

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені І.І.МЕЧНИКОВА

Факультет психології і соціальної роботи

Кафедра соціальної і прикладної психології

В.І. Подшивалкіна

“ПСИХОЛОГІЧНІ ПРОБЛЕМИ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ”

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

до вибіркової дисципліни професійної підготовки.
*для здобувачів спеціальності 053 « Психологія»
третього (доктор філософії) рівня вищої освіти*

ОДЕСА
ОНУ
2021

**УДК 159.9:316.6:331.1(76)
П449**

Рецензенти:

Н.В. Родіна – доктор психологічних наук, професор, завідувач кафедри диференціальної та спеціальної психології ФПСПр ОНУ імені І.І.Мечникова

М.Ф. Будіянський – кандидат психологічних наук, професор кафедри соціальної і прикладної психології ФПСПр ОНУ імені І.І.Мечникова

Рекомендовано до друку вченою радою

Факультету психології та соціальної роботи ОНУ імені І. І. Мечникова

Протокол № 6 від 21 квітня 2021р

Подшивалкіна В.І.

П449 Психологічні проблеми сучасних організацій: метод. рек. до вибіркової дисципліни здобувачів спеціальності 053 «Психологія» третього (доктор філософії) рівня вищої освіти/ В.І.Подшивалкіна; Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, Ф-т психології та соціальної роботи. – Одеса : ОНУ, 2021. – 30 с.

Методичні рекомендації до дисципліни “Психологічні проблеми сучасних організацій” спрямовані на створення оптимальних умов для засвоєння здобувачами третього рівня вищої освіти (доктор філософії) психологічних особливостей сучасних організацій. Сучасні організації швидко розвиваються та поштовхують дослідження психологів новітніх організаційних форм. Саме знання нових організаційних форм має велике значення для роботи професійного психолога, оскільки дозволяє поліпшити організаційні форми своєї особистої роботи, а також краще діагностувати психологічні проблеми окремих організацій, де він працює. Надаються перелік тем та інформаційні листи для самостійної роботи.

Розраховано для здобувачів третього рівня вищої освіти другого року навчання факультету психології і соціальної роботи ОНУ імені І. І. Мечникова спеціальності 053 «Психологія», а також слухачів інших гуманітарних напрямів.

**УДК 159.9:316.6:331.1(76)
П449**

© Подшивалкіна В.І., 2021

© Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2021

Зміст

Вступ.....	4
Мета та завдання.....	4
Зміст навчальної дисципліни.....	6
Рекомендована література.....	7
Інформаційні ресурси.....	9
Додатки: Матеріали для самостійної роботи здобувача.....	9
Інформаційний лист 1. Поняття організації.....	9
Інформаційний лист 2. Типи и основні функції організаційної структури..	10
Інформаційний лист 3. Основні види структур організації.....	12
Інформаційний лист 4. Поняття механічних та органічних структур.....	14
Інформаційний лист 5. Основні відмінності сучасних організацій.....	16
Інформаційний лист 6. Класифікація сучасних організацій.....	18
Інформаційний лист 7. Традиційна проти сучасної організації.....	20
Інформаційний лист 8. Організаційна ефективність.....	20
Інформаційний лист 9. Комунікації в організаціях.....	22
Інформаційний лист 10. Комунікативні зв'язки в організаціях.....	24
Інформаційний лист 11. Комунікаційні бар'єри в організаціях.....	27

Вступ

Технологічні та соціальні зміни у суспільстві обумовлюють появу нових організаційних форм, які ще недостатньо вивчені з психологічної точки зору. С одного боку ефективність сучасного практикуючого психолога залежить від адекватності його уявлень щодо сучасних організацій, оскільки з кожної з них пов'язана поява як нових можливостей, так й нових психологічних проблем. З другого боку дослідницькі програми здобувачів теж пов'язанні з проведенням відповідних досліджень у різних організація, зокрема новітніх.

Розуміння цих сутності психологічних сучасних проблем стає запорукою продуктивності здобувача як дослідника, так й як психолога-практика

Навчальна програма дисципліни “Психологічні проблеми сучасних організацій” складена відповідно до освітньо-професійної/освітньо-наукової програми підготовки «доктора філософії» за спеціальністю 053 « Психологія».

Предметом вивчення навчальної дисципліни є психологічні проблеми сучасних організацій.

Місце навчальної дисципліни в структурі освітнього процесу. Дисципліна “Психологічні проблеми сучасних організацій” входить до вибіркового дисциплін професійної підготовки здобувачів спеціальності 053 « Психологія» третього (доктор філософії) рівня вищої освіти

Програма навчальної дисципліни складається з таких змістових модулів:

- Сучасні тенденції розвитку організаційної психології
- Психологічні дисфункції та патологія розвитку сучасних організацій

Мета та завдання навчальної дисципліни

Мета дисципліни “Психологічні проблеми сучасних організацій” полягає у створенні умов для засвоєння здобувачами самостійного аналізу психологічних проблем сучасних організацій.

Завдання

- оволодіння здобувачами фундаментальними поняттями і принципами організаційної психології;
- вивчення особливостей сучасних проблем функціонування організацій;
- розуміння психологічні дисфункції та патологія розвитку сучасних організацій;
- володіння діагностичними методами організаційної психології та психологічними методами оптимізації діяльності організації.

Процес вивчення дисципліни спрямований на формування елементів наступних компетентностей:

СК 1. Здатність виокремлювати, систематизувати, розв'язувати та прогнозувати актуальні психологічні проблеми, чинники та тенденції функціонування й розвитку особистості, груп і організацій на різних рівнях психологічного дослідження.

ПРН 13. Виокремлювати, систематизувати, розв'язувати, критично осмислювати та прогнозувати значущі психологічні проблеми, чинники та тенденції функціонування й розвитку особистості, груп і організацій на різних рівнях психологічного дослідження.

ПРН 15. Уміти критично і системно оцінювати результати науково-дослідної роботи, визначати перспективи подальших наукових розвідок.

На вивчення навчальної дисципліни відводиться 90 годин, що становить 3 кредитів ЄКТС.

Форма підсумкового контролю успішності навчання – залік.

Методи діагностики успішності навчання

- контроль за самостійною роботою (перевірка конспектів, виконання завдань до практичних занять, захист рефератів за обраною темою, презентація наукових досліджень тощо);

Усі форми контролю включено до 100-бальної шкали оцінювання

Зміст навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1. Сучасні тенденції розвитку організаційної психології

Тема 1. Організаційна психологія як область міждисциплінарних досліджень. Визначення поняття «організації». Принципи побудови «організації». Організаційні процеси.

Тема 2. Рівні аналізу організаційної психології Основні види організаційних структур Особливості психологічних проблем в різних за структурою організаціях

Тема 3. Взаємозв'язок організації та навколишнього середовища. Вплив зовнішнього середовища на організаційні процеси.

Тема 4. Організаційна ефективність та методи її оцінювання. Асесмент-центр: призначення, структура. Проблема оптимізації професійної діяльності в організації.

Тема 5. Влада в організаціях: її природа та форми. Особливості рольової поведінки особистості в організації. Керівництво та лідерство в організаціях

Змістовий модуль 2. Психологічні дисфункції та патологія розвитку сучасних організацій

Тема 6. Типи та види деформації організаційної структури організації Основні види організаційних структур. Психологічні умови та шляхи забезпечення гуманізації управління. Сутність соціометрії та можливості її використання в організаціях.

Тема 7. Патологічні тенденції розвитку організаційної культури сучасних організацій. Організаційна культура. Етнічні впливи на організаційну культуру. Виміри організаційної культури

Тема 8. Мотивація ефективного співробітництва в організаціях та тенденції її деформації Мотивація праці в організації. Неадекватні методи стимулювання праці. Проблеми матеріального заохочення та моральної зацікавленості. Організаційні здібності фахівця. Професійна деформація особистості працівників організацій: причини виникнення та умови попередження.

Тема 9. Патологічні деформації комунікацій в організаціях Типи комунікативної поведінки в організації. Особливості неформальної комунікації в організації. Проблеми міжособистісного сприйняття в управлінському спілкуванні. Комунікаційні бар'єри в комунікації "керівник - підлеглий". Горизонтальні комунікації в організації та їхні особливості. Чутки і їх класифікації. Шляхи запобігання чуткам.

Рекомендована література

Основна

1. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. Учебник для вузов. СПб., 2001.
2. Гибсон Джеймс Л., Иванцевич Дж., Донелли Дж. Х.-мл. Организация: поведение, структура, процессы. — М.: Инфра-М, 2000. - 662 с.
3. Власов П.К. Психология замысла организации. Принципы формирования стратегии. — Харьков: Гуманитарный Центр, 2003. — 282
4. Зинкевич-Евстигнеева Т., Фролов Д., Грабенко Т. Технология создания команды. — СПб.: Издательство „Речь”, 2004 — 224с.
5. Занковский А.Н. Организационная психология: Учеб. пособие для вузов по спец. «Организационная психология». — М.: Флинта: МПСИ, 2000. — 648 с.
6. Кверк Б. Создавая связи. Внутрикорпоративные коммуникации в бизнес-стратегии. — М., 2006. — 416 с.
7. Кабаченко Т.С. Психология управления: Учеб. пособие. — М.: Пед. общество России, 2003. — 384 с.
8. Организационная психология: Учеб. пособие / Е.Н. Викентьева, Т.П. Емельянова, И.В. Землянская, Е.Д. Короткина, И.Г. Сизова; Под. ред. Т.П. Емельяновой. — Тверь: Твер. гос. ун-т, 2004. — 203 с.
9. Райгородский Д.Я. Психология руководства: Учеб. пособие. — М.: Бахрах-М, 2005. — 768 с.
10. Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология: Учеб. пособие. — СПб., 2000. — 298 с.

11. Организационная психология: Учеб. пособие / Е.Н. Викентьева, Т.П. Емельянова, И.В. Землянская, Е.Д. Короткина, И.Г. Сизова; Под. ред. Т.П. Емельяновой. – Тверь: Твер. гос. ун-т, 2004. – 203 с.
12. Организационная психология / Под ред. Г.В. Суходольского. Харьков, 2004. С. 76-140.
13. Шайн Э. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.
14. Кирхлер Э., Родлер К. Мотивация в организациях. Психология труда и организационная психология. Т. 1. Харьков, 2003. – 144 с.
15. Шакурова З. А. Управление персоналом: учебное пособие / З. А. Шакурова, Л. П. Паршукова, Н. В. Маркус. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2010. – С. 45 - 59.
16. Шульц Д., Шульц С. Психология и работа. СПб.: Питер, 2003. – С. 277-290.
17. Лесечко М.Д. Психологія прийняття управлінських рішень і створення ефективних команд. – Львів: 2003. – 84с.
18. Канеман Д., Словик П., Тверски А. Принятие решений в неопределенности: Правила и предубеждения / Пер. с англ. – Х.: Изд-во Институт прикладной психологии «Гуманитарный центр», 2005. – 632 с.
19. Кирхлер Э., Шрот А. Принятие решений в организациях / Пер. с нем. – Х.: Изд-во Институт прикладной психологии «Гуманитарный центр», 2004. – 160 с. –
20. Корнилова Т.В. Психология риска и принятия решений: Учебное пособие для вузов / Т.В. Корнилова. – М.: Аспект Пресс, 2003. – 286 с.
21. Райгородский Д.Я. Психология руководства: Учеб. пособие. — М.: Бахрах-М, 2005. — 768 с.
22. Райгородский Д.Я. Психология управления: Хрестоматия. — М.: Бахрах-М, 2006. — 768 с.

Додаткова

1. Горноста́й П. Психологічний феномен „Ми” // Соціальна психологія – 2006. № 2(16) – С.88-96
2. Гримблат С.О. Воронов М.В. Команда: мифы и реальность // Теорія і практика управління соціальними системами // Щоквартальний науково-практичний журнал. Харків: НТУ „ХПІ”. – 2003, № 2. – С. 10-20
3. Липатов С.А. К вопросу о предмете и статусе организационной психологии) // Журнал практического психолога. 2000, № 5-6. – С. 3-11.
4. Кирхлер Э., Родлер К. Мотивация в организациях. Психология труда и организационная психология. Т. 1. Харьков, 2003. – 144 с.
5. Електронні інформаційні ресурси

6. Хисматуллина З.Н. Организационные конфликты: понятие и типология //Социологические науки. № 3, 2005. С. 108-110.
http://www.rae.ru/fs/?section=content&op=show_article&article_id=7779985
7. Шрагина Л.И. Анатомия конфликта, или возможна ли толерантность? // Марк Меерович, Лариса Шрагина. Технология творческого мышления. Альпина Бизнес Букс, Москва, 2008. С. 394-404.
8. Меерович Марк, Шрагина Лариса. Технология творческого мышления. М.: Альпина Паблшер. - 2018, 506 с.

Інформаційні ресурси

http://filos.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/06/tezi_psyhol_zbirnik_2015.pdf
<https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-problemy-protsesta-organizatsii-upravleniya-na-proizvodstvennom-predpriyatii>
<https://rucont.ru/file.ashx?guid=bc5db898-0fd9-4e3f-a4bb-bbc6fc2c8711>
<http://sisupr.mrsu.ru/2015-4/PDF/Dolenko.pdf>

Додатки: Матеріали для самостійної роботи здобувача

До самостійної роботи здобувача входить:

- підготовка реферату з ключових тем курсу
- підготовка конспекту монографії з сучасних проблем організаційної психології
- обробка текстів з випадками організаційних патологій на основі методів кодування згідно з обґрунтованою теорією
- підготовка з питань заліку

Інформаційний лист 1. Поняття організації

Організація – складна комплексна відкрита система, яка складається мінімум з трьох основних підсистем: виробничої (виконання основної функції), соціальної (взаємини між співробітниками по вертикалі і горизонталі) і зовнішніх зв'язків. Від інших видів великих соціальних груп організацію відрізняють такі суттєві ознаки:

1. **Експліційність** – наявність явної мети, доступної для спостереження збоку.
2. **Організаційна влада** – обмеження волі індивідуальної поведінки (основне – у напрямку до цілі) в певних підрозділах і рівнях ієрархії.
3. **Організаційна структура** (посадові ролі у вигляді інструкцій), сталість простору (місце розташування) і часу (графік роботи).
4. **Підбір кадрів з певними характеристиками** для виконання спеціалізованих функціональних обов'язків.
5. **Формальність структури, яка:**
 - **раціональна** (в її основі - принцип доцільності, свідомого руху до мети);
 - **безособова** (відносини між індивідами встановлюються за складеною програмою, тобто передбачаються тільки службові зв'язки);
 - **функціональна** (передбачається досягнення лише функціональних цілей).

Формальна структура організації визначає ролі, назви посад, рівні, ранги і структуру звітності. У середині формальної структури виділяють:

- систему вертикальної залежності ряду службових позицій;
- функціональну організацію (тобто спеціалізоване керівництво за функцією);
- штабну організацію (наявність штабу радників, експертів, помічників поза системою вертикальної залежності).

Інформаційний лист 2. Типи и основні функції організаційної структури

Під «структурою» розуміється сукупність елементів або підсистем, на які розчленовується організація і сукупність відносин, зв'язків між даними елементами. Наслідком того, що організація може бути розчленована різними способами в залежності від цілей аналізу а також до різних рівнів, є наявність одночасно присутніх в організаційній реальності різних структур; якщо обрані принципи і рівень розчленування, структура представляється всією сукупністю відносин між її елементами.

Головна функція організаційної структури – забезпечення контролю та координації діяльності підрозділів підприємства. Організаційна структура

підприємства відображає рівень повноважень, делегованих різним функціональним і лінійним підрозділам підприємства.

1. **Нормування** – забезпечує рівномірний і ритмічний хід виробництва, реалізується за допомогою нормативних документів.
2. **Планування** – складання програми конкретних дій по досягненню намічених цілей.
3. **Координація** – забезпечення узгодженої і злагодженої роботи підрозділів підприємства.
4. **Контроль** – виявлення, узагальнення, аналіз та оцінка результатів виробничо-господарської діяльності підприємства.
5. **Регулювання** – прийняття оперативних заходів по усуненню виявлених відхилень від планованих результатів і ходу виробничого процесу.

В якості одного з критеріїв відмінності одного типу організаційної структури від іншого, дослідники виділяють такі параметри як

- **складність** (визначається ступенем диференціації і інтеграції організації),
- **формалізація**
- і централізація.**

На основі даних параметрів можна виділити характерні особливості різних типів організаційних структур, що виражаються на практиці в різних: **способи розподілу функцій між її елементами, запропонованих способах виконання завдань, процесах прийняття рішень, розподілу влади і відповідальності по лінії керівництва-підпорядкування.**

Іншою підставою для диференціації типів організаційних структур, можуть бути такі критерії як спрямованість працівників організаційної структури

на рішення трудових задач формальним способом, на рішення трудових задач способом, відмінним від формально приписаного,

спрямованість працівників на міжособистісні відносини.

При розгляді такого утворення як організаційна структура, повинні, в кожному разі, враховуватися два вищевказаних підстави, що дозволяють, на наш погляд, найбільш точно і повно виявляти характерні особливості того чи іншого типу структури, представленої на практиці.

В найбільш загальному першому наближенні виділяє чотири основні типи організаційних структур:

- 1) класична, або апаратна, бюрократія;
- 2) професійна бюрократія;
- 3) матрична структура;
- 4) вільна структура;
- 5). змішані типи структури.

Також можна виділити дуже часто зустрічаються на практиці змішані типи організаційних структур і так звані мережеві організаційні структури або мережеві організації.

Організаційні структури характеризуються двома основними типами диференціації.

Вертикальна диференціація, або глибина організаційної ієрархії, мірою якої є кількість рівнів, які поділяють положення керівника і тих робочих місць, які безпосередньо пов'язані з виробництвом, при цьому, ключовим чинником, що лежить в основі співвідношення між розміром організації і вертикальної диференціацією, є обсяг управління; просторовий розподіл, або ступінь територіального розкиду персоналу і устаткування організації.

Горизонтальна диференціація, або ступінь поділу структурних ланок по горизонталі. Вимоги горизонтальної диференціації можуть бути кількісно оцінені з використанням двох параметрів, якими є:

- 1) число спеціальностей, які можуть знадобитися,
- 2)) рівень підготовки, необхідний для виконання відповідних робіт.

В основу горизонтальної диференціації, або способу структурування підрозділів, можуть бути покладені: функції, типи продукції або послуг, клієнтура, географія, технологічний процес. Зростання будь-якого з трьох параметрів диференціації призводить до ускладнення організації.

Інформаційний лист 3. Основні види структур організації

1. Лінійна структура. Керівники підрозділів нижчих ступенів безпосередньо підпорядковуються одному керівнику більш високого рівня і пов'язані з вищестоящою системою тільки через нього. При такій організації один керівник відповідає за весь обсяг діяльності, і передача управлінських рішень кожному з підрозділів одного рівня відбувається тільки від одного начальника (принцип єдиноначальності). Керівник несе повну відповідальність за результати діяльності підлеглих йому підрозділів.

2. Функціональна структура. В її основі лежить принцип повноправного розпорядництва: кожен керівник має право давати вказівки з питань, що входять у його компетенцію. Це створює умови для формування апарату фахівців, які в силу своєї компетенції відповідають тільки за певну ділянку роботи. Така децентралізація робіт між підрозділами:

- дозволяє ліквідувати дублювання у вирішенні завдань управління окремими службами;
- створює можливість для спеціалізації підрозділів по роботах, єдиним змістовно і технологічно, що значно підвищує ефективність функціонування апарату управління.

3. Лінійно-функціональна структура – заснована на поєднанні переваг лінійної та функціональної форм. Структура управління цього типу зберігає принцип єдиноначальності: лінійний керівник встановлює черговість вирішення комплексу задач, визначаючи тим самим головну задачу на даному етапі, а також час і конкретних виконавців. Діяльність функціональних керівників при цьому зводиться до пошуків раціональних варіантів вирішення завдань, в умілому доведенні своїх рекомендацій до

лінійного керівника, який на цій основі зможе забезпечити ефективне управління.

4. При матричному підході до організації управління важливого значення набуває інтеграція комплексу робіт, спрямованих на досягнення поставлених цілей. В матричній структурі паралельно з функціональними підрозділами створюються спеціальні органи (проектні групи) для вирішення конкретних виробничих завдань. Проектні групи формуються за рахунок фахівців функціональних підрозділів, що знаходяться на різних рівнях управлінської ієрархії. Головним принципом організації матричної структури є широка мережа горизонтальних зв'язків, численні перетини яких з вертикаллю утворюються за рахунок взаємодії керівників проектів з керівниками функціональних підрозділів.

5. Матрично-штабна структура. Проведення між тематичними і лінійними керівниками регулярних консультативних нарад роблять необхідним створення спеціального штабу-координатора на середньому рівні, який зміг би забезпечувати керівників організаційно-технічною інформацією, фіксувати терміни виконання програм і т. д.

Особливість матрично-штабної структури: вона відображає всі види керівництва: лінійне, функціональне, тематичне і забезпечує всебічну координацію діяльності між ними.

Інформаційний лист 4. Поняття механічних та органічних структур

Механічна структура

Механістичні структури, які також називаються бюрократичними структурами, відомі тим, що мають вузькі проміжки контролю, а також високу централізацію, спеціалізацію та формалізацію. Вони також досить жорсткі в тому, що конкретні підрозділи розроблені для виконання конкретних функцій для компанії.

Ця організаційна структура набагато більш формальна, ніж органічна, використовуючи конкретні стандарти та практики для управління кожним

рішенням, яке приймає бізнес. І хоча ця модель робить персонал більш відповідальним за свою роботу, це може стати перешкодою для творчості та спритності, які організація потребує, щоб не відставати від випадкових змін на своєму ринку.

Як би не страшно і негнучко звучала механістична структура, ланцюг команд, довгий чи короткий, завжди чіткий під цією моделлю. У міру зростання компанії їй потрібно переконатися, що всі (і кожна команда) знають, що від них очікують. Команди, які співпрацюють з іншими командами за необхідності, можуть допомогти розпочати бізнес на початкових етапах, але підтримка цього зростання - з більшою кількістю людей та проектами, про які слід стежити - з часом потребуватиме певної політики. Іншими словами, тримайте механістичну структуру у задній кишені ... ніколи не знаєте, коли вона вам знадобиться.

Органічна структура

Органічні структури (також відомі як "плоскі" структури) відомі своїми широкими діапазонами контролю, децентралізації, низької спеціалізації та вільної департаменталізації. Що це все означає? Ця модель може мати декілька команд, які відповідають одній людині та беруть участь у проектах на основі їх важливості та того, на що здатна команда - а не того, що команда призначена для цього.

Ця організаційна структура набагато менш формальна, ніж механістична, і вимагає певного спеціального підходу до потреб бізнесу. Це іноді може ускладнити розшифровку ланцюга команд, довгих чи коротких, важко розшифрувати. І як наслідок, лідери можуть швидше дати зелене світло певним проектам, але спричинити плутанину в розподілі праці за проектом.

Тим не менше, гнучкість, яку допускає органічна структура, може бути надзвичайно корисною для бізнесу, який орієнтується у швидкозмінній галузі або просто намагається стабілізуватися після грубого кварталу. Це також дає

можливість працівникам випробовувати нові речі та розвиватися як професіонали, роблячи робочу силу організації більш довгостроковою. Нижня лінія? Стартапи часто ідеально підходять для органічної структури, оскільки вони просто намагаються здобути визнання бренду та зняти колеса з місця.

Одна традиційна організація, створена між 20 століттям, інша - сучасна організація, яка виникла в цьому столітті. Між ними є величезні відмінності.

Як правило, під організацією розуміють організацію з кількома людьми, наприклад, установу чи асоціацію, що мають колективне призначення та пов'язані із зовнішнім середовищем.

Традиційна організація - це ієрархічна організаційна структура в бізнесі, тобто влада тече вертикально і вгору, а працівники є відомчими. Усі співробітники дотримуються командного ланцюга. Такі, як менеджер, є головним координатором усіх підрозділів. У кожному відділі є керівник, який підпорядковується керівнику. Як і військова система, вона дуже ієрархічна, організована та дисциплінована. Кожен відділ має свої правила та норми, а кожен працівник має свої посадові інструкції та відповідальність перед своїм керівником. Вони суворо дотримуються власної бізнес-стратегії, яка визначена для річного економічного року. Весь план досягнення цілей встановлюється рано і його важко змінити. Традиційна організація завжди жорстка і жорстка.

Сучасна організація означає безмежну організацію, яка взаємодіє між собою та співпрацює більше, ніж будь-коли раніше. Вони добре підходять для швидких інновацій, а тому ідеально підходять для компаній у зростаючій технологічній галузі. Його основна концепція - урізноманітнити свою діяльність та комунікативні можливості, внаслідок чого вона може приймати нові виклики і часто може ставити перед собою мету.

Сучасний стиль управління значною мірою залежить від навичок міжособистісного спілкування - досягнення консенсусу, стосунків, слухання та розуміння, бажання взяти команду з собою, а не тягнути за собою.

Інформаційний лист 5. Основні відмінності сучасних організацій

Стабільність: Люди вірять, що традиційні організації стабільно працюють та прогресують. З іншого боку, сучасний є більш динамічним завдяки різноманітній бізнес-стратегії. Вони потребують постійного прогресу та постійних змін.

Гнучкість: Сучасні організації завжди гнучко змінюють свій робочий процес, фокус та можливості спілкування. Там організація повинна відновити свої конкурентні переваги, а працівники повинні вдосконалити свої знання та вміння. Традиційні організації є фіксованими, негнучкими та систематизованими.

Ієрархія: Сучасна організація дотримується «плоскої ієрархії» та традиційної нинішньої «високої ієрархії».

Командна робота: Командна робота - це основне поняття сучасної організації. Організація, яка створює кращу команду, може отримати більше. З іншого боку, традиційний підхід дотримується командного ланцюга, коли кожен працівник повинен звітувати перед своїм начальником.

Бойовий дух співробітників: Як працівник сучасної організації, він має більше свободи та гнучкості ділитися своїми оцінками. Отже, в такому типі організації ви демонструєте високий моральний дух працівників. Організація, орієнтована на роботу, є традиційною, тому ви не впевнені в моральному дусі працівників.

Управління ризиками: Традиційна організація дотримується конкретної політики для захисту від будь-якого типу ризику, який може перешкодити організації або її працівникам. Тому співробітники більше обізнані з цим питанням, тому можуть зробити будь-який крок. Сучасна організація в цьому питанні трохи смілива. Хоча вони завжди готові прийняти нові виклики, кожен тут готовий негайно зіткнутися з будь-яким ризиком.

Диверсифікація: Крім того, головна суперечність між сучасними та традиційними організаціями полягає в їхній бізнес-політиці. Традиційні

організації дещо консервативні і, як правило, дотримуються традиційних норм і правил. Вони завжди формують статичну бізнес-стратегію та створюють модель робочого циклу, підтримуючи традиційні маркетингові політики та системи управління персоналом. Сучасна організація реалізує модифікацію, реконструкцію, гнучке управління організацією та динамічну бізнес-стратегію.

Технологія: сучасна організація більш технологічна і безмежна. Тож кількість співробітників чи офісів в офісі не має значення. Але традиційні організації централізовані і відстають від впровадження передових технологій.

Отже, сьогодні саме час подумати про бізнес-модель вашої організації. У нинішній ситуації соціальні вимоги безмежні, і їх увага стає різноманітною. Тому вам потрібно бути більш динамічними, віртуальними та більш досконалими в сучасних технологіях.

Інформаційний лист 6. Класифікація сучасних організацій

Сучасні організації стають більш **рівними, гнучкими, мережевими, різноманітними та глобальними.**

Види сучасних організацій:

1. Плоска організація

Термін "плоска" розглядається з точки зору "діапазону контролю" та організаційної ієрархії, тобто організація вважається плоскою, коли існує лише декілька ієрархічних рівнів (2-3 рівні). Наслідком плоскої організації є те, що збільшується «діапазон контролю», кількість працівників, за які відповідає менеджер. У сучасному світі, чим рівніша організація та чим більший діапазон контролю, тим ефективніша організація. Певний рівень простоти організації залежить від рутинізації роботи, навчання працівників та здібностей керівника, формалізації завдання та розміру організації.

2. Гнучка або органічна організація

Термін "гнучкий" означає "здатність організації ефективно та ефективно реагувати на нові вимоги, особливо на гіперконкурентних та динамічних ринках. Ця структура пов'язана з поняттям децентралізації. Ефективність сучасної організації залежить від її здатності створювати органічні структури, в яких делегується прийняття рішень, щоб організаційно швидко реагувати на постійно мінливе середовище.

3. Мережева організація

Мережева організація базується на співпраці рівноправних агентів, які мають напівформальні (неформальні) стосунки між собою. Більше того, існує різниця між внутрішніми та міжфірмовими мережами. Перше розрізнення, внутрішньофірмові мережі, вказує на ступінь взаємодії співробітників між функціонально, підрозділом та - відомче спілкуються між собою. Отже, цей діалог сприяє організаційній ефективності, оскільки внутрішній обмін ідеями призводить до більш креативних та інноваційних рішень, що постійно змінюються, потреби ринку. Останнє розмежування, міжфірмові мережі, стосується альтернативи вертикальній або горизонтальній інтеграції або одноразовим операціям. «Працюючі» мережі підвищують організаційну ефективність.

4. Різноманітна організація

Різноманітність в організації вказує на еоднорідність її членів щодо їх особистості, статі, ставлення, походження та рівня досвіду. Різноманітність збільшує потенціал для нових ідей, альтернатив (креативність, гнучкість та навички вирішення проблем), а також особливо в контексті глобальної організації, розуміння співробітників та клієнтів з різними місцевими традиціями, а також динаміку, спричинену політичними, соціальному, правовому та культурному середовищах, в яких функціонує. З цих причин досягнення здатності витягувати організаційну компетенцію з різноманітного досвіду призводить до досягнення конкурентних переваг.

5. Глобальна організація

Організація вважається глобальною, коли вона встановлює світовий зв'язок таким чином, що місцеві події формуються подіями, що відбуваються за багато миль і навпаки. Саме віддалені місцеві події можуть впливати на процес прийняття рішень, робочі групи, зв'язок, рух капіталу та інвестиції в інших корпоративних регіонах світу. У цьому контексті організація може полегшити свою основну компетенцію не лише для обслуговування внутрішнього ринку, але й інших національних ринків. Організаційна ефективність в таких випадках обумовлена здатністю скористовувати перевагами процесу глобалізації та створювати структури («швидкі, рівні та гнучкі») для вирішення цих викликів.

6. Голакратичні структури складаються з команд, які можна об'єднати та швидко розпустити для досягнення організаційних цілей. Замість формальної ієрархії ці команди мають набір простих, чітких та публічних правил, які диктують, як виконувати роботу. Метою голакратії є розподілити процес прийняття рішень, дозволяючи кожному працювати над тим, що вони роблять найкраще. Голакратії все ще мають певну структуру та ієрархію, але вона базується більше на колах та на тому, що люди вважають департаментами, а не на людях.

Інформаційний лист 7. Традиційна проти сучасної організації

Традиційна організація характеризується бюрократичною структурою: сувора ієрархія (висока), стабільні підрозділи та відділи, вертикальна комунікація, жорсткі визначення посади, керовані вищим керівництвом, і влада, заснована на статусі в ієрархії організації. При оцінці динаміки (тиску), що призвела до цієї механістичної структури разом з історичною ситуацією, ключовими фігурами є Адам Сміт, Макс Вебер та Фредерік Уінслоу Тейлор.

Коли Адам Сміт розробив концепцію поділу праці в 1776 році, у якій стверджував, що завдяки спеціалізації праці обсяг виробництва можна збільшити. Відповідно концепції Фредеріка Уінслоу Тейлора організаційна

ефективність підвищується шляхом відокремлення розумової праці від роботи органу працівника, надаючи працівникові наукові дослідження з питань принципи виконання свого завдання - працювати як машина, не думаючи. Макс Вебер показав, що значення контролю виробничого процесу та результатів шляхом розробки жорсткої системи управління, заснованої на ієрархії, посадових інструкціях, детальній документації подій, або "бюрократії".

Таким чином, при порівнянні основних інгредієнтів та врахуванні основного тиску традиційна організація була високою, оскільки вона була організована ієрархічно. Більше того, співробітники повинні були виконувати жорсткі механічні вказівки, а отже, не мати гнучкості для прийняття рішень. Внутрішньо організаційних мереж також не існувало через сильний розподіл праці.

Інформаційний лист 8. Організаційна ефективність.

Ефективність організації оцінюється комплексно, за показниками двох блоків.

1. Об'єктивні (економічні) показники:

- результативність (чи досягнуті організацією поставлені цілі);
- **продуктивність** (кількість якісної продукції, виробленої за одиницю часу);
- **рентабельність** (показник прибутковості в процесі всього товарообігу від придбання сировини та обладнання до продажу виробленого товару);
- **екологічність** (забруднення навколишнього середовища);
- **енергоємність** (всі витрати енергії на виробництво продукції).

2. Суб'єктивні (психологічні, фізіологічні, соціально-психологічні) показники:

- **Трудова, духовна і громадська активність співробітників.** Активність – це діяльнісний компонент психології людей. Трудова активність відбивається на таких показниках, як продуктивність праці, якість продукції, що

випускається і т.д. Активність людей в духовній сфері визначається не тільки рівнем їх професійної майстерності, а, перш за все, творчим відношенням до справи, участю в раціоналізаторській діяльності. Громадська активність проявляється в участі в суспільно-політичному житті країни, соціальних рухах, освоєнні нових економічних умов.

- **Задоволеність трудовою діяльністю.** Це показник особистісного ставлення людини до своєї праці і членам групи.

- **Відносна стабільність організації.** Показник стабільності пов'язаний з показником плинності кадрів. Певний рівень плинності кадрів – це нормальне явище для кожної організації. Якщо група протягом довгого часу абсолютно стабільна, законсервована, то це негативно позначається на її розвитку, на взаєминах людей, виробленню нових ідей і ін.

- **Спрацьованість організації.** Характеризує стійкість і міцність міжособистісних взаємодій. Спрацьованість людей в групі говорить про налагодженість організаційних і психологічних механізмів їх діяльності і є передумовою згуртованості і сумісності членів організації.

Основні блоки для оцінки ефективності функціонування існуючої організаційної структури, або при роботах, пов'язаних з організаційним проектуванням:

- а) аналіз завдань, що вирішуються в даній функціональній області і відповідності їм існуючої, або проектованої організаційної структури;
- б) характеристика персоналу у відповідних функціональних підрозділах і його відповідність вимогам, що пред'являються типом організаційної структури (і, відповідно, організацією) завданням;
- в) виявлення співвідношення витрат і вигод при варіантах централізації і децентралізації (методи, пов'язані з оцінкою співвідношення витрат і вигод при різних варіантах централізації і децентралізації є прерогативою, в першу чергу, економічної науки, і в даній роботі розглядатися не будуть)

Для вирішення вищевказаних блоків питань застосовуються діагностичні методики, спрямовані на оцінку основних цілей організації;

задач, вирішення яких сприятиме досягненню поставлених цілей і оцінку представленості функцій, необхідних для вирішення поставлених завдань в існуючому або проєктованому варіанті організаційної структури. В якості основних методів оцінки блоків питань, сформульованих вище застосовуються (в тому числі і одночасно): 1) метод аналогій; 2) експертно-аналітичний метод; 3) метод структуризації цілей; 4) метод організаційного моделювання.

Інформаційний лист 9. Комунікації в організаціях

Термін «комунікація» походить від латинського слова «communis», що означає «роблю загальним, пов'язую, спілкуюся». Комунікації – лінії, канали, шляхи, по яких спрямовуються потоки інформації, потрібні для зв'язування людей в групи, їх об'єднання заради спільних інтересів і узгоджених дій.

Обмін інформацією відіграє важливу роль в повсякденній роботі кожної організації. Реалізація комунікативної функції спілкування включає кілька рівнів. **На першому** з них здійснюється вирівнювання відмінностей у вихідній інформованості, наявної у індивідів, які вступають в контакт. **Другий** пов'язаний з передачею і прийняттям значень. В цьому випадку спілкування виступає як інформування, навчання, інструктаж і т.д. І **третій рівень** пов'язаний із прагненням індивідів зрозуміти погляди та установки одне одного. Спілкування тут спрямоване на отримання зворотного зв'язку про результати власної діяльності.

Вплив інформації на одержувача відбувається не тоді, коли вона «передана» і лягає на стіл одержувача, а тоді, коли буде «присвоєна» одержувачем.

До комплексу комунікацій, потрібних для організованої діяльності відносять

- комунікаційні канали – лінії передачі інформації від одного працівника (підрозділу, підприємства) до іншого (іншим);
- комунікаційні мережі – поєднана група комунікаційних ланцюгів і каналів, що зв'язують між собою деяке число працівників і підрозділів, що охоплює їх

єдиним розумінням в здійсненні своїх дій, їх узгодженням і дальнім розрахунком.

Існують формальні і неформальні **канали передачі інформації в організації.**

Формальний канал передачі інформації прописані у адміністративних інструкція та обумовлюють, хто кому може офіційно писати папери, хто кому повинен доповідати і в яких випадках, хто переглядає пам'ятні записки з конкретних питань, хто видає інформацію і т.п. Формальна система обміну інформацією не задовольняє повністю потреби організації – неможливо формалізувати все, що відбувається в організації, і призводить до появи неформального каналу передачі інформації, який доповнює формальну систему.

Неформальна передача інформації – це не тільки неминучі, але навіть в деякій мірі незаконні внутріучрежденческіє розмови і чутки. Досить часто неофіційно передана інформація буває викривленою і невірною, оскільки не підлягає офіційному контролю.

Комунікаційна мережа — це з'єднання індивідів, які беруть участь у комунікаційному процесі за допомогою інформаційних потоків.

Комуникативна мережа складається з вертикальних, горизонтальних і діагональних зв'язків.

1. Вертикальні зв'язки будуються по лінії керівництва від начальника до підлеглих.
2. Горизонтальні зв'язки здійснюються між рівними за рівнями індивідами або частинами організації: між заступниками, начальниками відділів, підлеглими.
3. Діагональні зв'язки – це зв'язки з іншими начальниками і з іншими підлеглими.

Мережа цих зв'язків створює реальну структуру організації. Завдання формальної організаційної структури полягає в тому, щоб надати комунікаційним потокам правильний напрям.

Інформаційний лист 10. Комуникативні зв'язки в організаціях

Організації користуються найрізноманітнішими засобами комунікацій як із зовнішньою середою, так і всередині організації. Керівники повинні завжди мати прямий та зворотній контакт з менеджерами нижчих ланок і, як наслідок, з усіма працівниками організації. Наприклад, організація, де є профспілки, повинна підтримувати зв'язки з законними представниками осіб, що працюють за наймом. Якщо профспілки в цій організації відсутні, вона може контактувати зі своїми робітниками, аби профспілки не з'явилися. Це лише один приклад з усього різноманіття факторів, на які організація повинна реагувати через комунікації.

Комуникативні схеми — це способи, за допомогою яких члени групи чи команди спілкуються між собою. Вони відрізняються потоками інформації, позицією лідера, ефективністю різних типів завдань. Менеджери можуть намагатися створити централізовану схему, коли завдання групи прості й рутинні, й, навпаки, сприяти децентралізації групи, якщо групові завдання складні (наприклад, ухвалення головного рішення про стратегію підприємства), оскільки відкриті канали комунікацій забезпечують більше взаємодії й ефективніше поширення інформації.

Загалом існують **вертикальні та горизонтальні комунікаційні зв'язки в організаціях.**

Вертикальні комунікації відбуваються вгору й униз у ієрархічній структурі організації. У цих комунікаціях беруть участь менеджери, їхні керівники та підлеглі. Вертикальні комунікації можуть — і повинні бути — двонаправленими (спрямовані зверху вниз і знизу вгору), оскільки тоді вони (з активним зворотнім зв'язком) є ефективніші, ніж однонаправлені.

Горизонтальні комунікації відбуваються між колегами та співробітниками на одному рівні. Вони сприяють координації між підлеглими ланками й відіграють головну роль у робочих командах, де є працівники різних відділів.

Комунікації між рівнями організації (вертикальна структура)

Інформація пересувається в організації з рівня на рівень у межах вертикальних комунікацій. Вона може передаватися по спадній, тобто з вищих рівнів на нижчі. Таким шляхом підлеглим рівням управління повідомляється про поточні задачі, зміни пріоритетів, конкретні завдання, рекомендовані процедури тощо. Окрім обміну по спадній, організації необхідні комунікації по висхідній. Передача інформації з нижчих рівнів на вищі може суттєво впливати на продуктивність.

Комунікації керівник – підлеглий

Напевно, найбільш наочним компонентом комунікацій у організації є відносини між керівником і підлеглим. Ці відносини є елементом по горизонтальній схемі, але часто їх виділяють окремо, оскільки вони складають більшу частину комунікативної діяльності керівника. Досліди показали, що 2/3 комунікативної діяльності реалізується між тими, хто управляє, й тими, ким управляють.

До сфери цих комунікацій належить велика частина питань, зокрема делегування, поставлення задач, пріоритетів і очікуваних результатів. Через ці комунікації в значному обсязі реалізуються функції мотивації та контролю.

Комунікації між різними підрозділами (горизонтальна структура)

Додатково до обміну інформацією по спадній або висхідній організації ще потребують горизонтальні комунікації. Майже всі організації складаються з багатьох підрозділів, тому обмін інформацією між ними потрібний для координації задач і дій. Оскільки організація — це система взаємно пов'язаних елементів, керівництво повинно домагатися, щоб спеціалізовані елементи працювали пов'язано для просування організації в необхідному напрямі. Для обміну інформацією часто створюються комітети або спеціальні робочі групи, які періодично збираються для обговорення питань щодо свого підрозділу й співпраці з іншими подібними робочими групами.

Неформальні комунікації

Канал неформальних комунікацій можна назвати каналом розповсюдження чуток. Сфера розповсюдження чуток — це місця великої скупченості працівників: їдальні, коридори, автомати з кавою тощо. Оскільки по каналах чуток інформація передається значно швидше, ніж по каналах формального спілкування, керівники цілеспрямовано можуть використовувати чутки для запланованого витоку й розповсюдження певної інформації. Часто чуткам приписується репутація неточної інформації. Але за дослідженнями, від 80 до 99% чуток є правдивими, якщо інформація стосується самої компанії.

Електронні засоби комунікацій

Суттєвий вплив на комунікації в організаціях мають електронні засоби комунікацій. Інформаційні технології можуть використовувати комп'ютери, комп'ютерні мережі, телефони та інше устаткування. Існує шість найпоширеніших видів інформаційних систем:

операційно-виконавча система — з її допомогою виконують рутинні та поточні операції;

інформаційна система менеджменту — збирає дані, організовує й систематизує їх у формі, зручній для менеджерів, а тоді забезпечує цих менеджерів інформацією, необхідною для їх роботи;

система підтримки рішень — автоматично знаходить, опрацьовує та підсумовує інформацію, необхідну для специфічних рішень;

адміністративна інформаційна система — призначена для спеціальних потреб опрацювання інформації менеджерами вищого рівня;

інтранет-мережі — комунікаційні мережі, які діють у межах однієї організації;

експертні системи — створені за принципом визначення усіх можливостей "якщо-тоді", які стосуються конкретної ситуації.

Інформаційний лист 11. Комунікаційні бар'єри в організаціях

Основні комунікаційні бар'єри:

Мовний бар'єр. Найбільш серйозним бар'єром на шляху ефективного обміну інформацією є використання мови, незрозумілої одержувачу.

Сфера компетенції. Дуже часто процес обміну інформацією гальмується, оскільки ті, хто її надає, передає або приймає, мають певний психологічний склад розуму, який заважає точному розумінню проблеми.

- **Упередженість.** Коли людина або установа вже виробили «оцінку ситуації», то окремі факти, які розходяться з цією оцінкою, швидше за все, будуть відкинуті, наскільки б вражаючими вони не були.
- **Ефект спеціалізації.** Спеціалізація службовця та конкретні цілі організації, з якими він себе ототожнює, визначають сферу компетенції, в межах якої він тлумачить інформацію.
- **Сукупний вплив передачі інформації на сферу компетенції.** Будь-яка конкретна інформація одержує у спеціаліста специфічне тлумачення. І навпаки, інформація, яку він буде одержувати протягом якогось часу, змінить сферу його компетенції. Таким шляхом часто можна розширити сферу компетенції, повідомляючи одержувачу інформації те, що не є суттєво важливим для його дій.

Дистанція між працівниками в залежності від їх статусу – також є причиною, що створює бар'єри в комунікаціях: зв'язок вищого начальника з підлеглим зазвичай здійснюється легше, ніж зв'язок підлеглого з начальником.

Перешкоди, що виникають у сфері комунікацій, поділяють на перешкоди в комунікаціях між особами та в організаційних комунікаціях.

До бар'єрів на шляху міжособових комунікацій відносять:

перешкоди, що зумовлені сприйняттям;

семантичні бар'єри;

невербальні перешкоди;

поганий зворотній зв'язок;

невміння слухати.

Перешкодами в організаційних комунікаціях є:

викривлення повідомлень;
інформаційні перевантаження;
незадовільна структура організації.

Перешкоди на шляху комунікацій між особами

Перешкоди, зумовлені сприйняттям. Одна з таких перешкод виникає з причини конфлікту між сферами компетенції, основами суджень відправника й одержувача. Люди можуть інтерпретувати одну ту саму інформацію по-різному залежно від накопиченого досвіду. Інформація, що вступає в протиріччя з нашим досвідом або раніше засвоєними поняттями, часто або повністю відкидається, або викривляється в залежності з цим досвідом або поняттями. Як наслідок, ідеї, заcodedані відправником, можуть виявитися викривленими й не повністю зрозумілими.

Семантичні варіації часто стають причиною невірною розуміння, оскільки у багатьох випадках не є факт, що одержувач інформації може точно зрозуміти значення якогось слова, яке використовує відправник. Семантичні бар'єри можуть створювати комунікативні проблеми для компаній, що діють у багатонаціональному середовищі

Невербальні перешкоди. Обмін поглядами, вираз обличчя, наприклад, посмішки й виразу несхвалення тощо — усе це приклади невербальної комунікації. Використання вказівного пальця, щоб показати щось, прикриття рота рукою, доторкання, млява поза також відносяться до невербальних способів передачі значення. Як і семантичні бар'єри, культурні відмінності при обміні невербальною інформацією можуть створювати суттєві перешкоди для розуміння.

Поганий зворотній зв'язок. Іншим обмежувачем ефективності обміну інформації між особами може бути відсутність зворотного зв'язку з приводу надісланого відправником повідомлення. Зворотній зв'язок важливий, оскільки дає можливість установити, чи дійсно ваше повідомлення, отримане одержувачем, витлумачене в тому розумінні, який ви спочатку йому надали.

Невміння слухати. Ефективна комунікація залежить не лише від того, наскільки точно й ефективно особа вміє передавати інформацію, а й від того, наскільки він вміє приймати повідомлення. Нажаль, у розумінні більшості слухати — означає лише вести себе спокійно й давати іншій особі говорити. Але це є лише частиною цього процесу.

Навчальне видання

Подшивалкіна Валентина Іванівна

ПСИХОЛОГІЧНІ ПРОБЛЕМИ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ДО ВИБІРКОВОЇ ДИСЦИПЛІНИ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ
*здобувачів спеціальності 053 « Психологія»
третього (доктор філософії) рівня вищої освіти***

Підп. до друку . Формат 60x84/16.
Ум.-друк. арк. 1.2 Тираж 20. Зам. № .
Видавець і виготовлювач
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4215 від 22.11.2011 р.
Україна, 65082, м. Одеса, вул. Єлісаветинська, 12
Тел. (048) 723-28-39.
E-mail: druk@onu.edu.ua