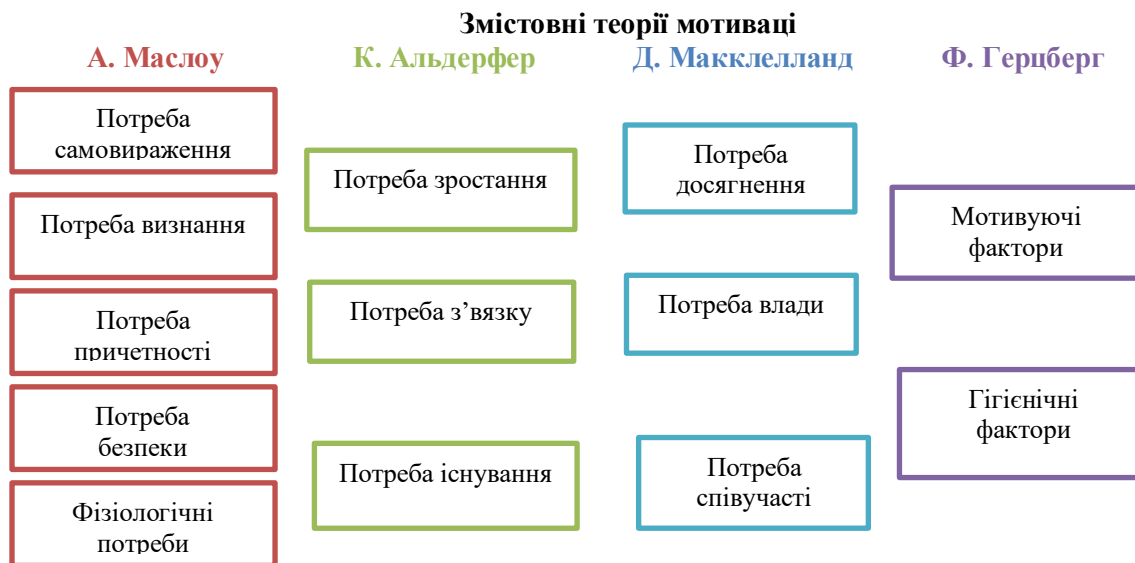


Рис. 8. 7. – Основні групи потреб у змістовних теоріях мотивації

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 почуває себе

винагороджується за досягнення цілей. Таким чином, 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.

Теорія постановки цілей виходить з того, що люди сприймають мету організації як свою власну і прагнуть до її досягнення, отримуючи задоволення від виконання 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 до них прагнути, незважаючи на складність і специфіку роботи, і доб'ється великих результатів у процесі їхнього досягнення.

У відповідності з теорією постановки цілей значний вплив на мотивацію працівника робить і отриманий результат.

Слід пам'ятати, що з економічної точки зору хороші працівники є надзвичайно дорогим ресурсом, а, отже, 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?

Така робота повинна:

- ✓ бути цілісною, тобто приводити до певного результату;
- ✓ оцінюватися працівниками як важлива;
- ✓ давати можливість працівникові приймати рішення, необхідні для її виконання, тобто повинна бути автономія у встановлених межах або групова автономія;
- ✓ забезпечувати зворотний зв'язок з керівником, оцінюватися залежно від ефективності праці працівника;
- ✓ приносити справедливу з погляду працівника винагороду.

Робота, що відповідає цим принципам, забезпечує працівнику внутрішнє задоволення – дуже потужний мотиваційний фактор, що стимулює якісне виконання роботи, а також виконання більш складної роботи. Розглянемо зазначені принципи .

Цілісність роботи – це завершеність робочої операції як ціль визначеної частини 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 в 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 важлива 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 навряд чи можливо, оскільки 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 працівника існує свій оптимальний рівень автономії, що дає йому 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 в тому випадку, коли працівники самі контролюють якість власної роботи. Керівники повинні постійно обмірковувати можливі способи поліпшення роботи і мотивації підлеглих.

### **8.3. Стимулювання: сутність і спрямованість**

Будь-яка дія людини, у тому числі працю, здійснюється через внутрішні причини, спонукання, у зв'язку з потребами, інтересами, очікуваннями особистості.

Стимул (від лат. *stimulus* - гостра палиця, якою поганяють тварин) – зовнішній вплив на людину, групу, організаційну систему щодо процесу та результатів трудової діяльності.

Стимул – це не будь-яка зовнішня дія, а лише така, спонукаючий ефект якої опосередкований психікою людини, відповідає її поглядам, почуттям, настроям і, звичайно ж, мотивам. Отримуючи із зовнішнього середовища стимулюючий імпульс (економічний, політичний, правовий, соціокультурний тощо.) і пропускаючи його через свою психіку, людина трансформує цей імпульс на себе, співвідносить його зі своїми потребами, інтересами, можливостями, бажаннями, очікуваннями та цільовими установками. У результаті безлічі варіантів з'являється рішення діяти саме так, а не інакше. Це рішення зумовлює дію, що призводить до певного результату. Результат буде тим вищим, чим вищий ступінь адекватності зовнішніх імпульсів (стимулів) та внутрішніх реакцій (мотивів) працівника.

І навпаки, чим більше порушується цей баланс, тим вища ймовірність розбіжності очікуваних і фактичних результатів праці працівника. Проте мотиви та стимули як чинники, визначальні для кінцевих результатів людської діяльності, не тотожні один одному. Мотиви – це внутрішньоособистісні причини і рушії, які спонукають працівника діяти. Стимули ж, будучи зовнішніми впливами, які завжди збігаються з особистими устремліннями, пріоритетами, уподобаннями працівника. Більше того, мотиви та стимули у своїх впливах на діяльність можуть як взаємопідсилюватися, так і бути різноспрямованими. Наприклад, жорсткий стиль



керівництва в інтелектуальному творчому колективі може призвести до згорання, замикання працівників (демотивації) і, як наслідок, до зниження результатів праці.

Мотивація є процес спонукання людини до діяльності заради досягнення певних цілей. Стимулювання – це процес регулюючого на працівника чинників довкілля з метою підвищення його трудовий активності. Якщо мотивація підштовхує діяльність зсередини, стимулювання залучає її ззовні можливістю задоволення потреб.

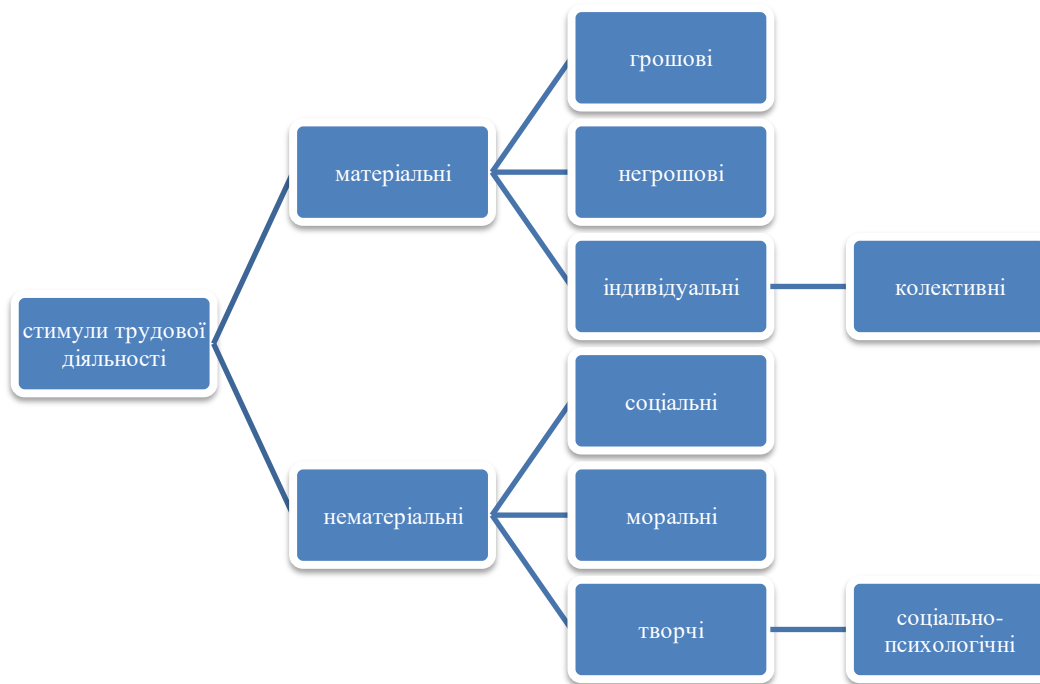


Рис. 8. 8. – Основні стимули трудової діяльності

Цілі розробки та впровадження системи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу:

- ✓ підвищення доходів бізнесу та виконання виробничих та фінансових планів;
- ✓ підвищення якості продуктів та послуг компанії;
- ✓ підвищення зацікавленості працівників підприємства у ефективній праці;
- ✓ спонукання персоналу підприємства працювати максимально ефективно за мінімальні гроші за стійкої впевненості в адекватності одержуваної винагороди та невідворотності заслуженого покарання;
- ✓ підтримка зацікавленості працівників щодо успішного проведення можливих структурних перетворень на підприємстві;
- ✓ стимулювання висококваліфікованої праці персоналу різних категорій;
- ✓ залучення та утримання висококваліфікованих фахівців;
- ✓ розвиток таких якостей персоналу, як ініціатива, лояльність та відданість компанії;

✓ підвищення якості прийняття управлінських рішень вищим складом підприємства, що сприяють зростанню ефективності компанії в цілому і скорочення витрат;

✓ зміцнення дисципліни працівників, лояльності до компанії та солідарної відповідальності персоналу;

✓ прояснення, узгодження та доведення системи цілей керівництва до рівня кожного робочого місця (кожної посади).

Стимулювання праці як спосіб управління персоналом передбачає використання всієї гами існуючих форм та методів трудової поведінки. Створеється механізм, у якому активна трудова діяльність, дає певні, заздалегідь зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значних і соціально зумовлених потреб працівника, формування в нього мотивів праці. Призначення стимулів до праці полягає у розвитку системи потреб людей, структури їх особистих інтересів, у розкритті здібностей працівника, підвищенні його економічної та соціальної відповідальності. Щоб стимули виконували свою роль у повному обсязі, у суспільній свідомості має бути подолано підхід до людини лише як до індивідуума, який зіставляє вигоди від зростання свого матеріального добробуту з тяготами від інтенсивнішої та напруженої праці.

Подібний підхід (на жаль, найпоширеніший) обмежує систему стимулювання заробітною платою, винагородами. Моральні, творчі стимули до праці розглядаються менш важливими, їм нерідко відводиться другорядна роль.

Однак, коли є завдання суттєво підвищити суспільно необхідну інтенсивність та якість роботи, забезпечити краще використання виробничого та трудового потенціалу, дуже важливими є й соціальні фактори – гармонізація особистих інтересів, їхнє поєднання з колективними, створення сприятливих умов для розвитку особистості в процесі праці. Щоб реально керувати інтересами та через інтереси, необхідно забезпечувати спільність матеріальних, моральних, творчих та інших стимулів.

Такий підхід до системи стимулів до праці, як свідчить практичний досвід, істотно підвищує ефект матеріальної зацікавленості. Цей досвід підтверджує тезу, що, якщо заробітна плата компенсує відсутність творчих засад у праці, нерозвиненість форм участі працівників в управлінні підприємством, слабкість соціальної інфраструктури та подібні до них явища (наприклад, тяжкість та непривабливість умов праці), функції стимулювання високопродуктивної праці не можуть здійснюватися досить ефективно.

Система нематеріального та матеріального стимулювання праці передбачає комплекс заходів, спрямованих на підвищення трудової активності працюючих і, як наслідок, підвищення ефективності праці, її якості. Але при цьому працівник повинен знати, які вимоги до нього висуваються, яку винагороду він отримає при їхньому неухильному дотриманні, які санкції будуть у разі їх порушення. Тому система стимулів праці має спиратися певну базу (нормативний рівень праці).

Матеріальне стимулювання реалізується через низку каналів: систему оплати праці, систему диференційованого урахування видів та результативності праці, систему реалізації отриманих за працю коштів (розвиток сфери витрачання отриманих трудових доходів).

До додаткових стимулів, що практично також є матеріальними, світова практика відносить: оплату за рахунок фірми транспортних витрат, субсидії на харчування, допомогу в оплаті витрат на освіту, оплачуване за рахунок фірми медичне обслуговування, поїздки туристичного характеру у вихідні дні та під час відпустки, витрати роботодавця на страхування життя працівників та їх утриманців, страхування від нещасних випадків тощо.

Види матеріального стимулювання персоналу – фінансовий та негрошовий. Грошове матеріальне стимулювання включає такі форми:

- ✓ заробітна плата
- ✓ премії та заохочення за досягнення в роботі, доплати, матеріальна допомога, іноді частка у прибутку чи акціонерному капіталі.
- ✓ надбавки та компенсації (у цьому випадку держава бере активну участь, захищаючи всілякі гарантії за важкі умови праці, перевищення норм праці, види робіт, оплату лікарняних, відпусток тощо).
- ✓ позики та пільгові кредити персоналу.

У сукупності грошове стимулювання – це економічна мотивація співробітників, оскільки саме завдяки такому заохоченню реалізується економічна потреба людини у їжі, одязі, предметах побуту, житло.

Нематеріальні стимули ґрунтуються на моральних цінностях людини, усвідомленні працівником своєї праці як обов'язку перед суспільством, розумінні цінності та корисності цієї праці. До цієї категорії відносять також спонукальні мотиви, пов'язані з творчою насиченістю та змістовністю праці, щодо сприятливими його умовами, взаємовідносинами у трудовому колективі, відносинами між працівником та його керівником, можливістю професійно-кваліфікаційного зростання, самовдосконалення та самовираження.

Сам факт залучення працівника в трудові відносини передбачає, що він має виконувати визначене коло обов'язків за попередньо обумовлену винагороду. У цій ситуації стимулювання ще не має місця. Тут знаходиться сфера контрольованої діяльності, у якій працюють мотиви, пов'язані зі страхом покарання за невиконання вимог. Таких покарань, що пов'язані із втратою матеріальних благ, можливо щонайменше два: часткова виплата обумовленої винагороди чи розрив трудових відносин. Проте межа між контрольованою і мотивованою поведінкою умовна і рухлива, оскільки працівник із сильною мотивацією праці має самодисципліною, звичкою сумлінно виконувати вимоги і ставитися до них як до власних норм поведінки.

Принципи побудови системи стимулювання та її основна спрямованість повинні підтримувати саме ту поведінку, саме те ставлення до справи, ті норми

поведінки та робочі результати, в яких знаходять найбільш повний вираз зміст та основну спрямованість роботи, що культивується та підтримується керівництвом. Критерії, закладені в систему стимулювання, необхідно формулювати виходячи з цілей та завдань компанії та задають показники ефективності, орієнтовані на досягнення цілей компанії. Непослідовність і розбіжність слова і справи тут неприпустимі, оскільки навіть одноразове порушення встановлених принципів стимулювання одразу викликає різке падіння довіри до політики, яку проводить керівництво.

Критерії оцінки, закладені в систему стимулювання, повинні мати переважно об'єктивний характер – вони повинні або мати встановлений кількісний вираз, або рівні виразності, описані в проявах поведінки.

Говорячи про використання немонетарних методів стимулювання персоналу, необхідно відзначити, що дуже важливою умовою успішності такої стратегії стимулювання є відкритість і довірливість у відносинах між керівництвом і працівниками: постійне і точне інформування про виробничо-економічну ситуацію на підприємстві, про очікувані перспективи, намічені дії, успішність їх реалізації. Крім того, менеджменту необхідно більше уваги приділяти інформуванню працівників про те, які переваги, крім заробітної плати, можуть отримувати.

Стимулювання персоналу оптимально за умов, якщо підлеглі добре поінформовані щодо критеріїв підсумків роботи. Несподівані, непередбачувані та нерегулярні заохочення мотивують краще, ніж прогнозовані, коли вони практично стають незмінною частиною заробітної плати. Підкріплення має бути невідкладним, що виражається в негайній та справедливій реакції на дії співробітників. Вони починають усвідомлювати, що й неординарні досягнення помічаються і відчутно винагороджуються. Виконану роботу та несподівану винагороду не повинен розділяти занадто великий проміжок часу; чим більший часовий інтервал, тим менший ефект.

Співробітників слід стимулювати за проміжними досягненнями, не чекаючи на завершення всієї роботи. Важливо мати на увазі, що великі успіхи важко досягти, а тому вони порівняно рідкісні. Відтак, позитивну мотивацію бажано підкріплювати через невеликі інтервали часу. Але для цього загальне завдання має бути розділене та сплановане по етапах з таким розрахунком, щоб кожному з них могла бути надана адекватна оцінка та належна винагорода, що відповідає обсягу реально виконаної роботи.

Як правило, великі нагороди є рідкими і викликають заздрість, а невеликі – більш часті та викликають задоволення. Люди схильні до порівняльної оцінки своїх досягнень за абсолютними показниками, а переважно шляхом порівняння з іншими. Тому без серйозних підстав не слід постійно виділяти когось із співробітників, іноді цього не слід робити заради збереження колективу.

Стимулювання та утримання персоналу можуть здійснюватися і за рахунок надання різноманітних соціальних благ та послуг (пільг). Пільга з високою дієвістю

– це така пільга, яка важлива для співробітників і створює у них відчуття, що вона коштує набагато більше за реальні витрати на її надання. Так, роботодавець може застосувати на свою користь економію від масштабу, купуючи на ім'я своїх співробітників товари та послуги за нижчою ціною, ніж, якби вони це робили самі. Прикладом реалізації цього підходу є надання працівникам полісів ДМС, купівля абонементів у фітнес-центр, організація спільних закупівель.

Корисно організувати внутрішнє змагання, можливо, навіть конкуренцію між співробітниками з метою спонукати їх до роботи з більшою віддачею. Головне тут, щоби конкуренція не призвела до ситуації, коли невдача одних стає нагородою для інших. Необхідно, наскільки це можливо, використовувати індивідуальний підхід до стимулювання та залучати працівників до участі у розробці та реалізації програм. Програми нематеріальної винагороди мають бути максимально різноманітними.

Соціально-психологічні види нематеріального стимулювання впливають, передусім, на формування психологічного комфорту співробітників на робочому місці. Відповідальність за функціонування цієї групи видів нематеріального стимулювання лежить, перш за все, на лінійних керівниках, які безпосередньо працюють з персоналом організації. Призначення HR-служби – допомогти лінійним менеджерам усвідомити необхідність соціально-психологічного стимулювання, допомогти з визначенням конкретних методів стимулювання. Крім того, HR-служба має надавати всебічну технічну підтримку в організації необхідних заходів.

Група соціально-побутових видів стимулювання необхідна допомоги працівникам у створенні побутового життя, щоб дати можливість повною мірою віддавати свої сили на вирішення виробничих питань. Але головне значення цієї групи – демонстрація опікування підприємства про співробітників. Систему соціально-побутового обслуговування HR-служба розробляє спільно з фінансистами (які пов'язують витрати на соціально-побутове обслуговування з бюджетом організації; надають допомогу у розрахунках). Однак роль HR-служби є ключовою, адже саме їй належить вибирати, які конкретно види стимулювання будуть використовуватися для того, щоб вони чинили максимальний вплив на задоволеність співробітників.

До корпоративно-системних видів стимулювання належить організаційне стимулювання – стимулювання праці, регулююча поведінка працівника з урахуванням зміни почуття його задоволеності роботою. Організаційне стимулювання передбачає залучення працівників до участі у справах організації, співробітникам надається право голосу під час вирішення низки проблем, зазвичай, соціального характеру.

Моральні методи стимулювання як система не є складною, а навпаки, вона проста та зрозуміла. А головне – вона дієва. Проте великий акцент робиться на моральне стимулювання. На підприємствах із виробництвом світового рівня останнім часом при організації систем стимулювання практично не застосовується показник продуктивності праці, розрахований як вироблення на одного

виробничого робітника, або одну людину-годину робочого часу. Причин тут кілька.

По-перше, підвищення індивідуальної продуктивності праці може негативно позначатися на підвищенні продуктивності загалом, що пов'язано з утворенням нових вузьких місць у виробництві, зростанням обсягів НЕП і збільшенням запасів.

По-друге, орієнтація на норми виробітку неминуче веде до зростання обсягів виробництва за рахунок якості. До того ж, виконавши норму, робітник часто прагне шукати шляхи вдосконалення роботи, що зрештою веде до стримування раціоналізаторської активності.

По-третє, прямі витрати складають у більшості галузей промисловості від 2 до 10% вартості готової продукції, і подальша орієнтація управлінців на економію переважно цього виду витрат обертається загальним зниженням ефективності промислового виробництва унаслідок перевитрат матеріально-енергетичних ресурсів чи збільшення інших видів витрат.

Специфічними методами мотивації є похвала та критика. Похвала повинна слідувати за будь-якими гідними діями виконавців і навіть незначними результатами, отриманими ними, але обов'язково конкретними і сприятливими для досягнення цілей організації. Критика має бути дозованою, послідовною, регулярною, контрастною (необхідні перерви, бо при надто частому використанні цього методу його дієвість послаблюється). Для підвищення ефективності похвали бажано мати об'єктивні критерії.

Критика, тобто негативна оцінка оточуючими недоліків у роботі, має бути конструктивною, стимулювати дії людини, спрямовані на їхнє усунення та вказувати на їхні можливі варіанти. До правил її здійснення відносяться: конфіденційність, доброзичливість, аргументованість, відсутність категоричних вимог визнання помилок та правоти критикуючого, наголошення на можливості усунення недоліків та демонстрація готовності прийти на допомогу.

Будь-яка критика має сприйматися як форма сторонньої допомоги для усунення недоліків. Тому об'єкти критики не можуть ображатися на неї. Ще однією формою мотивації, яка об'єднує всі розглянуті вище, є просування на посаді, яке дає і більш високу заробітну плату (економічний мотив), цікаву змістовну роботу (організаційний мотив), а також відображає визнання заслуг і авторитету особи (моральний мотив).

## ***ВИСНОВКИ***

У процесі вивчення особливостей поведінки індивіда в організації важливу роль відіграє мотивація працівників та заохочення до необхідної поведінки. 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.

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.

Потреби – це те, що виникає у свідомості людини, є досить загальним для різних людей, але водночас має певний індивідуальний прояв у кожної людини; нарешті, це те, від чого людина прагне звільнитися, тому що поки потреба існує, вона вимагає свого задоволення.

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.

Мотивування – це процес впливу на людину з метою спонукання її до певних дій шляхом пробудження певних мотивів. Мотивування складає основу управління людиною, переважно визначаючи ефективність управління.

Стимули є важелями впливу або подразниками, що викликають певні мотиви. Стимулювання – це один із засобів, за допомогою якого може здійснюватися мотивування.

Змістовні теорії мотивації («піраміда» ієрархії потреб А. Маслоу, ERG-теорія К. Альдерфера, теорія набутих потреб Д. Макклелланда, двофакторна теорія Ф. Герцберга) концентруються на аналізі основних потреб людини і системи чинників, що сприяють їх задоволенню. Вони дозволяють встановити загальні причини, орієнтири і закономірності розвитку людини.

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.

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. Чим відрізняється стимул від мотиву?
2. Як тип стратегії підприємства впливає на вибір мотиваційних засобів?
3. Чому в процесі вивчення особливостей поведінки індивіда в організації важливу роль відіграє мотивація працівників?
4. Що вбачається як завдання управління мотивацією праці?
5. У чому «плюси» і «мінуси» матеріального і нематеріального стимулювання?
6. За якими критеріями можна класифікувати моделі стимулювання?

7. Які складові входять до моделі мотивації?
8. Порівняйте змістовні і процесуальні теорії мотивації.
9. Чому теорія набутих потреб Девіда Макклелланда вважається новим кроком у розвитку управлінської науки?

## ***ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ***

Завдання 1. Складіть посадові інструкції для сучасних підприємств: малого торгового підприємства, середнього банку, страхової організації, промислового підприємства у стані кризи, платного медичного центру, державного підприємства за такими категоріями персоналу: допоміжний персонал, виконавчий, відповідальний виконавець, бригадир (старший групи), керівник середньої ланки, заступник директора та директор.

Використовуйте психологічний портрет сучасного працівника та інструменти дослідження мотивації. Ваше завдання – активізувати потенціал працівників, розвинути у них сумлінне ставлення до праці, відповідальність на кожному робочому місці, здатність до співвідношення витрат праці з результатом та розуміння необхідності якісного виконання обов'язків.

Проаналізуйте ефективність складених інструкцій з погляду керівника та виконавця даної роботи.

Орієнтовна процедура розробки посадових інструкцій включає наступні етапи:

1. Встановлюється перелік основних обов'язків працівника, що включає функції, що виконуються працівником, і цільові заходи разового характеру на запланований термін (квартал, рік).

2. Визначається сфера відповідальності керівника: кожна функція у складі цільових показників конкретизується з допомогою економічних (чи інших) категорій (прибуток, витрати, обсяг, терміни, якість).

3. Вибираються одиниці виміру кожної категорії (відсотки, дні, гривні тощо) і система показників, що відбивають результати діяльності управляючих (зростання прибутку у відсотках стосовно минулого року тощо).

4. За кожним показником встановлюються індивідуальні стандарти виконання. Вони повинні враховувати всі резерви працівника, але з реальних передумов. Часто за кожним показником передбачаються два стандарти: перший характеризує гарне виконання, другий – визначне.

На цьому розробка показників закінчується.

Завдання 2. Прочитайте наведені нижче десять способів заохочення працівників, запропонуйте методи їх реалізації та поясніть, як вони дозволяють зберегти, підвищити мотивацію працівників та їхню зацікавленість у роботі.

1. Цікава робота.
2. Громадське визнання.
3. Надання вільного часу.



4. Залучення до процесу прийняття рішень.
5. Надання інформації.
6. Зворотній зв'язок.
7. Незалежність.
8. Святкування.
9. Гнучкість у визначенні працівниками власного робітника часу та робочого місця.
10. Підвищення відповідальності.

Завдання 3. Розгляньте наступний приклад і дайте відповідь на поставлені питання.

У вас є два працівники: працівник А, який неймовірно талановитий, та працівник В – простий виконавець. Ви даєте обом працівникам подібні завдання. Працівник А справляється із завданням достроково та повертає звіт, що не містить помилок. Оскільки А вже закінчив роботу, ви даєте йому два додаткові завдання.

Тим часом працівник В не тільки спізнився, але коли він, нарешті, повернув звіт, який ви від нього вимагали, у ньому було повно помилок. Оскільки час вас уже спливав, ви прийняли звіт працівника В, а потім виправили помилки самі. Проаналізуйте ситуацію на предмет наступних питань:

1. Який працівник у цьому прикладі заохочений, покараний?
2. Які принципи розподілу було порушено?
3. До чого приведе такий стиль роботи?
4. За що слід заохочувати працівників?
5. Поясніть на цьому прикладі такий важливий принцип управління: як що заохочуєте, те й отримуєте.

Завдання 4. Пошук ефективних методів управління.

Джон Терлок керував виробництвом на малому підприємстві, що виготовляє інструменти. На підприємстві було всього 85 робітників, зайнятих у виробництві, та 5 керівників низової ланки, кожен з яких відповідав за 17 робітників.

Джон щойно повернувся зі щорічної зустрічі з вищим керівництвом, де обговорювалися завдання його підприємства. Одним із завдань було скорочення наступного року відходів матеріалу з 5,6% до 4,5%.

Порадьте Джону, як вирішити це завдання найефективніше.

## Додаток А

### «Чи сучасний ви керівник?»

Розвиток якостей сучасного керівника є найважливішою складовою підготовки менеджерів як у системі навчання та підвищення кваліфікації, так і в процесі самоосвіти. Істотну допомогу у розвитку та оцінці цих якостей може надати метод активного соціологічного тесту.

Оцінку ступеня розвитку своїх управлінських якостей студентам доцільно здійснювати у три етапи.

Перший етап. У тестах відзначте найбільш значні, на ваш погляд, якості керівника. Для цього позначте у графі «В 1» (важливість) проти кожної якості оцінку її важливості за п'ятибальною системою (або 0 за повної відсутності якості). Якщо окремі позиції здаються вам несуттєвими, позначте у графі низький бал. Однак подумайте, в яких умовах і для якого керівника вони можуть стати в нагоді.

Другий етап. У другій графі «В 2» (виконання) позначте оцінку своєї відповідності цій якості за п'ятибальною системою (або 0 за відсутності якості).

Третій етап. Підбиття підсумків тестування. Результатом тестування є сума балів, що відбиває кількісну оцінку ступеня розвитку тих чи інших якостей керівника.

Можна застосувати й інший спосіб самооцінки своїх якостей. Порівнявши проставлені вами оцінки у графах «В» та «І», ви побачите невеликі розбіжності. Це дозволить вам виявити ті фактори, на які слід звернути особливу увагу у процесі самопідготовки та підвищення рівня своїх якостей.

Тест складається з наступних блоків:

- 1) професійна компетентність;
- 2) організаторські якості;
- 3) діяльність;
- 4) моральні якості;
- 5) політична культура;
- 6) працездатність;
- 7) інтегральна оцінка якостей керівника.

Розглянемо кожний блок.

#### 1. Професійна компетентність.

Формування професійної компетентності – найважливіша складова частина підготовки керівника у процесі як спеціального навчання, і самоосвіти.

Професійна компетентність керівника може бути охарактеризована такими основними критеріями:

- ✓ організаційно-управлінська культура;
- ✓ економічна культура;
- ✓ правова культура;
- ✓ досвід керівництва;

✓ досвід підприємництва.

Ці критерії представлені в наведених нижче тестах.

### 1.1. Організаційно-управлінська культура (оцінюється в балах від 0 до 5).

№ пп.	Елементи (критерії)	Оцінка	
		В 1	В 2
1	Професійні знання в галузі теорії та практики організації та управління виробництвом та трудовим колективом		
2	Оволодіння знаннями технології, техніки та умов виробництва		
3	Знання в галузі психології		
4	Знання в галузі педагогіки, педагогічна культура		
5	Знання в галузі соціології		
6	Знання діловодства		
7	Опанування техніки особистої роботи		
8	Знання в галузі сучасного інформаційного забезпечення		
	РАЗОМ:		

### 1.2. Економічна культура (оцінюється в балах від 0 до 5)

№ пп.	Елементи (критерії)	Оцінка	
		В 1	В 2
1	Знання економічної теорії		
2	Розвиток економічного мислення		
3	Опанування економічних методів управління		
	РАЗОМ:		

### 1.3. Правова культура (оцінюється в балах від 0 до 5)

№ пп.	Елементи (критерії)	Оцінка	
		В 1	В 2
1	Знання права		
2	Здатність застосовувати правові знання в реальних умовах		
3	Дотримання законності		
4	Участь у підвищенні правової культури підлеглих		
5	Здатність брати участь у правотворчій діяльності		
	РАЗОМ:		

### 1.4. Досвід керівництва (оцінюється в балах від 0 до 5).

№ пп.	Елементи (критерії)	Оцінка	
		В 1	В 2
1	Управлінські вміння		
2	Управлінські навички		
3	Досвід керівництва на конкретній посаді в трудовому колективі		
4	Виробничий досвід		
	РАЗОМ:		

### 1.5. Досвід підприємництва (оцінюється в балах від 0 до 5).

№ пп.	Елементи (критерії)	Оцінка	
		В 1	В 2
1	Досвід приватного підприємництва		
2	Досвід колективного підприємництва		
3	Досвід керівництва підприємством в умовах ринкової економіки		
	РАЗОМ:		

## 2. Організаторські якості.

Організаторські здібності керівника можна охарактеризувати такими основними групами якостей:

- ✓ схильність до лідерства;
- ✓ вміння контактувати з людьми (комунікабельність);
- ✓ вміння організовувати спільну трудову діяльність колективу;
- ✓ особистий авторитет.

Ці критерії представлені в наведених нижче тестах.

2.1. Схильність до лідерства (оцінюється у балах від 0 до 5).

№ пп.	Елементи (критерії)	Оцінка	
		В 1	В 1
1	Внутрішня потреба до лідерства		
2	Прагнення бути провідником		
	РАЗОМ:		

2.2. Вміння контактувати з людьми - комунікабельність (оцінюється в балах від 0 до 5)

№ пп.	Елементи (критерії)	Оцінка	
		В 1	В 1
1	Вміння спиратися на колектив, контактувати з підлеглими, колегами, керівниками		
2	Вміння підбирати кадри		
3	Вміння захопити людей		
4	Вміння діяти не силою наказу, а переконанням бути вихователем		
	РАЗОМ:		

2.3. Вміння організувати спільну діяльність у трудовому колективі (оцінюється в балах від 0 до 5).

№ пп.	Елементи (критерії)	Оцінка	
		В 1	В 1
1	Вміння делегувати повноваження		
2	Вміння перевіряти виконання		
3	Вміння користуватися організаційно-розпорядчими методами		
	РАЗОМ:		

2.4. Власний авторитет (оцінюється в балах від 0 до 5).

№ пп.	Елементи (критерії)	Оцінка	
		В 1	В 1
1	Екстравертність (відкритість)		
2	Вміння завойовувати авторитет та довіру		
3	Впевненість в собі		
4	Наявність почуття гумору		
	РАЗОМ:		

3. Діловитість.

Поняття «ділова людина» можна розглядати у широкому та вузькому сенсах.

У широкому значенні це людина, яка має власну справу, тобто підприємець. Він знає і що робити і як робити; ініціює ідеї, визначає стратегію дій, втілює їх у життя. Це може бути фермер, орендар, кооператор, власник якогось приватного підприємства та ін. До них у певному сенсі можна віднести господарських керівників, менеджерів, які працюють в умовах, близьких до ринкових.

Людина, яка прагне підприємництву, може розраховувати на успіх, якщо він професійно компетентний, має організаторські, адміністративні здібності, характеризується діяльністю, високою політичною культурою, моральністю та працездатністю.

Вужче, конкретизоване розуміння поняття ділової людини виходить з наявності у нього хороших ділових якостей, сумованих як діловитість. Такі люди добре вписуються у будь-який підприємницький колектив. Без діяльності може бути підприємництва, реального дела.

Діловитість включає три основні компоненти:

- ✓ вміння стратегічно мислити (стратегія особистості);
- ✓ підприємливість (тактика діяльності);
- ✓ особиста організованість.

Ці критерії представлені в наведених нижче тестах.

### 3.1. Вміння стратегічно мислити (оцінюється у балах від 0 до 5).

№ пп.	Елементи (критерії)	Оцінка	
		В 1	В 1
1	Загальний інтелект		
2	Життєва мудрість		
3	Вміння аналізувати та робити висновки (розважливність)		
4	Вміння генерувати ідеї		
5	Вміння бачити перспективу		
6	ставити і формулювати завдання, виділяти головне		
7	Вміння знаходити найкоротші шляхи вирішення проблеми		
8	Вміння приймати правильні рішення		
	РАЗОМ:		

### 3.2. Підприємливість (оцінюється в балах від 0 до 5).

№ пп.	Елементи (критерії)	Оцінка	
		В 1	В 1
1	Ділова активність		
2	Прагнення самовираження, самореалізації		
3	Ініціативність		
4	Самовладання		
5	Винахідливість		
6	Сміливість		
7	Рішучість		
8	Вміння та бажання виправдано ризикувати		
9	Оперативність		
10	Гнучкість (уміння постійно враховувати умови, що змінюються)		
11	Практичність		
12	Ощадливість		
13	Ділова хватка		
14	Наявність здорового глузду		
15	Вміння ув'язувати плани з реальними умовами		
16	Наявність почуття нового, творчий підхід до справи		
17	Цілеспрямованість, наполегливість		
18	Прагнення виконати свою роботу якнайкраще		
19	Незадоволеність собою, постійне прагнення самовдосконалення		
20	Здатність доводити розпочату справу до кінця, прагнення кінцевої мети		

21	Вміння програвати, не падати духом за невдач		
	РАЗОМ:		

### 3.3. Особиста організованість (оцінюється у балах від 0 до 5).

№ пп.	Елементи (критерії)	Оцінка	
		В 1	В 1
1	Обов'язковість, уміння тримати слово		
2	Пунктуальність		
3	Самодисципліна		
4	Вміння ефективно та раціонально використовувати свій час		
	РАЗОМ:		

### 4. Моральні якості.

Самооцінка моральних якостей допомагає господарському керівнику вдосконалювати в процесі своєї діяльності; її доцільно використовувати під час висування резерву на керівні посади, атестації кадрів, соціальній та системі підвищення кваліфікації керівних працівників і фахівців. Моральні риси керівника можна розділити на дві основні групи: духовні якості; культура поведінки.

Ці критерії представлені в наступних тестах

#### 4.1. Духовні якості (оцінюється у балах від 0 до 5).

№ пп.	Елементи (критерії)	Оцінка	
		В 1	В 1
1	Порядність		
2	Чесність		
3	Милосердя		
4	Добросовісність		
5	Мужність		
6	Благородство		
7	Скромність		
8	Незалежність		
9	Гідність		
	РАЗОМ:		

#### 4.2. Культура поведінки (оцінюється у балах від 0 до 5).

№ пп.	Елементи (критерії)	Оцінка	
		В 1	В 1
1	Висока внутрішня культура		
2	Тактовність		
3	Терпимість		
4	Доброта		
5	Привітність		
6	Чуйність та уважність		
7	Доброзичливість		
8	Врівноваженість та витриманість		
9	Приваблює себе зовнішній вигляд. охайність, елегантність		
	РАЗОМ:		

### 5. Політична культура.

Політичну культуру керівника можна поділити на три основні групи:

- ✓ загальна політична культура;
- ✓ вміння розуміти та враховувати суспільні інтереси;

✓ вміння розуміти та враховувати інтереси особистості працівника та трудового колективу.

Ці критерії представлені в наведених нижче тестах.

### 5.1. Загальна політична культура (оцінюється у балах від 0 до 5).

№ пп.	Елементи (критерії)	Оцінка	
		В 1	В 1
1	Знання політичної обстановки та вміння в ній розбиратися		
2	Досвід громадської та політичної діяльності		
3	Інтернаціоналізм		
4	Громадська активність		
5	Активна життєва позиція		
6	Здатність відстоювати свою точку зору		
7	Вміння вести дискусію		
8	Терпимість до різних точок зору		
	РАЗОМ:		

5.2. Вміння розуміти та враховувати суспільні інтереси (оцінюється в балах від 0 до 5)

№ пп.	Елементи (критерії)	Оцінка	
		В 1	В 1
1	Постійна турбота про загальнолюдські, державні інтереси		
2	Здатність зважати на виховні наслідки господарювання		
3	Почуття обов'язку перед країною		
4	Відповідальність перед суспільством		
5	Дотримання державних законів		
	РАЗОМ:		

5.3. Вміння розуміти та враховувати інтереси особи працівника та трудового колективу (оцінюється в балах від 0 до 5)

№ пп.	Елементи (критерії)	Оцінка	
		В 1	В 1
1	Відданість трудовому колективу		
2	Вміння здійснювати виховання в трудовому колективі		
3	Вагомий зв'язок з колективом, вміння та бажання вчитися у нього		
4	Вибагливість до підлеглих		
5	Здатність критично оцінювати досягнуті результати		
6	Вміння правильно сприймати критику на свою адресу з боку колективу		
	РАЗОМ:		

## 6. Працездатність

Працездатність - одна з найважливіших якостей сучасного керівника. Працездатність керівника можна охарактеризувати такими основними групами якостей: фізичний потенціал; емоційно-вольовий потенціал.

Ці критерії представлені в наведених нижче тестах.

### 6.1. Фізичний потенціал (оцінюється у балах від 0 до 5)

№ пп.	Елементи (критерії)	Оцінка	
		В 1	В 1
1	Фізичні навантаження		
2	Правильне харчування		
3	Хороший сон		

4	Загартовування		
5	Водно-питний режим		
6	Правильне дихання		
7	Використання заспокійливих поєднань кольорів		
8	Незловживання алкоголем		
9	Незловживання курінням		
10	Стан здоров'я відповідно до віку		
	РАЗОМ:		

## 6.2. Емоційно-вольовий потенціал (оцінюється в балах від 0 до 5)

№ шп.	Елементи (критерії)	Оцінка	
		В 1	В 1
1	Завзятість у роботі		
2	Почуття обов'язку		
3	Стимулювання вольових якостей		
4	Захопленість роботою		
5	Сімейне благополуччя		
6	Оптимізм та життєрадісність		
7	Широта захоплень		
8	Вміння розслаблятися		
9	Тренованість нервової системи		
10	Гігієна розумової праці (режим праці, відпочинку, харчування, облік біоритмів)		
	РАЗОМ:		

Ключ до тесту

### 1. Професійна компетентність

#### 1.1. Організаційно-управлінська культура керівника.

Виходячи із суми набраних вами балів, можна охарактеризувати рівень вашої організаційно-управлінської культури таким чином:

До 19 балів – низький;

20-25 балів – задовільний;

26-32 бали – високий;

33-40 балів дуже високий.

#### 1.2. Економічна культура керівника

До 7 балів – низький;

8-10 балів – задовільний;

11-13 балів – високий;

14-15 балів – дуже високий.

#### 1.3. Правова культура керівника

До 12 балів – низький;

13-17 балів – задовільний;

18-22 бали – високий;

23-25 балів – дуже високий.

#### 1.4. Досвід керівництва

До 10 балів – недостатній;

11-14 балів – задовільний;

15-18 балів - досить хороший, що дозволяє успішно вирішувати управлінські проблеми;



19-20 балів – дуже великий досвід керівництва, що відображає здатність ефективно вирішувати проблеми управління.

1.5. Досвід підприємництва

До 7 балів – недостатній;

8-10 балів – задовільний;

11-13 балів – високий;

14-15 балів – дуже високий.

1.6. Загальна оцінка професійної компетентності керівника

Для загальної оцінки рівня професійної компетентності слід підрахувати суму балів пропонованої групи тестів. Для цього у графі «Оцінка рівня компетентності з тесту» наведеної таблиці слід проставити тестові значення ваших характеристик за наведеними вище тестами. У графі «Кількість балів» необхідно проставити кількісну оцінку рівня вашої компетентності за кожною групою:

низький рівень – 2 бали;

задовільний – 3 бали;

високий – 4 бали;

дуже високий – 5 балів.

Таблиця 1

№ пп.	Групи тестів	Оцінка рівня компетентності (за результатами тесту)	Кількість балів
1	Організаційно-управлінська культура		
2	Економічна культура		
3	Правова культура		
4	Досвід керівництва		
5	Досвід підприємництва		
	РАЗОМ:		

Загальна оцінка вашої професійної компетентності буде наступною:

до 12 балів – низький рівень якостей;

13-17 балів – задовільний;

18-22 бали – високий;

23-25 балів – дуже високий.

2. Організаторські якості

2.1. Тяга до лідерства

До 5 балів – низька;

6-7 балів – середня;

8-9 балів – досить стійка;

10 балів – дуже висока.

2.2. Вміння контактувати з людьми (комунікабельність)

до 10 балів – низький рівень комунікабельності;

11-14 балів – задовільний;

15-18 балів – високий;

19-20 балів – дуже високий.

2.3. Вміння організувати спільну діяльність у трудовому колективі

До 7 балів – низький рівень організаторських здібностей;  
8-10 балів – задовільний;  
11-13 балів – високий;  
14-15 балів – дуже високий.

#### 2.4. Особистий авторитет

До 12 балів – низький рівень привабливості;  
13-17 балів – задовільний;  
18-22 бали – високий;  
23-25 балів – дуже високий.

2.5. Загальна оцінка організаторських якостей керівника  
Загальна оцінка рівня організаторських якостей керівника складається на базі одержаних оцінок за запропонованою вище групою тестів.

Для цього у графі «Оцінка рівня організаторських якостей за тестом» наведеної таблиці треба проставити отримані раніше тестові значення ваших характеристик (низький рівень, задовільний, високий, дуже високий). В іншій графі «Кількість балів» слід проставити кількісну оцінку рівня ваших організаторських якостей за відповідними групами:

низький рівень організаторських якостей – 2 бали;  
задовільний – 3 бали;  
високий – 4 бали;  
дуже високий – 5 балів.

#### Таблиця 2

Групи тестів	Оцінка рівня	Кількість балів
Тяга до лідерства		
Вміння контактувати з людьми (комунікабельність)		
Вміння організувати спільну трудову діяльність колективу		
Особистий авторитет		
РАЗОМ:		

Загальна оцінка ваших організаторських якостей може бути наступною:

до 10 балів – низький рівень організаторських якостей;  
11-14 балів – задовільний;  
15-18 балів – високий;  
19-20 балів – дуже високий.

### 3. Діловитість

#### 3.1. Вміння стратегічно мислити.

Виходячи із суми набраних балів (І) за тестом, можна дати наступну характеристику вашому вмінню аналітично мислити:

до 19 балів – низька здатність до стратегічного мислення;  
20-27 балів - посереднє стратегічне мислення;  
28-35 балів – добрі здібності до стратегічного мислення;  
36-40 балів – чудові здібності до стратегічного мислення.

#### 3.2. Підприємливість (за оцінкою виконання)

До 51 бала – низький рівень підприємливості;  
52-72 бали – посередній;  
73-93 бали – високий;  
94-105 балів – дуже висока.

### 3.3. Особиста організованість (за оцінкою виконання)

До 12 балів – низький рівень;  
13-17 балів – задовільний;  
18-22 бали – високий;  
23-25 балів – дуже високий.

### 3.4. Загальна самооцінка діяльності

Для визначення загального рівня діяльності можна використовувати результати тестування за запропонованою вище групою тестів і оцінити їх, проставивши в наведеній таблиці свою оцінку виконання:

до 7 балів - низький рівень діяльності;  
8-10 балів – задовільний;  
18-22 бали – високий;  
23-25 балів – дуже високий.

### Таблиця 3

№ пп.	Результати тестування за групами якостей	Оцінка виконавця (В)
1	Вміння стратегічно мислити	
2	Підприємливість	
3	Особиста організованість	
	РАЗОМ:	

## 4. Моральні якості

### 4.1. Духовні якості

До 24 балів – низький рівень якостей;  
25-34 бали – задовільний;  
35-43 бали – високий;  
43-50 балів - дуже високий.

### 4.2. Культура поведінки

До 22 балів – низький рівень моральних якостей;  
23-30 балів – задовільний;  
31-39 балів – високий;  
40-45 балів – дуже високий.

### 4.3. Загальна оцінка моральних якостей керівника

Для отримання загальної оцінки рівня моральних якостей необхідно розрахувати суму балів за запропонованими вище тестами.

Для цього у графі «Оцінка рівня моральних якостей по тесту» наведеної таблиці потрібно проставити фактичні тестові значення ваших характеристик за наведеними вище тестами. У графі «Кількість балів» слід проставити кількісну оцінку рівня ваших моральних якостей за відповідними групами:

низький рівень – 2 бали;  
задовільний – 3 бали;  
дуже високий - 4 бали;  
високий – 5 балів.

Таблиця 4

№ пп.	Групи тестів	Загальна оцінка	Кількість балів
1	Духовні якості		
2	Культура поведінки		
	РАЗОМ:		

Загальна оцінка рівня ваших моральних якостей може бути такою:

до 5 балів – низький рівень;  
6-7 балів – задовільний;  
8-9 балів – високий;  
10 балів – дуже висока.

## 5. Політична культура

### 5.1. Загальна політична культура

До 20 балів – низький рівень;  
21-28 балів – задовільний;  
29-32 бали – високий;  
33-40 балів дуже високий.

### 5.2. Вміння розуміти та враховувати суспільні інтереси

До 12 балів – низький рівень розуміння суспільних інтересів;  
13-17 балів – задовільний;  
18-22 бали – високий;  
23-25 балів – дуже високий.

### 5.3. Вміння розуміти та враховувати інтереси особи працівника та трудового колективу

До 15 балів – недостатня увага до інтересів колективу та потреб кожного працівника;

16-21 бал – ставлення до колективних та особистих інтересів задовільний;

22-27 балів – ви приділяєте достатньо уваги інтересам та потребам у керованому вами колективі;

28-30 балів – ви гідний представник свого трудового колективу, виражаєте його інтереси, уважні до своїх працівників.

### 5.4. Загальна оцінка політичної культури

Загальна оцінка політичної культури складається з урахуванням отриманих оцінок по вищезгаданій групі тестів.

Проставте тестові значення ваших характеристик у таблиці, виходячи з наступних оцінок:

низький рівень – до 2 балів;  
задовільний – 3 бали;

високий – 4 бали;  
дуже високий – 5 балів.

Таблиця 5

№ пп.	Групи тестів	Оцінка за тестами, балів
1	Загальна політична культура	
2	Ставлення до загальнонародних інтересів	
3	Ставлення до інтересів трудового колективу та особистості	
	РАЗОМ:	

Ключ до підсумкового тесту:

Підсумкова оцінка політичної культури може бути такою:

до 7 балів – низький рівень;

8-10 балів – середній;

11-13 балів – добрий;

14-15 балів – високий рівень.

6. Працездатність

6.1. Фізіологічний потенціал

До 25 балів – низький рівень здоров'я;

26-35 балів – середній;

36-45 балів – добрий;

46-50 балів – відмінний.

6.2. Емоційно-вольовий потенціал

До 25 балів – низький рівень емоційно-вольових резервів;

26-35 балів – середній;

36-45 балів – добрий;

46-50 балів – відмінний.

6.3. Загальна оцінка працездатності

Таблиця 6

Загальна оцінка працездатності

№ пп.	Елементи (критерії)	Оцінка	
		В 1	В 2
1	Фізіологічні фактори працездатності		
2	Емоційно-вольові резерви працездатності		
	РАЗОМ:		

До 5 балів – низький рівень працездатності;

6-7 балів – середній;

8-9 балів – високий;

10 балів – дуже висока.

7. Підсумкова оцінка якостей менеджера

Проставте підсумкові оцінки щодо кожного блоку якостей у таблиці, виходячи з наступних значень:

низький рівень якостей – до 2 балів;

середній (задовільний) рівень – 3 бали;

високий рівень – 4 бали;  
дуже високий рівень – 5 балів.

Таблиця 7

Загальна оцінка якостей менеджера

№ пп.	Групи тестів	Підсумкові оцінки тестів, балів
1	Професійна компетентність	
2	Організаторські здібності	
3	Ділові якості	
	Моральні якості	
	Політична культура	
	Працездатність	
	РАЗОМ:	

Ключ до тесту

До 15 балів – ваших якостей недостатньо для менеджера;

15-21 бал – ви маєте задовільний рівень якостей менеджера;

22-27 балів – ви маєте якості хорошого менеджера;

28-30 балів – за своїми якостями ви чудовий менеджер.

## Додаток Б

### ДОСЛІДЖЕННЯ РИС ХАРАКТЕРУ

Визначіть, якою мірою вам притаманні такі риси характеру, темпераменту.  
Оцініть за п'ятибальною системою:

- 1 – дуже слабо;
- 2 – слабо;
- 3 – помірно;
- 4 – сильно;
- 5 – дуже сильно.

	Поступливість		Непохитність
	Товариськість		Замкнутість
	Гнучкість		Загальмованість
	Врівноваженість		Імпульсивність
	Поступливість		Сварливість
	Рішучість		Боязкість
	Покірність		Владність
	Добросердя		Непривітність
	Чуйність		Холодність
	Відкритість		Підозріливість
	Делікатність		Грубість
	Дбайливість		Черствість
	Відхідливість		Мстивість
	Привітність		Сухість
	Щедрість		Жадібність
	М'якосердя		Деспотичність
	Стриманість		Метушливість
	Природність		Скутість
	Доступність		Зарозумілість
	Поблажливість		Непохитність
	Ініціативність		Неповороткість
	Співчуття		Гордовитість
	Теплота		Суворість
	Невпевненість		Самовпевненість
	Терпимість		Нетерпимість
	Розкутість		Емоційність
	Веселість		Грубість
	Безтурботність		Заклопотаність
	М'якість		Впертість

Тест містить у кожній колонці 29 якостей.

Загальні суми балів від 29 до 145 у кожній колонці.

Важливо, щоб суми були відносно врівноважені.

Відхилення в той або інший бік, як правило, свідчить про неадекватність оцінки.

## Додаток В.

### «Орієнтація керівника на людей та завдання»

Тест містить 35 тверджень, які відображають особливості управлінської поведінки.

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

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



32. Дозволяв би групі самостійно визначати ритм своєї роботи.

33. Закликав би групу перевищити свої рекордні показники.

34. Діяв би, не радячись з групою.

35. Припускав би, що всі члени групи дотримуються інструкцій та приписів.

Обробка результатів:

1. Відмітьте такі номери тверджень: 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34, 35.

2. Поставте цифру 1 (один) перед відміченими номерами тверджень, на які Ви відповіли «Р» або «Н».

3. Поставте цифру 1 (один) перед всіма іншими номерами тверджень, на які Ви відповіли «В» або «Ч».

4. Обведіть цифри 1 (один), які стоять перед твердженнями: 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 35.

5. Підрахуйте кількість відповідей, які відмічені цифрою 1 (один). Це кількість балів, що вказує на ступінь Вашої спрямованості на людей.

6. Підрахуйте кількість відповідей, які не відмічені цифрою 1 (один) в кружках. Це бали, що вказують на ступінь Вашої спрямованості на завдання.

Оцінка результатів:

1. Максимальна кількість балів за шкалою орієнтації на людей – 12.

15. Показник вище 12 балів означає, що виражена орієнтація на людей.

2. Кількість балів, що перевищує 12 за шкалою орієнтації на завдання, показує ступінь її вираженості. Керівники такого типу, як правило, менш за все рахуються з людьми.

## *Тести для самостійної перевірки знань*

Тест 1.

1. Група людей з усвідомленими загальними цілями

- А) система
- Б) організація
- В) структура

2. Фактори та умови навколишнього середовища, що впливають на функціонування організації – це

- А) зовнішнє середовище
- Б) внутрішнє середовище
- В) природа

3. У середовище прямого впливу не входять ...

- А) споживачі
- Б) економічні чинники
- В) конкуренти

4. У середовище непрямої дії входять ...

- А) виробники
- Б) посередники
- В) соціальне середовище

5. Що стосується ознак організації?

- А) організаційна культура
- Б) наявність мети
- В) закритість

6. Що входить до основних чинників довкілля?

- А) споживачі
- Б) цілі, завдання, технології
- В) Державні органи влади

7. Яка функція управління дозволяє визначити майбутнє організації?

- А) Контроль
- Б) Мотивація
- В) Планування

Відповіді: 1 -Б, 2- А, 3- Б, 4- В, 5- В, 6- Б, 7- В.

Тест 2.

1. В основі процесу взаємодії особистості та організації знаходяться:

- а) психологічні контракти;
- б) соціальні контакти;
- в) економічні контракти.

2. До особистісних якостей людей, важливими для здійснення тієї чи іншої роботи не належить:

- а) локус контролю;
- б) авторитаризм;
- в) зарозумілість.

3. Компетентність включає:

- а) схильність;
- б) вимоги;
- в) здатність.

4. Конфлікт виникає, коли рольова поведінка:

- а) відповідає рольовому очікуванню;
- б) невизначено;
- в) явно суперечить рольовому очікуванню.

5. З чийх праць витягнуто поняття Макіавеллізм:

- а) Н. Макіавеллі;
- б) А. Маслоу;
- в) До. Альдерфер.

6. До внутрішніх Демографічних характеристик належать

- а) стать;
- б) етнічна приналежність;
- в) рівень освіти.

7. До типів поведінки людини в організації не належить:

- а) «приспосованець»;
- б) "оригінал";
- в) "наставник".

Відповіді на тест: 1-а, в, 2-в, 3-б, 4-в, 5-а, 6-в, 7-в

## ГЛОСАРІЙ



**Абсентеїзм** – форма відторгнення роботи, яка проявляється у небажанні працівника перебувати на робочому місці.

**Атрибуція** – приписування причин поведінки зовнішнім обставинам (ситуації) або внутрішнім причинам (діям самої людини).

**Аутсорсинг** – процес ліквідації підрозділів, не пов'язаних з центральними напрямками роботи організації, та найму інших компаній для їх виконання.

**Афективна прихильність** – бажання людини продовжувати роботу в організації, так як її цілі та цінності збігаються з основними цілями і цінностями компанії.

**Валентність** – цінність очікуваної винагороди, що сприймається людиною.

**Вербальні комунікації** – вид комунікації, у якій як знакова система використовується людська мова.

**Віртуальна команда** – група співробітників, розподілених географічно, організаційно або в часі та об'єднаних за допомогою інформаційних та телекомунікаційних технологій для виконання операційних завдань.

**Влада підрозділу** – ресурс впливу підрозділу, заснований на його центральному становищі, незамінності, здатності контролювати та генерувати ресурси та діяти в непередбачених обставинах.

**Глобалізація** – процес взаємодії людей усього світу щодо їх культурного, економічного, політичного, технологічного життя та навколишнього середовища.

**Групова згуртованість** – ступінь привабливості групи для своїх членів.

**Даунсайзинг** – процес зниження чисельності працівників з метою досягнення оптимальної кількості співробітників, необхідної для ефективного функціонування новозбудованої організації.

**Дистрибутивна справедливість** – об'єктивність розподілу винагород в організації, що сприймається людиною.

**Експертна влада** – джерело особистісної влади, заснований на визнанні членами групи переваги професійних навичок та здібностей працівника.

**Емоції** – це відкриті реакції, що виражають почуття людей стосовно конкретних подій.

**Емоційна саморегуляція** – вміння людини довільно змінювати силу та характер своїх емоційних переживань.

**Емоційний інтелект (EQ)** – група умінь та навичок, пов'язаних з емоційною сферою життя.

**Життєвий стиль** – особистісно зумовлені форми поведінки, основу яких лежать ключові цінності людини.

**Задоволеність роботою** – ставлення до змісту та умов виконуваної роботи.

**Звільнення за власним бажанням** – форма відторгнення роботи, яка проявляється у прийнятті працівником рішення про те, що звільнення є найбільш ефективним способом вирішення ситуації.

**Ідентифікація** – спосіб пізнання іншої людини через усвідомлене або неусвідомлене уподібнення себе її характеристикам.

**Індивідуальний стиль діяльності** – система відмітних ознак діяльності людини, яка проявляється у формі стійко повторюваних прийомів та способів діяльності, у своєрідній тимчасовій організації діяльності та в якісних особливостях продукту діяльності.

**Інструментальність** – уявлення про те, що високі результати роботи будуть винагороджені.

**Кар'єра** – еволюційна послідовність різних робочих місць у часі.

**Комунікація** – процес передачі від відправника (людини, групи чи організації) до одержувачу (людині, групі чи організації).

**Корпоративна культура** – індивідуальна характеристика організації (її цінностей, зразків поведінки, способів оцінки результатів діяльності), що відображає її неповторні особливості.

**Лідерство** – процес впливу однієї людини на інших з метою

**Мінлива кар'єра** – тип кар'єри, для якого характерна зміна різних видів професійної діяльності, не пов'язаних один з одним.

**Мотиваційний потенціал роботи** – сукупність ключових характеристик роботи, які впливають глибинну мотивацію працівника.

**Мотивація** – сукупність процесів, які спонукають, спрямовують і підтримують поведінку людини при досягненні за метою.

**Наставництво** – процес, за допомогою якого досвідченіші співробітники радять, консультують, стимулюють професійний розвиток нових співробітників.

**Невербальні комунікації** – вид комунікації, в якій використовуються різноманітні форми немовних знакових систем.

**Норми** – узгоджені неформальні правила поведінки, що регулюють поведінку членів групи.

**Організаційна культура** – інтегральна характеристика організації (її цінностей, зразків поведінки, способів оцінки результатів діяльності), дана в мові певної типології.

**Організаційна поведінка** – міждисциплінарна теоретико-прикладна галузь, що вивчає всі аспекти поведінки людей в організації з метою підвищення її ефективності.

**Організаційна прихильність** – ставлення працівника до організації, при якому він ототожнює себе з організацією, відчуває свою причетність до неї і хоче в ній працювати.

**Організаційна соціалізація** – процес проходження співробітника від статусу новачка до ефективного та залученого члена своєї організації.

**Організаційна участь** – система заходів, яка повинна вживатися керівниками компанії для пом'якшення наслідків емоційного шоку, що виник.

**Організаційні цінності** – ключовий елемент структури організаційної культури, який лежить в основі тих пологів, що розробляються.

**Організація** – соціальна структурована система, що складається з груп та індивідів, що працюють разом для досягнення поставленої мети.

**Особистісна влада** – ресурс впливу, заснований на професійних та індивідуально-особистісних якостях людини.

**Особистість** – унікальна і відносно стабільна схема поведінки, мислення та емоцій, яку проявляє людина.

**Очікування** – уявлення про те, що докладені зусилля людини позитивно вплинуть на рівень виконаної роботи.

**Перцептивна функція спілкування** – взаємне сприйняття партнерами зі спілкування один одного, спрямоване на їхнє розуміння.

**Поведінковий підхід до лідерства** – підхід, що акцентує увагу на тому, які типи поведінки (стилі лідерства) реалізують лідери, щоб досягти власної ефективності.

**Посадова влада** – ресурс впливу, заснований на офіційному становищі людини в організації.

**Потреба** – це відображення у свідомості потреби (потрібності, бажаності чогось у даний момент), що часто відчувається як внутрішня напруга і спонукає психічну активність, пов'язану з цілепокладанням.

**Потреба самореалізації** (мотив зростання) – схильність актуалізувати те, що можливо; більшою мірою розвивати те, в чому полягає наша своєрідність; ставати всім тим, чим ми можемо стати.

**Практичний інтелект** – здатність розробляти ефективні способи вирішення практичних завдань у повсякденному житті.

**Прихильність, орієнтована на наслідки** – бажання людини продовжувати роботу в організації, оскільки її догляд спричинить серйозні втрати.

**Професійна придатність** – сукупність індивідуальних особливостей людини, що впливають на успішність освоєння будь-якої професійної діяльності та ефективність її виконання.

**Процедурна справедливість** – сприймана людиною об'єктивність процедур оцінки результатів роботи.

**Регулятивна функція спілкування** – зміна своєї поведінки та поведінки партнера зі спілкування, спрямоване на організацію спільної діяльності (взаємодії).

**Референтна влада** – джерело особистісної влади, в основі якої лежить симпатія і повага членів групи, обумовлені особистим чарівністю, високою репутацією, гарними навичками спілкування тощо. людини.

**Рефлексія** – усвідомлення адресантом того, як він сприймається партнером зі спілкування.

**Роль** – типова поведінка людини в контексті соціальної взаємодії.

**Система організаційної комунікації** – сукупність формальних та неформальних каналів комунікації, які пов'язують елементи організаційної структури.

**Ситуаційне лідерство** – підхід, у якому досліджуються фактори ефективного лідерства та залежність кращого стилю лідерства від ситуації.

**Соціальна фасилітація** – посилення домінантних реакцій у присутності інших.

**Спілкування** - процес встановлення та розвитку контактів між людьми, що породжується потребами спільної діяльності і включає обмін інформацією, вироблення єдиної стратегії взаємодії, сприйняття і розуміння іншої людини.

**Спіральна кар'єра** – тип кар'єри, при якому люди проходять через низку професій, кожна з яких будується на вже набутих навичках і вміннях, але вимагає і нових навичок.

**Справедливість взаємодії** – об'єктивність міжособистісних взаємин, що сприймається людиною, які використовуються для визначення організаційних винагород.

**Статус** – це відповідне громадське становище чи ранг, закріплений за групами чи окремими членами групи.

**Стійка (горизонтальна) кар'єра** – тип кар'єри, що характеризується довічною зайнятістю на одному робочому місці.

**Стрес** – форма емоційного стану та фізіологічної реакції у відповідь на вимоги, що виходять з внутрішнього або зовнішнього середовища організації.

**Ступінчаста (вертикальна) кар'єра** – тип кар'єри, при якому люди залишаються у певній професії і прокладають шлях з нижчих на вищі посади в одній або кількох організаціях.

**Сходження пірамідою потреб** – алгоритм задоволення потреб людини, при якому задоволення потреб нижчого рівня актуалізує вищі рівні потреб.

**Трансакційне лідерство** – процес мотивації послідовників шляхом апелювання до їх корисливих інтересів, у якому лідери запропонують послідовникам обмін винагород та обіцянок на відповідні рівні зусиль.

**Трансформаційне лідерство** – процес мотивації послідовників шляхом апелювання до мотивів досягнення та розвитку, в якому лідери та послідовники пов'язані взаємними моральними зобов'язаннями.

**Харизма** – результат певної реакції послідовників, який обумовлений характеристиками особистості лідера та його поведінкою у конкретній ситуації.

**Харизматична влада** – джерело особистісної влади, в основі якої лежать особливі («магнетичні») якості особистості, що дозволяють людині займати лідерські позиції, захоплювати і вести за собою послідовників.



## **РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА**

### **Основна:**

1. Микитюк Н. Є. Організаційна поведінка : конспект лекцій. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2020. 95 с.
2. Мілютіна К. Л., Трофімов А. Ю. Психологія сучасного бізнесу. Київ : Ліра-К. 2020. 168 с.
3. Молчанова А. О., Воляник І. В., Кондратьєва В. П. Організаційна поведінка : навч. посібн. / за наук. ред. А. О. Молчанової. Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2015. 176 с.
4. Монастирський Г. Л. Теорія організації : підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль : Крок, 2019. 368 с.
5. Савельєва В., Єськов О., Вакуленко В. Організаційна поведінка : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 218 с.
6. Свидрук І. І., Турянський Ю. І., Миронов Ю. Б. Організаційна поведінка : підручник. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2022. 352 с.
7. Ситник Н. І. Управління персоналом : навч. посібник для вищ. навч. закл. Київ : ІНК ОС, 2019. 471 с.

### **Додаткова:**

1. Батченко Л. В., Бондар І. С., Русавська В. А. Бізнес-комунікації в міжнародному менеджменті : навчальний посібник. Ліра-К, 2021. 304 с.
2. Жигайло Н., Кохан М., Данилевич Н. Психологія бізнесу : навч. посібник. Львів : ВЦ ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 308 с.
3. Психологія бізнесу : навч. посібник / Р. А. Калениченко та інші. Ірпінь : ДПУ, 2023. 269 с.
4. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. Управління змінами : навч. посібник. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 148 с.
5. Основи самоменеджменту та лідерства : навчальний посібник / В. М. Лугова та інші. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
6. Посібник з формування організаційної культури URL : [https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/Посібник\\_з\\_формування\\_організаційної\\_культури\\_1.pdf](https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/Посібник_з_формування_організаційної_культури_1.pdf)
7. Етика бізнесу : навч. посіб. / Сушик І. В та інші. Луцьк : РВВ Луцький НТУ, 2019. 268 с.
8. Лукашевич М. П. Соціологія праці : підручник. Київ : Либідь, 2004. 440 с.
9. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С., Волкова В.В. Управління інтелектуальним капіталом : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра



спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2024. 198 с.

### **Інформаційні ресурси:**

1. Інтернет портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua>.
2. Види комунікацій в організації : теорія організації та організаційна поведінка. URL : <https://goo.su/PI4M7>
3. Carmine Gallo. The 7 Secrets of Inspiring Leaders. Forbes. URL : <https://www.forbes.com/sites/carminegallo/2011/07/06/the-7-secrets-of-inspiring-leaders/?sh=54d044221433>
4. Organizational Behavior. OpenStax textbook/  
<https://openstax.org/details/books/organizational-behavior>
5. The Journal of Organizational Behavior. URL : <https://onlinelibrary.wiley.com/journal/10991379>
6. Міжнародний науковий економічний журнал Бізнес Інформ. URL : <https://www.business-inform.net/main/>
7. Журнал Проблеми економіки. URL : <https://www.problecon.com/main/>



### ***ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА***

1. Адізес І. Управління змінами. Київ : Book Chef, 2018. 640 с.
2. Батченко Л. В., Бондар І. С., Русавська В. А. Бізнес-комунікації в міжнародному менеджменті : навчальний посібник. Київ : Ліра-К, 2021. 304 с.
3. Власова О. І. Соціальна психологія організацій та управління : підручник. Київ : ЦУЛ, 2010. 396 с.
4. Гавкалова Н. Л., Гришина В. В. Організаційно-комунікаційне забезпечення – основа ефективності управлінської діяльності персоналу підприємств : монографія. Харків : ХНЕУ імені С. Кузнеця, 2021. 191 с.
5. Етика бізнесу: навч. посіб. / Сушик І. В. та інші. Луцьк : РВВ Луцький НТУ, 2019. 268 с.
6. Жигайло Н., Кохан М., Данилевич Н. Психологія бізнесу : навч. посібник. Львів : ВЦ ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 308 с.
7. Кифяк В. Інструменти командоутворення. Чернівці : Чернівецьк. нац. ун-т імені Юрія Федьковича, 2022. 165 с.
8. Козирев М. П. Соціологія : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2013. 440 с.
9. Команда команд. Нові правила взаємодії у складному світі / Маккрістал С. та інші. Київ : Моноліт-Bizz, 2018. 416 с.
10. Лукашевич М. П. Соціологія праці : підручник. Київ : Либідь, 2004. 440 с.

11. Микитюк Н. Є. Організаційна поведінка : конспект лекцій. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2020. 95 с.
12. Мілютіна К. Л., Трофімов А. Ю. Психологія сучасного бізнесу. Київ : Ліра-К. 2020. 168 с.
13. Молчанова А. О., Воляник І. В., Кондратьєва В. П. Організаційна поведінка : навч. посібн. / за наук. ред. А. О. Молчанової. Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2015. 176 с.
14. Монастирський Г. Л. Теорія організації : підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль : Крок, 2019. 368 с.
15. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. Управління змінами : навч. посібник. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 148 с.
16. Основи самоменеджменту та лідерства : навчальний посібник / В. М. Лугова та інші. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
17. Посібник з формування організаційної культури URL : [https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/Посібник\\_з\\_формування\\_організаційної\\_культури\\_1.pdf](https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/Посібник_з_формування_організаційної_культури_1.pdf)
18. Психологія бізнесу : навч. посібник / Калениченко Р. А. та інші. Ірпінь : ДПУ, 2023. 269 с.
19. Психологія підприємництва та бізнесу : підручник / Гусєва О. Ю. та інші. Київ : Державний університет телекомунікацій, 2019. 257 с.
20. Савельєва В., Єськов О., Вакуленко В. Організаційна поведінка : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 218 с.
21. Свидрук І. І., Турянський Ю. І., Миронов Ю. Б. Організаційна поведінка : підручник. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2022. 352 с.
22. Сергєєва Т. В., Фестеу Д., Роунтрі Г. Лідерство і командна робота : навчальний посібник. Харків : ХНУБА, 2014. 124 с.
23. Ситник Н. І. Управління персоналом : навч. посібник для вищ. навч. закл. Київ : ІНКІС, 2019. 471 с.
24. Хемел Г., Заніні М. Людинократія. Створення компаній, у яких люди – понад усе. Київ : Лабораторія, 2021. 320 с.
25. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С., Волкова В.В. Управління інтелектуальним капіталом : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2024. 198 с.
26. Smith P., Yellowley W., McLachlan J. Organizational Behaviour : Managing People in Dynamic Organizations. Abington : Taylor&Francis Group, 2021. 211 p.
27. Team Building : Proven Strategies for Improving Team Performance / Dyer Jr., Gibb W., Dye H., William G. John Wiley & Sons, 2013. 304 p.

Навчальне видання  
(українською мовою)

Шавкун Ірина Григорівна  
Дибчинська Яна Станіславівна

### **Організаційна поведінка**

Навчальний посібник  
для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра  
спеціальності «Менеджмент»  
освітньо-професійної програми  
«Менеджмент організацій і адміністрування»

Рецензент *Т. С. Павлюк*  
Відповідальний за випуск *Я. С. Дибчинська*  
Коректор *І. Г. Шавкун*