

## ЧАСТИНА ІІІ

### АКТУАЛЬНА ПСИХОЛОГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

#### Розділ 11

### ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ ПОВЕДІНКОЮ

*Т.П. Чернявська*

#### Психологічні особливості організаційної поведінки

Організаційна поведінка – це вивчення поведінки людей в організації і результатів нових досліджень концептуальних розробок у галузі організаційної поведінки; практичне використання отриманих знань, а також поширення в організаціях інформації про успіхи і фіаско компаній.

Дослідження організаційної поведінки дозволяє визначити шляхи підвищення ефективності професійної діяльності особистості.

Організаційно-поведінкові компетенції:

- представляють набір інструментів, які використовуються на різних рівнях аналізу,

- дозволяють керівникам вищої ланки та і менеджерам середньої ланки аналізувати поведінку індивідів в організації,
- сприяють розумінню проблем міжособистісних стосунків при взаємодії двох індивідів (колеги або пари «начальник-підлеглий»),
- корисні при розгляді динаміки стосунків усередині малих груп (як формальних, так і неформальних),
- дозволяють здійснювати координацію зусиль двох і більшого числа груп (наприклад, технічних служб і відділу продажів) і налагоджувати міжгрупові стосунки,
- дозволяють розглядати організації і управляти ними як цілісними системами, основу яких утворюють внутрішньо-організаційні стосунки (наприклад, стратегічні альянси і спільні підприємства).

У таблиці 1 представлені основні теоретичні підходи до вивчення моделей поведінки особистості.

*Таблиця 1*

#### Теоретичні підходи до вивчення моделей поведінки особистості

Назва теорії, автори	Основна концепція
1	2
<b>Теорія особистості З. Фрейда</b>	Рушійними силами психічного розвитку є природжені і несвідомі потяги. Психіка складається з трьох блоків (свідомого, передсвідомого і несвідомого), в яких і розташовуються основні структури особистості
<b>Індивідуальна теорія особистості А. Адлера</b>	Ключові принципи: відчуття неповноцінності і компенсація; прагнення до переваги; стиль життя; соціальний інтерес; творче Я; порядок народження; фіктивний фіналізм
<b>Аналітична теорія особистості К. Юнга</b>	Структура особистості включає три окремих, але взаємодіючих компонента: Его, особисте несвідоме і колективне несвідоме
<b>Типологія акцентуацій особистості К. Леонгарда</b>	10 типів особистості, розрізнянні по характеристиках особистісної дезадаптації: гіпертимні, що «застряють», емотивні, педантичні, тривожні, циклотимні, демонстративні, збудливі, дістимічні, екзальтовані

Продовження таблиці 1

Назва теорії, автори	Основна концепція
1	2
<b>Транзактний аналіз</b> <b>Е. Берна</b>	Одна і та ж людина, знаходячись в певній ситуації, може функціонувати, виходячи з одного з трьох Его-станів, чітко відмінних одне від іншого (Батько, Дорослий, Дитя)
<b>Ієрархія цінності людських потреб</b> <b>А. Маслоу</b>	Потреби нижчого рівня діють у всіх людей в рівній мірі, а вищі в різній мірі. З цієї причини якраз вищі потреби у великій мірі диференціюють індивідів
<b>Мотиваційна теорія</b> <b>Д. МакКлеланда</b>	3 групи потреб: потреби у владі, потреби в успіху і потреби в причетності
<b>Двохфакторна теорія мотивації</b> <b>Ф. Герцберга</b>	2 категорії потреб: гігієнічні чинники і мотивуючі чинники. Гігієнічні чинники пов'язані з довкіллям, в якому здійснюється робота, а чинники, що мотивують – з характером роботи
<b>Теорія чекань</b> <b>В. Врума</b>	Наявність активної потреби – не єдина мотивація. Людина повинна сподіватися, що дійсно зможе її задовольнити, завдяки правильно вибраному типові поведінки
<b>Теорія справедливості</b> <b>С. Адамса</b>	Люди суб'єктивно оцінюють винагороду витрачених зусиль. Відчуття, що хтось інший відмічений більше і краще, найчастіше починають знижувати інтенсивність роботи
<b>Мотивація досягнення успіху і уникнення невдачі</b> <b>(Х. Хекхаузен)</b>	У людини існують по відношенню до діяльності 2 різноспрямованих мотиву: мотив досягнення успіху і мотив уникнення невдачі
<b>Комплексна теорія мотивації</b> <b>Л. Портера і Е. Лоулера</b>	Мотивація є одночасно функцією потреб, очікувань і сприйняття працівниками справедливої винагороди. В моделі Портера-Лоулера фігурує 5 основних ситуаційних факторів: витрачені працівником зусилля; сприйняття; отримані результати; винагорода; ступінь задоволення
<b>Теорія лідерства</b> <b>К. Левіна</b>	3 стилі поведінки лідера: авторитарний, демократичний, ліберальний
<b>Теорія «багатовимірних» стилів управління</b> <b>Р. Блейка і Дж. Моутон</b>	Управлінські стилі: «убоге управління», «затишне управління», «колективне управління», підпорядкування керівникові, компроміс

Продовження таблиці 1

Назва теорії, автори	Основна концепція
1	2
<b>Теорія локусу контролю</b> <b>Дж. Роттера</b>	Інтернальний локус контролю – це відповідальність приписується собі самому і екстернальний - відповідальність за успіхи і невдачі свого життя приписуються зовнішнім обставинам
<b>Типологія спільної діяльності</b> <b>К. Томаса і Р. Кіллменна</b>	5 стилів поведінки в конфліктній ситуації: пристосування, поступливість; ухилення; конкуренція, протисторова; співпраця; компроміс
<b>Моделі управління організаційною поведінкою: «теорія Х» і «теорія Y»</b> <b>Д. МакГрегора, «теорія Z» У. Оучи</b>	Теорія Х: більшість людей неприємно відносяться до роботи і прагне її уникнути. Теорія Y: людина не має неприємності до праці і сприймає її як покарання або джерело задоволення залежно від обставин. У сприятливих умовах люди прагнуть до самовираження і розкриття свого потенціалу на роботі. Теорія Z: людина орієнтується на неформальну групу і стабільне положення у ній і працюватиме більш продуктивно в умовах усвідомлення єдності своїх інтересів з інтересами колективу

Учених, що внесли вклад до розвитку теоретичних підходів до дослідження поведінки особистості, значно більше більш ніж представлено в даній таблиці. Деяких просто важко віднести до представників тієї або іншої позиції, із-за складного переплетення в їх поглядах різних підходів.

Сучасна психологія вважає, що особистість біосоціальна.

Біологічні передумови (тип нервової системи, статеві особливості, завдатки і т. п.) визначають схильність людини до розвитку.

Величезний вплив на особистість роблять: середовище, виховання і вчення, способи соціалізації.

Велике значення має активність самої особистості, яка забезпечує взаємодію з навколишнім світом, стимулює участь особистості в діяльності.

Таким чином, особистість – не просто результат біологічного дозрівання або відбиток специфічних умов життя, але і суб'єкт

активної взаємодії з середовищем, в процесі якої індивід набуває особистісних якостей, а поведінка особистості – специфічні особливості.

### Мотивація професійної діяльності

Особливістю професійної мотивації працівника є те, що він повинен приносити користь організації для того, щоб надійно себе відчувати в ній, а також повинен самостійно знаходити шляхи підвищення своєї цінності як працівника.

Свідома організаційна поведінка мотивована або обґрунтована конкретними причинами.

Професійна мотивація робить вплив на організаційну поведінку, а також грає велику роль в досягненні цілей організації.

Важливим чинником, що визначає мотивацію, є осмислення потреб і переведення їх в мотиваційні об'єкти, які надалі локалізуються в тимчасовій перспективі особистості.

Ж. Нюттен [8] розробив теорію тимчасової перспективи, яка охоплює практично всі основні проблеми теорії мотивації.

Ж. Нюттен [8] запропонував схему переробки потреб в цілі, плани і дії, що визначають діяльність, яку можна описати в наступних чотирьох твердженнях (табл. 2).

Мотивація, на думку Ж. Нюттена [8], характеризується цільовою спрямованістю потреб. Досягнення потреб не просто слідує за дією, а швидше потребу направляє дія.

Таким чином, особистість сама формує репертуар актуальних потреб і тим самим запускає механізм мотиваційної поведінки.

Теорія самоактуалізації А. Маслоу [7] постулювала, що мотивації людини виходять з ієрархії його потреб. На думку ученого, в самій природі людини закладені можливості позитивного розвитку і самоудосконалення. Деструктивні дії людей є не наслідком вад в спадковості, а підсумком фрустрацій, тиску зовнішніх сил, незадоволення основних потреб.

Таблиця 2

### Схема переробки потреб в цілі, плани і дії (за Ж. Нюттеном [8])

<b>Ціль – це конкретизована, або «сфокусована» потреба</b>	Потреби впливають на поведінку людини, не лише викликаючи моторні реакції «проб і помилок», але, також активуючи і направляючи пізнавальне функціонування суб'єкта таким чином, що відповідні для задоволення потреби об'єкти можуть стати цілями, які необхідно досягти
<b>План – це конкретна поведінкова форма, яку приймає потреба на пізнавальному рівні реалізації</b>	Використовуючи великий запас інформації і гнучкість операцій, пізнавальне функціонування суб'єкта розробляє поведінкові структури «засіб-ціль», тобто поведінкові проекти або плани, за допомогою яких можна досягти цілі
<b>3. Поки ціль не досягнута, суб'єкт сприймає розбіжності між актуальною ситуацією і бажаною ціллю</b>	Ця розбіжність сама по собі діє на поведінку не як мотиваційна сила, а як інформація про те, що потреба ще не задоволена, і, суб'єкт зберігає мотивацію і повинен продовжувати свою цілеспрямовану діяльність
<b>4. Перехід від когнітивно-динамічної постановки цілей і планування до зовнішньої поведінкової дії</b>	Цей перехід слід розглядати в контексті єдиного функціонування індивіда, оснащеного моторним і психічним потенціалом до виконання дії

Концептуальною основою теорії А. Маслоу є модель ієрархії цінності людських потреб (рис. 1).

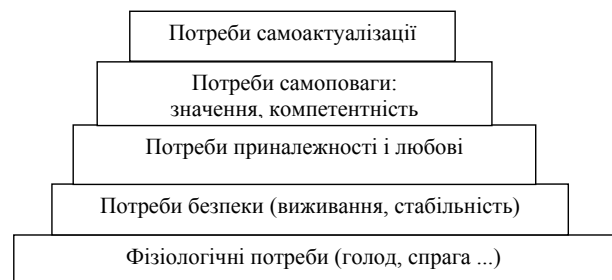


Рис. 1. Ієрархічна організація потреб (за А. Маслоу [7])

На думку А. Маслоу базові потреби мають бути більш менш задоволені, перш ніж людина усвідомлює їх наявність і мотивується в поведінці вищими потребами.

Автор визнає, що окремі люди можуть жертвувати життєвими потребами в ім'я реалізації високих ідеалів, інші можуть більше прагнути до реалізації потреб в кар'єрі, а не до любові і сім'ї і т.д.; людина може бути мотивована до діяльності двома або трьома видами потреб. На його думку, потреби ніколи не задовольняються повністю.

Дослідник вважає, що середня людина задовольняє свої фізіологічні потреби на 85 %, в безпеці і захисту – на 50 %, в самоповазі – на 40 % і лише на 10 % – в самоактуалізації. Людям, що самоактуалізуються (на думку автора, їх налічується біля 1 %) властива ділова спрямованість (зайнятість не собою, а своїм життєвим завданням або місією) [7].

У сучасній літературі [4] признається важливість питання про співвідношення «внутрішньої» і «зовнішньої» мотивації і з теоретичної, і з практичної точки зору, проте в даний час викладені лише деякі аспекти цієї проблеми. У цьому напрямі ще залишається безліч положень, що вимагають подальшого вивчення.

Зовнішні потреби втрачають свою актуальність після їх задоволення. Внутрішні потреби не лише не втрачають актуальності, а навпаки, посилюються в ході і в результаті активності, направленої на їх задоволення.

На думку А.В. Карпова [4], внутрішні (процесуальні) потреби є принципово ненасичуваними. Через них особистість розвивається, а не лише задовольняє свою нужду в чому-небудь.

Все це заставляє розрізняти дві основні мотиваційні системи – системи зовнішньої і внутрішньої мотивації. Вони відносно незалежні одна від іншої, а мотиваційний комфорт може бути досягнутий лише в разі повноцінного функціонування двох цих систем.

Форми прояву системи внутрішньої мотивації представлені у таблиці 3.

Таблиця 3

**Внутрішня мотивація і форми її прояву (за А.В. Карповим [4])**

<b>Форма</b>	<b>Прояви внутрішньої мотивації</b>
<b>Прагнення до новизни</b>	Припинення вступу інформації ззовні викликає сильні негативні емоції і настільки ж сильну потребу компенсувати «інформаційний вакуум». Якщо це неможливо, виникає стан сенсорної депривації, який може привести до серйозних нервово-психічних розладів
<b>Прагнення до рухової активності</b>	Потреба в елементарній руховій активності є простим проявом, формою внутрішньої мотивації
<b>Прагнення до ефективного і «економного» освоєння світу і поведінці у ньому</b>	Не просто активність, але і прагнення до вибору найбільш ефективних її форм, що приводять до кращих результатів, також вважається однією з самостійних і природжених потреб. Її задоволення розглядається як джерело сильних позитивних емоцій
<b>Прагнення до самодетермінації</b>	Людині властива потреба «відчувати себе причиною своєї поведінки», своєї діяльності; бути господарем себе і своєї поведінки, діяльності. І навпаки, йому властива потреба «чинити» опір відношенню до нього як до засобу, управлінню ним ззовні. Людина схильна вважати, що саме його «Я» є головне джерело його поведінки; поводитися так, щоб укріпити цю думку
<b>Прагнення до самоактуалізації</b>	Тісно пов'язано з попередньою особливістю. Воно виявляється в тому, що людина не просто розглядає своє «Я» як головну причину своїх вчинків, але і прагне максимально повно реалізувати цю причину. Це – потреба людини «здійснити те, що він може здійснити», повністю реалізувати свій особистісний потенціал

Між системами зовнішньої і внутрішньої мотивації існують досить складні і закономірні стосунки.

По-перше, реалізація зовнішніх мотивів може підсилювати внутрішні мотиви.

По-друге, реалізація внутрішніх мотивів може приводити до формування нових складніших результативних (зовнішніх) мотивів: чим цікавіше професійна діяльність, тим більше хочеться в ній і через неї досягати.

Проте не менш важливі інші закономірності. Так, гіпертрофія внутрішньої мотивації може вести до зниження зовнішньої мотивації, коли людина настільки поглинена самим процесом діяльності і отримує від нього настільки сильне задоволення, що результати відходять на другий план, стають суб'єктивно незначимими [4].

На думку Є.П. Ільїна [3], мотивація – це процес формування мотиву, що проходить через певні стадії і етапи.

Дослідник розглядає мотивацію як динамічний процес формування мотиву і пропонує структуру цього формування (табл. 4).

Таблиця 4

**Стадії формування мотиву  
(за Є.П. Ільїним [3])**

Назва стадії	Суть процесів, що відбуваються
<b>1. Формування первинного (абстрактного) мотиву</b>	Усвідомлення нужди, переживання відчуття (бажання). Поява абстрактної цілі. Формування потреби особистості і спонуки до пошукової активності. Поява первинного мотиву
<b>2. Пошукова зовнішня або внутрішня активність</b>	Вибір варіантів. Визначення суб'єктивної вірогідності досягнення успіху при різних способах поведінки і діяльності. Передбачення (прогнозування) діяльності. Оцінка зовнішньої ситуації, своїх можливостей, схильностей (створення мотиваційного поля)
<b>3. Вибір конкретної цілі і формування наміру її досягти</b>	Визначення конкретної цілі за змістом, якістю, рівнем. Виникнення наміру досягти цілі. Спонука до дії. Закінчується процес формування конкретного мотиву

Формування мотиву не можна представляти як лінійний процес, в якому одна стадія змінюється іншою.

Мотивація – це вирішення приватних завдань, що протікають не лише лінійно, але і з циклічними поверненнями до попередніх завдань.

У мотивації може бути декілька цілей і спонукань, одні приводять до пошукової активності, інші приводять до вибору цілей і шляхів їх досягнення.

Мотиваційні відмінності у різних людей мають ряд стабільних особливостей. Основні відмінності між людьми, що виявляються в їх мотиваційній сфері особистості досліджували учені А.В. Єрмолін [2], Є.П. Ільїн [3] і ін.

А.В. Єрмолін [2], досліджуючи віково-статеві особливості особистості, представленості структури мотиву у свідомості особистості, показує, то який з мотиваторів частіше актуалізується в свідомості суб'єкта (табл. 5).

Таблиця 5

**Зв'язок вибору мотиваторів з типовими властивостями особистості  
(за А.В. Єрмоліним [2])**

Властивість особистості	Міра вираженості	Компоненти мотиву											
		П	Пр	МУ	Пере-вага		М		ПН	ОМ	ЦП	ОД	ПЗП
					Зовнішня	Внутрішня	Декларов.	Недекларов.					
<b>Екстраверсія</b>	<b>Низька</b> <b>Висока</b>	+	+	+	+	+	+	+	+				
<b>Нейротизм</b>	<b>Низька</b> <b>Висока</b>	+	+		+	+	+			+	+		
<b>Самооцінка</b>	<b>Низька</b> <b>Висока</b>	+	+	+	+	+	+	+	+	+			
<b>Потреба в досягненні</b>	<b>Низька</b> <b>Висока</b>		+	+	+	+	+	+	+	+		+	
<b>Уникнення невдачі</b>		+					+		+			+	
<b>Прагнення до успіху</b>			+	+						+	+		
<b>Імпульсивність</b>	<b>Низька</b> <b>Висока</b>	+	+	+	+	+	+						
<b>Локус контролю</b>	<b>Низька</b> <b>Висока</b>	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	

Примітка: 1. П – потреба; Пр - причинність; МУ – мотиваційна установка; М – моральність; ПН – прогноз наслідків; ОМ – оцінка можливостей; ЦП – ціль, пов'язана з потребами; ОД – оцінка діяльності; ПЗП – процес задоволення потреб.

2. Знаком «+» позначено, з яким полюсом прояву властивостей особистості частіше вибирається той або інший мотиватор.

Як видно з даної таблиці, потреба як причина дії або вчинку найчастіше називається особами екстравертного типу, з низьким нейротизмом, високою самооцінкою, зі схильністю уникнення невдачі і так далі, тоді як причинність (як причина дії або вчинку) називається частіше тими особами, які мають протилежні особистісні властивості.

З іншого боку, екстраверти частіше вказують серед мотиваторів потребу, мотиваційну установку, внутрішню перевагу (бажання, схильність), оцінку можливостей процесу задоволення потреб, а інтроверти – причинність, зовнішню перевагу (бажання, схильність), недекларовану моральність, прогноз наслідків і мету, пов'язану з потребами.

Такий мотиватор, як оцінка своїх можливостей (здібностей), застосовується людьми з різною мотиваційною спрямованістю неоднаково. Люди, які прагнуть до успіху, пояснюють його наявністю своїх здібностей, а особи, що уникають невдачі інтерпретують - відсутністю здібностей.

При цьому, як видно з таблиці 3, особи, що дотримуються мотивації уникнення невдачі прибігають до оцінки своїх можливостей при поясненні власних вчинків частіше, ніж індивіди з мотивацією, спрямованою на успіх.

Отже, люди, які прагнуть до успіху, приписують свої досягнення внутрішнім чинникам (здібностям, умінням, старанню, увазі), а особи, які уникають невдачі – зовнішнім чинникам (легкості завдання, везінню) [3].

А.В. Єрмоліним [3] виявлені статеві відмінності в частоті представленості тих або інших мотиваторів в усвідомленні суб'єктів (табл. 6).

З даної таблиці виходить, що мотиватор «потреба» частіше називається особами чоловічої статі, а мотиватор «причинність» - особами жіночої статі. Чоловіки частіше називають як мотиватор оцінку своїх можливостей, свого стану, а жінки в тій же ситуації орієнтуються на те, як вони сприймаються з боку оточуючих [3].

Таблиця 6

### Зв'язок вибору мотиваторів зі статтю опитуваних (за А.В. Єрмоліним [3])

Стать опитуваних	Компоненти мотиву											
	П	Пр	МУ	Перевага		М		ПН	ОМ	ЦП	ОД	ПЗП
				Зовніш.	Внутріш.	Деклар.	Недеклар.					
Чоловічий	+					+		+	+			
Жіночий	+	+		+							+	

Примітка: 1. П – потреба; Пр - причинність; МУ – мотиваційна установка; М – моральність; ПН – прогноз наслідків; ОМ – оцінка можливостей; ЦП – ціль, пов'язана з потребами; ОД – оцінка діяльності; ПЗП – процес задоволення потреб.

2. Знаком «+» позначено, з яким полюсом прояву властивостей особистості частіше вибирається той або інший мотиватор.

Отже, мотиваційні відмінності виявляються в тому, що мотиваційні процеси у одних людей розгорнуті, в них враховуються багато чинників (мотиваторів); в інших – вони згорнуті, через що рішення, що приймаються, здаються поверхневими, недостатньо обґрунтованими. При формуванні намірів різні суб'єкти приймають в якості головних різні обставини; у одних суб'єктів мотив дуже сильний, в інших – слабкий і нестійкий. Відмінності між людьми виявляються і в їх мотиваційній сфері [3].

Х. Хекхаузен [12], розглядаючи волю як частину мотиваційного процесу, розділив її на фази: мотивація, цілеполягання, реалізація, завершальний етап; і виділив стадії мотивації дії: мотивація до ухвалення рішення про дію, воля, здійснення дії, оцінка наслідків дії. Процеси мотивації, по Х. Хекхаузену, опосередковують зв'язки потреби і мотиву, чекання і цінності, готуючи перехід мотиву з латентного в активний стан – намір. Мотиваційна фаза завершується ухваленням рішення – своєрідним кордоном, що відокремлює мотиваційну фазу від вольової. Ця модель отримала назву теорія 4-х стадій дії або «модель Рубікону» (рис. 2) [12].

### Психічні процеси зміни фаз дії

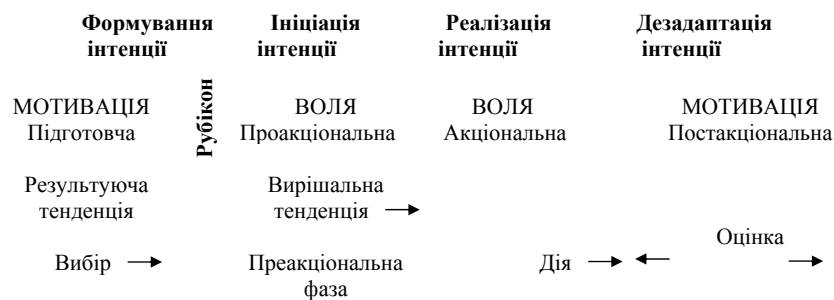


Рис. 2. Схематичне зображення 4-х фаз дії відповідно до моделі «Рубікону» (за Х. Хекхаузенем [12])

Для вивчення професійної мотивації менеджерів представляє інтерес дослідження, що концентрують увагу на теоретичній моделі лідерства, перш за все, в управлінській сфері.

Український психолог, учений В.О. Татенко [11], узагальнюючи напрацювання сучасної вітчизняної і зарубіжної психології за проблемами лідерства, виділяє наступні критерії оцінки лідерства (прагнення вести за собою, мотивація першості, впливовість, зануреність і закоханість у свою справу, компетентність і креативність, психологічна надійність, адекватна самооцінка, емоційно-вольова саморегуляція) і описує відповідні прояви цих критеріїв (табл. 7).

На думку В.О. Татенко [11], бути лідером – означає вказувати шлях іншим – кращий, найкоротший, найбезпечніший. Для лідера, як підкреслює автор, мотив діяльності відповідає самій діяльності. Учений вважає, що для того, щоб стати лідером не досить прагнути бути першим, необхідно добиватися кращих результатів в професійній діяльності і у всіх життєвих сферах і обставинах.

Отже, концептуальні основи проблем мотивації в психологічній літературі дозволяють сформулювати наступне визначення поняття «мотивація діяльності».

Мотивація діяльності – це складна система інтегрованих воедино афектних і когнітивних процесів, які забезпечують спонуки до діяльності.

Таблиця 7

### Критерії оцінки лідерства (за В.О. Татенко [11])

Критерії	Прояви критеріїв
<b>1. Прагнення вести за собою</b>	Лідер не лише направляє і веде своїх послідовників, але і хоче вести їх за собою, а послідовники не просто йдуть за лідером, але і хочуть йти за ним
<b>2. Мотивація першості</b>	Першість передбачає кращі життєві результати, які є наслідком зусиль людини; які демонструють його професіоналізм, компетентність, здібності, таланти і інші видатні якості
<b>3. Впливовість</b>	Впливовий - це людина, наділена певною владою. Вплив цієї людини не отриманий ззовні (від держави або суспільства), а придбаний самостійно
<b>Зануреність і закоханість у свою справу</b>	Лідер уміє відрізнити своє покликання від різних захоплень. Для лідера мотив діяльності відповідає самій діяльності
<b>5. Компетентність і креативність</b>	Лідером стає людина, яка добре знається зі своєю справою і використовує творчий підхід у вирішенні проблемних питань і ситуацій
<b>6. Психологічна надійність</b>	Це здатність підтримувати необхідний рівень «Я хочу», «Я можу» і «Я повинен» в різних, особливо напружених ситуаціях життєдіяльності
<b>7. Адекватна самооцінка і саморегуляція</b>	У лідерів, в основному, поєднуються високий рівень домагань, висока самооцінка з високою вимогливістю до себе і до всього, що стосується групових цінностей і цілей

### Управління нововведеннями

Характерною рисою ХХІ-го століття є високі швидкості змін.

Зміни відбуваються дедалі частіше і охоплюють дедалі більший простір нашого життя. Часто ми виявляємося залученими в процеси змін, не маючи, здавалося б, жодних можливостей впливати на них або їх контролювати.

Люди можуть чинити опір змінам, а можуть здійснювати дії, які дозволяють ефективно жити за нових умов.

Перед організаціями стоять ті самі проблеми, але розв'язувати їх доводиться керівникам та менеджерам.

За умовами, коли зміні охоплюють усі сторони нашого життя, формується стиль управління – управління нововведеннями [5; 6].

Нововведення – це цілеспрямовані зміни, які передбачають виконання різного роду конкретних дій, які охоплюють як керівників, так і рядових працівників і є лише початком для проектування і впровадження майбутніх перетворень, які підтримують динаміку і стабільність організації.

Нововведення є однією з найважливіших сфер діяльності менеджера і, незважаючи на всі труднощі, одним з найбільш захоплюючих процесів.

Ю.М. Швалб [16] стверджує, що необхідність у нововведеннях визначається поєднанням зовнішніх та внутрішніх стосовно організації чинників.

У таблиці 8 представлені зовнішні чинники, що викликають необхідність в нововведеннях в організаціях.

Таблиця 8

#### Зовнішні чинники, що викликають нововведення в організаціях (за Ю.М. Швалбом [16])

Чинники	Проявлення чинників
Політичні	Зміна політичного курсу країни; зміна керівників на різних рівнях влади; зміни в законодавстві тощо
Економічні	Спад або піднесення економіки; зміна обмінних курсів і процентних ставок; зміни в системі фінансування; виснаження сировинних ресурсів тощо
Попит на ринку	Відмова або, навпаки, підвищення попиту на певні різновиди товарів та послуг
Технологічні	Виникнення нових виробничих технологій, інформаційних систем та каналів комунікації; зміна умов доступності до нових технологій тощо
Соціальні	Зміна соціальних цінностей та смаків; поява нових потреб; зміни соціальної структури тощо
Конкуренти	Поява нових конкурентів; занепад існуючих конкурентів тощо
Стихійні лиха або техногенні катастрофи	

До внутрішніх причин, які викликають необхідність нововведень, Ю.М. Швалб [16] відносить такі чинники, як усвідомлення необхідності або бажання:

1. розвивати нові напрямки діяльності;
2. збільшувати продуктивність праці;
3. поліпшувати якість;
4. збільшувати обсяг продажу;
5. поліпшувати обслуговування;
6. підвищувати мотивацію персоналу;
7. зберігати кадри;
8. зміцнювати позиції на ринку тощо.

Реалізація нововведень пов'язана з низкою психологічних чинників, таких як:

- хто є ініціатором перетворень;
- хто підтримує ідею перетворень;
- хто не бажає змін;
- як вплине нововведення на життя співробітників;
- як подається проект нововведень.

Організаційні нововведення мають свою зворотну сторону. Вони несуть в собі долю непередбачуваності і ризику, тому вони викликають стресові реакції у співробітників.

Дж. Коттер [5] вказує на найбільш поширені помилки, які здійснюють компанії і їх наслідки (табл. 9).

Перераховані помилки не фатальні. Їх можна уникнути або значно мінімізувати їх наслідки, якщо знати про них заздалегідь і діяти уміло.

Ю.М. Швалб [16] підкреслює, що необхідність в нововведеннях усвідомлюється не одразу та не всіма співробітниками одночасно, і усвідомлення в необхідності нововведень повинно «визріти» і має свою внутрішню закономірність.

Ініціаторами нововведень можуть бути як керівники вищої ланки, так і рядові співробітники або менеджери середньої і нижчої ланки. У першому випадку можна говорити про нововведення згори – вниз, а у другому – знизу – нагору. Поряд з цими двома



традиційними шляхами нововведень в останні десятиріччя великого поширення набув експертний підхід.

Таблиця 9

### 8 поширених помилок, характерних для процесів організаційної перебудови і їх наслідки (за Дж. Коттером [5])

Помилки
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Надлишок самозаспокоєності</li> <li>2. Невміння створювати досить впливову команду реформаторів</li> <li>3. Недооцінка уміння формулювати кінцеву ціль</li> <li>4. Відставання пропаганди бачення майбутнього в 10, 100 і більше разів</li> <li>5. Дозволити перешкодам блокувати нове бачення</li> <li>6. Відсутність відчутних швидких успіхів</li> <li>7. Передчасне святкування перемоги</li> <li>8. Зміни не укоріняються в корпоративній культурі</li> </ol>
Наслідки помилок
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Незадовільне втілення в життя нових стратегічних уявлень</li> <li>2. Труднощі координації роботи з новими придбаними фірмами з колишнім виробництвом</li> <li>3. Перебудову діяльності фірми не вдається провести в стислі терміни і з мінімальними витратами</li> <li>4. Скорочення штатів не дозволяє контролювати витрати</li> <li>5. Програми підвищення якості не приносять бажаних результатів</li> </ol>

У таблиці 10 наведено переваги та недоліки трьох підходів до змін.

Таблиця 10

### Переваги та недоліки трьох підходів до змін

Згори - вниз	Знизу - нагору	Експертний підхід
<b>Переваги кожного підходу</b>		
Забезпечує відповідність специфічним умовам конкретної організації (з точки зору керівництва)	Підключає широкий спектр навичок та знань і сприяє співпричетності (відповідальності)	Пропонує найкраще практичне рішення
Планується заздалегідь, обирається курс дій	Самодостатній	Об'єктивний погляд: поле зору не обмежене
Короткострокова (середньострокова) зміна	Довгострокова (середньострокова) зміна	Короткострокові, середньо-строкові та тривалі зміни
Придатний для радикальних змін	Придатний для поступових змін	Придатний для радикальних або поступових змін

Продовження табл. 10

Згори - вниз	Знизу - нагору	Експертний підхід
<b>Недоліки кожного підходу</b>		
Успіх залежить від компетентності вищого керівництва	Процес може стати хаотичним (непрограмованим)	Брак розуміння (зацікавленості) в ситуації на місцях
Може бути надто суб'єктивним	Може бути суб'єктивним	
Може недостатньо надихати та мотивувати співробітників	Може втратити орієнтацію, цілеспрямованість або не враховувати пріоритети	Вироблене рішення може не бути унікальним; рішення може необґрунтовано привноситися ззовні
—	Може вимагати багато часу	Може дорого коштувати
Не може справитися з різноманітністю на місцях	Залежить від структури, що підтримує та культури	Часто виникають проблеми з впровадженням

Дж. Коттер [5] виділив основні причини, по яких люди схильні чинити опір змінам: вузькоособистий інтерес, нерозуміння і недовір'я, різна оцінка ситуації, низька терпимість до перетворень, тиск з боку колег, відмова від нововведень, попередній невдалий досвід проведення перетворень. До способів подолання опору співробітників нововведенням Дж. Коттер [5] відніс: інформування і освіти; участь і залучення; допомогу і підтримку; переговори і угоди.

Здійснене нововведення є тільки початком для проектування та впровадження наступних перетворень, які підтримують динаміку та стабільність організації.

### Література

1. Друкер П. Эффективный руководитель / П. Друкер; [пер. с англ. О. Чернявской]. – М. : Эксмо, 2012. – 224 с.
2. Ермолин А. В. Возрастно-половые и типические особенности представленности в сознании структуры мотива: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.01 / А. В. Ермолин. – СПб., 1996. – 16 с.
3. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – СПб. : Питер, 2006. – 512 с.

4. Карпов А. В. Психология менеджмента / А. В. Карпов. – М.: Гардарики, 2005. – 584 с.
5. Коттер Дж. Впереди перемен / Дж. Коттер; [пер. с англ. А. Успенского]. – М. : Олимп-Бизнес, 2007. – 256 с.
6. Коэн Д. Суть перемен. Невыдуманные истории о том, как люди изменяют свои организации / Д. Коэн; [пер. с англ. Д. Дасова]. – М. : Олимп-Бизнес, 2017. – 256 с.
7. Маслоу А. Мотивация и личность. Психология Бытия / А. Маслоу; [пер. с англ. А. М. Татлыдаевой]. – СПб. : Евразия, 1999. – 478 с.
8. Нюттен Ж. Мотивация, действие и перспектива будущего / Ж. Нюттен / Под ред. Д. А. Леонтьева. – М. : Смысл, 2004. – 608 с.
9. Ньустром Дж. Организационное поведение / Дж. Ньустром, К. Дэвис. [пер. с англ.]. – СПб. : Питер, 2000. – 448 с.
10. Стратегічний менеджмент. Навч. Посіб. / За заг. ред. М. П. Бутка [М. П. Бутко, М. Ю. Дітковська, С. М. Задорожна та ін.] – К. : Центр учбової літератури, 2016. – 376 с.
11. Татенко В. О. Лідер XXI / Leader XXI. Соціально-психологічні студії. – К. : Корпорація, 2004. – 198 с.
12. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность / Х. Хекхаузен; [пер. с англ.]. – СПб. : Питер, 2003. – 860 с.
13. Хекхаузен Х. Психология мотивации достижения / Х. Хекхаузен; [пер. с англ.]. – СПб. : Речь, 2001. – 240 с.
14. Чернявская Т. П. Психология успешности личности в бизнесе: [монография] / Т. П. Чернявская. – Одесса : Астропринт, 2010. – 288 с.
15. Чернявська Т. П. Дослідження мотивації підприємницької діяльності / Т. П. Чернявська // Наука і освіта. Науково-практичний журнал Південного наукового центру НАПН України. Спецвипуск «Психологія особистості»: досвід минулого – погляд у майбутнє. № 6-7 жовтень 2004. – С. 318 – 321.
16. Швалб Ю. М. Практична психологія в економіці та бізнесі / Ю. М. Швалб, О. В. Данчева. – Київ : Лібра, 1998. – 270 с.