

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені І. І. МЕЧНИКОВА
ФАКУЛЬТЕТ ПСИХОЛОГІЇ ТА СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

КАФЕДРА СОЦІАЛЬНОЇ ПСИХОЛОГІЇ



Євгенія Бази́ка

ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ

КУРС ЛЕКЦІЙ

для студентів факультету психології та соціальної роботи
спеціальності 053 «Психологія»



Видавничий дім
«Гельветика»
2024

УДК 159.9:005.32](075.8)

Б175

Є.Л. Бази́ка, кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри соціальної психології

Рецензенти:

О.І. Кононенко – академік НАН ВО України, доктор психологічних наук, професор, завідувач кафедри соціальної психології ФПСР ОНУ імені І.І. Мечникова\$

Ю.О. Асєєва – академік НАН ВО України, доктор психологічних наук, доцент, завідувач кафедри мовної та психолого-педагогічної підготовки ОНЕУ

*Рекомендовано до друку науково-методичною радою
Одеського національного університету імені І. І. Мечникова
Протокол № 5 від 07 грудня 2023 року.*

Бази́ка Є. Л.

Б175 Основи організаційної психології: курс лекцій для студентів ф-ту психології та соціальної роботи, спец. 053 Психологія / Є. Л. Бази́ка. – Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2024. – 150 с.

ISBN 978-617-554-198-2

Курс лекцій складено відповідно з програмою з обов'язкового курсу «Основи організаційної психології» для студентів факультету психології та соціальної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 053 «Психологія». Навчальне видання розкриває головні напрями практичного використання основних психологічних надбань функціонування організації та психологічних особливостей активності особистості в організації. Виклад побудовано з урахуванням сучасних тенденцій розвитку організацій та включає чотирнадцять лекцій, запитання для самоконтролю, глосарій і список літератури.

Курс лекцій стане в нагоді при підготовці психологів, а також студентів інших гуманітарних спеціальностей та всіх охочих хто цікавиться питаннями ефективного розвитку та керування організаціями.

УДК 159.9:005.32](075.8)

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	4
РОЗДІЛ 1. ІСТОРІЯ ФОРМУВАННЯ, ПРЕДМЕТ ТА ПРОБЛЕМАТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ	
Тема 1. Вступ до предмету. Історія виникнення організаційної психології	5
Тема 2. Організація як предмет організаційної психології	11
Тема 3. Види організації та їх основні функції	17
Тема 4. Психологічні основи управління організаціями	24
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА, ВЗАЄМОДІЯ ТА ВЗАЄМОРОЗУМІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ	
Тема 5. Розуміння робочого місця в організації	34
Тема 6. Індивідуально-психологічні особливості персоналу організації	46
Тема 7. Ефективна взаємодія в організації.....	62
Тема 8. Взаєморозуміння в організаційної психології	72
Тема 9. Конфлікти та способи їх вирішення.....	77
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ	
Тема 10. Умови якісного виконання праці.....	86
Тема 11. Основні види діяльності психологів задіяних в організаціях	97
Тема 12. Психологічні механізми мотивації персоналу організації.....	105
Тема 13. Адаптація співробітників в організації	113
Тема 14. Технологічний підхід та інтерактивні техніки в роботі психологів	122
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	137
ГЛОСАРІЙ.....	140

ПЕРЕДМОВА

Метою курсу є озброєння майбутніх фахівців знаннями з основ організаційної психології, адже спеціалістам потрібно буде керувати підлеглим персоналом, приймати рішення у різних виробничих ситуаціях. Ефективне управління людьми неможливе без знань законів психології організацій.

Це видання, на думку автора, буде сприяти створенню у здобувачів передумов для покращання процесу навчання та підготовки до майбутньої професійної діяльності і вирішення актуальних життєвих проблем. Курс лекцій розкриває основні напрями практичного використання фундаментальних психологічних знань функціонування організації та психологічних особливостей діяльності людини в організації.

Предметом «Основ організаційної психології» виступає активність людини, групи, організації, що виявляється як у внутрішньому середовищі організації, в межах її простору, так і в зовнішньому середовищі при взаємодії організації з клієнтами, громадськістю, державою та іншими особами, зацікавленими в її роботі.

Тематика та зміст лекцій складено відповідно до навчального плану з дисципліни «Основи організаційної психології». Виклад побудовано з урахуванням існуючої програми з курсу та включає чотирнадцять лекцій, запитання для самоконтролю, глосарій і список літератури.

Дане видання доповнено таким актуальними темами, як індивідуально психологічні особливості персоналу організації, взаєморозуміння в організаційної психології, а також конфлікти та способи їх вирішення, що може бути цікаво широкому колу професіоналів.

Також представлено модуль з практичних аспектів організаційної психології, який торкається таких затребуваних тем, як умови якісного виконання праці, основні види діяльності психологів по роботі з персоналом, технологічний підхід та інтерактивні техніки в роботі психологів.

РОЗДІЛ 1. ІСТОРІЯ ФОРМУВАННЯ, ПРЕДМЕТ ТА ПРОБЛЕМАТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ

Тема 1. ВСТУП ДО ПРЕДМЕТУ. ІСТОРІЯ ВИНИКНЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ

1.1. Ознайомлення з предметом

1.2. Визначення поняття організації

1.3. Історія виникнення і сучасний стан організаційної психології

1.1. Ознайомлення з предметом

Людство живе у організованому світі. Організації тієї чи іншої структури є необхідною частиною суспільства і служать багатьом потребам. Прийняття рішень та дії менеджерів в організаціях надають все зростаючий вплив на окремих людей, інші організації та суспільство в цілому. У нашому житті організації відіграють важливу роль, яка підвищується в міру зростання компаній та відокремлення власності від управління. Тому важливо зрозуміти, як функціонують організації, та оцінити той вплив, який вони надають на людей.

Сучасні фахівці, які займаються методологією, кажуть, що в наш час йде сильна популяризація парапсихологічних ідей у бізнесі, а також у сферах ділової взаємодії.

При оптимізації управління організаціями необхідно враховувати той факт, що є різні **чинники, що впливають** на цей процес (політичні, економічні, законодавчі тощо). Серед них головне місце віддається психологічним чинникам – які пов'язані з урахуванням особистісно-психологічних особливостей людей і закономірностей їх взаємодії у соціальних групах та організаціях [1].

Усе це, поруч із урахуванням загальних закономірностей соціального управління викликає необхідність психологічного забезпечення управління організаціями. При реалізації цього наряду велика роль може відводитися практичній психології організацій (практична організаційна психологія) - нова

область практичної психології, основне призначення якої полягає у наданні психологічної допомоги менеджерам і працівникам організацій у вирішенні наявних у них психологічних проблем, які пов'язані з їх управлінською та професійною діяльністю, а також з розвитком самої організації в цілому. Подібного роду допомога може виконуватися за двома основними напрямками.

Перший напрямок націлено на стратегічну підготовку менеджерів і працівників організацій у рамках вищої та післядипломної освіти, сфокусованої на те, щоб виробилася потенційна психологічна готовність до управлінської та професійної діяльності.

Другий напрямок полягає в тому, що надається психологічна допомога менеджерам і працівникам певної організації, тому що загальні психологічні закономірності однакових організаціях можуть мати специфічне вираження і висловлюватися, зокрема, у вигляді певних психолого-організаційних проблем.

Основним завданням організаційної психології є створення та впровадження психолого-організаційних технологій з метою вирішення основних психологічних проблем, що з'являються під час діяльності та розвитку організацій. Дані технології в системному вигляді поєднують у собі сукупність різних видів психологічної допомоги, що є доцільними в ході вирішення деякого типу психолого-організаційних проблем [1].

Безумовно, окремою проблемою, вирішення якої дозволить всебічно підійти до розуміння психологічних аспектів управління організаціями, є здійснення аналізу досліджень зарубіжних і вітчизняних фахівців у цій галузі, а також виділення загальних і відмінних тенденцій розвитку.

1.2. Визначення поняття організації

Початком становлення організаційної психології став 1913 рік, коли Гюго Мюнстерберг [9]. написав свою роботу «Психологія та ефективність виробництва», де він розкрив інформацію досліджень у сфері техніки безпеки, тестування спеціальних здібностей та методи відбору робітників. Дані дослідження показали взаємозв'язок внутрішнього середовища організації, її соціальної сторони з особливостями перебігу самих виробничих процесів.

В майбутньому протягом майже півстоліття організаційна психологія розвивалася на базі праць Л. Гілберта, В. Мура, Ф. Тейлора та ін. У 1973 р. Американська психологічна асоціація виділила в окреме 14-е відділення Товариство індустріальних психологів, метою якого був професійний, науковий, освітній напрямок діяльності, який дозволив вирішувати проблеми організацій. Таким чином, організаційна психологія отримала свій самостійний розвиток та статус [9; 13].

Організація у перекладі з пізньої латинської *organize* означає «повідомляю стрункий вигляд, влаштовую», і її можна визначити як:

- 1) різновид соціальних систем, групу людей, котрі разом реалізують якусь програму (мету) і які діють відповідно до певних принципів та правил;
- 2) внутрішню впорядкованість, узгодженість взаємодій щодо автономних частин системи, пов'язану з її будовою;
- 3) одну із загальних функцій управління, сукупність процесів та (або) дій, які ведуть до освіти та поліпшення взаємозв'язків між частинами цілого (структурними елементами системи).

Організаціями зазвичай називають інститути, які об'єднують людей з метою досягти певних цілей. У організації є такі **родові ознаки**:

- 1) наявність цілей існування та розвитку, внутрішньої структури, особливої культури; постійне взаємодія із зовнішнім середовищем;
- 2) використання людських, натуральних та матеріальних ресурсів.

Незважаючи на велику кількість різних трактувань поняття організації, його сутність відображають такі ознаки:

- організація - це група людей, які виконують специфічні функції та ролі в ній;
- організація створюється і існує для того, щоб досягати загальні цілі, що з'єднують людей для втілення в життя будь-яких потреб та інтересів;

- спільна діяльність для досягнення загальної мети здійснюється в різних формах взаємодії (спільне здійснення робіт, їх координація, обмін інформацією і т. д.).

Кордони організації закріплені в документах (статут, установчий договір, становище). Комбінація зазначених вище ознак є унікальною для кожної окремо взятої організації, і вони визначають її специфіку.

Об'єктом для вивчення та проведення досліджень в організаційній психології є і сама організація в цілому, і організаційні процеси, і організаційні відносини, і багато інших. Системо утворюючим терміном в даному випадку є організація як цілісне явище.

Відповідно до визначення Майкла Мескона (1931—2017) [9] для того щоб бути організацією, групі людей необхідно відповідати **деяким вимогам**:

- присутність щонайменше двох осіб, які вважають себе частиною цієї групи;
- наявність щонайменше однієї мети, яка є загальною для всіх членів цієї групи;
- наявність членів групи, працюючих спеціально разом, щоб було досягнуто значуща всім мета.

Всі організації можуть бути розділені на 2 типи:

1) *формальні*— спеціально освічені групи людей, діяльність яких свідомо узгоджується для того, щоб досягти спільних цілей;

2) *неформальні*- Несподівано освічені групи, в яких люди вступають у взаємодію досить часто. Неформальні організації мають місце бути практично у всіх формальних організаціях.

Організації можуть бути класифіковані також і відповідно до виконуваних ними функцій або цілей:

- *виробничі*, або економічні, - виробляють продукцію, надають послуги, забезпечують матеріальне існування суспільства;

- *підтримуючі*- Націлені на соціалізацію індивідів з метою здійснення ними відповідних їм ролей в організації або суспільстві (церква, школа, охорона здоров'я, благодійність);
- *адаптивні*– створюють знання, займаються розробкою та перевіркою теорій (забезпечують інформаційну інтеграцію суспільства);
- *політичні*- займаються загальним регулюванням, координацією і контролем ресурсів, людей, окремих підсистем в суспільстві (держава, громадські організації).

Предметом вивчення в організаційній психології служать *різні психічні феномени і поведінка людей в організаціях, а також фактори, що їх детермінують*. До них, в першу чергу, можна віднести трудову діяльність, особистісно-ціннісну сферу працівників та їх професійно-важливі якості, групові процеси, мотивацію, лідерство, організаційну культуру, різноманітні організаційні змінні.

1.3. Історія виникнення і сучасний стан організаційної психології

Організаційна психологія - прикладна галузь психології, що вивчає всі сторони психічної діяльності і поведінки людей в організаціях з метою підвищення ефективності та створення сприятливих умов для праці, індивідуального розвитку і психічного здоров'я членів організації.

«Організація розуміється як диференційоване і взаємно впорядковане об'єднання індивідів і груп, які спільно реалізують деякі цілі і діють на основі певних процедур і правил.

До моменту появи зацікавленості менеджменту в психологічній науці однією з її найбільш розвинених гілок була експериментальна психологія, зайнята пошуком об'єктивних принципів, або «законів», людської поведінки. Дисципліною, яка могла бути використана для вивчення індивіда в організації, виявилася диференціальна психологія, яка вивчала індивідуальні відмінності» [6].

Таким чином, на стику трьох напрямків: «наукового управління, експериментальної психології і диференціальної психології - в першій чверті

XX століття сформувалася нова область, що отримала назву індустріальної психології, що досліджувала взаємозв'язки між частинами цілого» [9].

Значну роль у формуванні організаційної психології відіграла «доповідь Р. Гордона і Дж. Хоуелла (однодумці, колеги Майкла Мескона) про стан освіти в сфері бізнесу в коледжах і університетах США. В цій доповіді, опублікованій у 1959 році, вони стверджували, що ефективність управління бізнесом багато в чому пов'язана з адекватним застосуванням психологічних і поведінкових знань до організаційних проблем» [9].

«Остаточне становлення організаційної психології як самостійної дисципліни дослідники відносять до другої половини 60-х років, а її формальне визнання відбулося лише у 1973 році» [9].

«З 21 століття швидко змінюється характер роботи в поєднанні з технічним прогресом і більш різноманітним населенням ставить перед організаційним психологом нові завдання і покладає на нього ще більшу відповідальність. Одна з труднощів, з якими стикається організаційний психолог в наші дні, полягає в зміні змісту і умов діяльності.

Перерахуємо нововведення, що стали в даний час поширеним явищем.

1. Віртуальне робоче місце.
2. Плинність кадрів – тимчасові робітники.
3. Перманентна зміна та вдосконалення технологій.

Фахівець по роботі з персоналом усвідомлює, що зміни, що відбуваються з персоналом, викликані розвитком самих установ» [9].

Сучасні організаційні психологи зорієнтовані на задачу не тільки управління, а розвитку персоналу як сукупності організаційно-економічних заходів служби управління персоналом, спрямованих на самозбереження і вдосконалення функціонування організації.

Запитання для самоконтролю:

1. Предмет, завдання, структура організаційної психології.
2. Основні поняття організаційної психології.

3. Історія виникнення та становлення організаційної психології.

Тема 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ПРЕДМЕТ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ

21. *Значення та місце організаційної психології в системі «теорія - практика»*
22. *Об'єкт, предмет та основні завдання організаційної психології.*
23. *Особливості теоретичної та практичної організаційної психології*
24. *Психологічна підтримка як ведуча мета прикладної організаційної психології*
25. *Принципи та методи досліджень в організаційній психології*

2.1. Значення та місце організаційної психології в системі «теорія - практика»

Організації - це та реальність, яка оточує людину від народження і протягом усього життя.

«Сутність організаційної психології полягає в науковому аналізі поведінки індивідів, груп, організацій з метою зрозуміти, передбачити і вдосконалити індивідуальне виконання поставлених завдань і функціонування організації в цілому та з урахуванням впливу зовнішнього середовища.

Організаційна психологія виступає сполучною ланкою між фундаментальним знанням і реальною організаційною діяльністю. У загальній системі взаємодії науки і практики можна виділити два полюси: «фундаментальне знання» і «практику». Теоретичні дослідження спрямовані на виявлення найбільш загальних закономірностей в тій чи іншій області. У психології вивченням взаємозв'язків фундаментального характеру займається загальна психологія. Ґрунтовні дослідження безпосередньо не стикаються з практикою і, хоча деякі аспекти фундаментальних знань і пов'язані з організаційною проблематикою, проте в цілому вони далекі від реальних проблем організації. Менеджери - практики щодня намагаються аналізувати і змінювати реальні організаційні ситуації, виправляти поведінку окремих працівників і вирішувати численні психологічні проблеми» [7; 9].

2.2. Об'єкт, предмет та основні завдання організаційної психології

Організаційну психологію можна визначити: «як самостійну галузь психологічної науки, яка вивчає психологічні закономірності діяльності та розвитку організацій» [6; 9].

Об'єкт розділений на три рівні аналізу: «- мікро-, мета- і макрорівень. На мікрорівні вивчається людина, включена в організаційні відносини, на метауровне - групи, які об'єднують людей, що входять в організацію, а на макрорівні - організація як система, частиною якої є люди і групи. Складність людини як об'єкта дослідження, динамічний характер внутрішнього і зовнішнього середовища організації, неоднозначність, а часом парадоксальність прояви і впливу індивідуально-психологічних і соціально-психологічних характеристик людини і групи на організаційні процеси, роблять предметом організаційної психології широке коло явищ, змикає її з іншими галузями психологічної науки: соціальною психологією, психологією праці, управління, психологією особистості, психологією розвитку, диференціальною психологією, загальною психологією, педагогічною психологією» [6].

Звідси, предметом організаційної психології є численні психологічні аспекти та феномени поведінки людей і груп в організації, та чинники які їх обумовлюють.

Виокремлюють такі основні **завдання** цій галузі:

- проведення психологічного аналізу сутності організації;
- менеджмент (вивчення психологічних основ управління) організації;
- обґрунтування психологічних основ діяльності персоналу організацій;
- спостереження особливостей ефективної взаємодії персоналу і організації;
- дослідження психологічних основ забезпечення психічного здоров'я працівників організації тощо [7].

2.3. Особливості теоретичної та практичної організаційної психології

Аналіз наукової літератури та практики доводить, що сьогодні в сфері психологічної науки, як у країнах Європи, так і в Україні, існують два

самостійних напрямки, які щільно зв'язані між собою та водночас мають свої суттєві притаманні їм особливості та відмінності. Йдеться про теоретичну (наукову) академічну психологію і психологію емпіричну (практичну), прикладну, що мають окремі власні завдання та мету.

Основна відмінність між цими напрямками полягає в тому, що теоретична (наукова, академічна психологія) орієнтується на вивчення, дослідження окремих закономірностей психіки особистості (груп), натомість, як практична психологія - забезпечує надзвичайне втручання в процеси індивідуальної та групової діяльності, активності людини.

Аналіз наукових джерел доводить, що основне завдання представників наукової організаційної психології полягає у проведенні наукових розв'язок і встановленні психологічних закономірностей у професійної діяльності особистості (групи, організації), які тим чи іншим образом, пізніше можуть бути використані на практиці. Представниками наукового напрямку психології є викладачі з науковим ступенем, тобто представники наукової спільноти, які працюють в ЗВО. Основна їхня ціль стосується створення та розповсюдження теоретичних знань у сфері психології, що реалізується в таких видах діяльності:

- власне науково-дослідна діяльність;
- педагогічна діяльність, тісно пов'язана з науковою роботою;

Основне призначення прикладної (практичної) організаційної психології — це використання результатів і принципів, розроблених академічними психологами, які працюють в закладах вищої освіти, для розв'язання таких **«практичних завдань в організації»:**

- проведення організаційного аналізу для визначення та вирішення проблем, які існують в організації;
- визначення природи праці в організації;
- вивчення думок і поглядів працівників організації;
- розробка системи добору працівників;
- розробка програми навчання працівників;

- оцінка ефективності різних видів діяльності організації, наприклад, навчання працівників;
- здійснення певних змін в організації» [7].

Практичні психологи, які сприяють вирішенню прикладних проблем в організації, мають назву «організаційні психологи по роботі з персоналом».

2.4. Психологічна підтримка як ведуча мета прикладної організаційної психології

Основна мета практичної організаційної психології полягає в наданні психологічної допомоги особистості (групі, організації).

За визначенням одного із провідних фахівців у галузі практичної психології О.Ф. Бондаренка: «зміст психологічної допомоги полягає у забезпеченні емоційної, смислової та екзистенційної підтримки людини або суспільства в ситуаціях ускладнення, які виникають під час їх особистісного та соціального буття.

Щодо співвідношення понять «*основні види діяльності практичного психолога*» та «*основні види психологічної допомоги*», то відмінність між ними простежуються не зовсім чітко, а тому вони потребують певного уточнення. Аналізуючи ці поняття, можна стверджувати, що перше з них є ширшим, ніж друге. Тобто мова йде про те, що діяльність практичного психолога включає як власне психологічну допомогу особистості, так й інші її види: просвітницьку роботу, профілактичну роботу, прогнозування та моніторинг управлінського процесу в організаціях, експертизу управлінських проектів та ін. Отже, розглянемо детальніше розкриття **співвідношення змісту психологічної допомоги особистості та різних видів діяльності практичного психолога**» [9].

Психологічну підтримку психологів що працюють в організаціях менеджерам та персоналу організацій в загальному вигляді можна визначити як: «психологічну підтримку керівникам та працівникам організацій щодо:

- осмислення психологічних проблем, які ускладнюють їхню діяльність в організації та взаємодію з людьми, ефективне функціонування і розвиток організації в цілому;

- аналізу різних альтернативних шляхів вирішення цих проблем;

- підвищення особистісної відповідальності менеджерів і персоналу організацій за необхідності розв'язання існуючих проблем та вибору найбільш оптимальних варіантів їх вирішення» [1].

2.5. Принципи та методи досліджень в організаційній психології

У професійній сфері організаційного психолога практика є місцем усім класичним психологічним методам – тестуванню, експерименту, спостереженню, опитуванням, консультуванню, корекційним вправам.

Експеримент в організаційній психології. «Метою експерименту є визначення впливу будь-якого параметра на дії або поведінку досліджуваних людей - учасників експерименту. Умови, в яких проводиться організаційно психологічний експеримент, позначаються як польові, так як проводяться в реальних умовах і з реальними співробітниками» [9].

Спостереження в організаційній психології. «При вивченні поведінки людей на роботі, не завжди є можливість використовувати для цієї мети експериментальний метод і забезпечити належний контроль за змінними. Для цього в реальних виробничих умовах можна спостерігати за поведінкою, не вдаючись до маніпуляцій з незалежною змінною» [9].

До переваг методу спостереження відноситься те, що спостерігаються приклади реальної поведінки та ситуацій, в яких ця поведінка має місце, типові та такі що відповідають тому, що відбуваються у реальному житті. Тривале спостереження, проведене за певним планом і в певний час, позначається як «organizational psychological monitoring» - **організаційно психологічний моніторинг**. Завдяки йому, фахівець з'ясовує стійкі особливості поведінки персоналу та на основі цього приймає рішення про методи корекції або умов праці, або самої поведінки співробітників (використовуючи різні психологічні технології).

У галузі психології, яку ми розглядаємо часто використовуються опитувальні методи (анкети, інтерв'ю, тести). Організація зацікавлена в інформації про те, які персони в ній працюють, як вони ставляться до свого знаходження в колективі, хто виступає неформальним лідером групи, які думки про організацію її стейкхолдери [9].

Використання будь-якого дослідницького методу в організаційній практиці має відповідати ряду вимог.

При проведенні організаційно-психологічних досліджень вимірювання повинні бути об'єктивними, зручно контрольованими та систематичними. Результати досліджень – верифіковані, тобто повинні бути відтворюваними. Отримані, організаційним психологом, дані можуть бути узагальнені, описані і проаналізовані за допомогою методів математичної статистики, які дозволяють дотримуватися принципу об'єктивності та будуть сприяти розробці рекомендацій, які мають запланований ефект.

Принципи досліджень в організаційній психології:

«Економічності - при заповненні анкет або тестів співробітники не можуть витратити багато часу, тому досить часто діагностика проводиться за допомогою експрес-процедур.

Інформативності - в умовах обмеженого часу психолога потрібно отримати досить великий обсяг інформації, який дозволить зрозуміти, пояснити і прогнозувати поведінку суб'єктів організаційної поведінки.

Прийнятності - при виборі опитувальної процедури і складанні питань необхідно пам'ятати, що співробітники організації можуть ставитися до опитування упереджено і негативно, тому терміни що використовуються в питаннях і формулюваннях вимагають ретельного відбору і пілотажу» [7].

Запитання для самоконтролю:

1. Предмет, завдання, структура організаційної психології.
2. Основні поняття організаційної психології.

3. Організаційна психологія та менеджмент. Місце організаційної психології у системі психологічної науки.
4. Організаційна психологія як науково-практичний напрямок.
5. Загальна характеристика методів дослідження в організаційній психології.

Тема 3. ВИДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЇХ ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ

- 3.1. *Сутність організацій, їх соціально-економічні та соціально-психологічні функції*
- 3.2. *Типи організацій та основні їх характеристики*
- 3.3. *Роль керівників та персоналу у забезпеченні ефективної діяльності організацій*
- 3.4. *Основні підходи до аналізу функціонування організацій в сучасних умовах*

3.1. Сутність організацій, їх соціально-економічні та соціально-психологічні функції

Сьогодні поняття "організація" використовується в трьох основних значеннях:

1. «Організація є соціальна спільність, яка об'єднує певну множину індивідів для досягнення спільної мети, які діють на основі певних процедур і правил. Організація - це вид людської діяльності, метою якої є досягнення впорядкованості, узгодженості частин цілого (приклад - професіонал в області організації роботи з молоддю).

2. Організація як процес означає, що організація - це комплекс управлінських дій, спрямованих на формування елементів організації, на з'єднання елементів і на вдосконалення цих зв'язків. Які це елементи: ресурси (матеріальні, трудові, фінансові).

3. Організація є ступінь внутрішньої упорядкованості, скоординованості, узгодженості частин цілого (наприклад, організованість бізнес-процесу)» [13].

Об'єктом організаційної психології є така структура, що розуміється як соціальна спільність. Істотну основу праці та удосконалення суспільства складають такі соціальні утворення, як організації, котрі грають роль своєрідного функціонального посередника, який, з одного боку, дозволяє

особистості (групам) включитися в соціально - економічні процеси, а з іншого - забезпечує плідне, повноцінне життя особистості (групам).

«Особливо значущість організації зростає сьогодні, в умовах розвитку індустріального суспільства та сучасних технологій, коли виникають складні завдання, непосильні одній людині, навіть геніальній.

Проаналізуємо, що таке організація. Р. Дафт визначає організацію як соціальне утворення:

- яке має спеціально створену структуру;
- його діяльність підпорядкована певній меті» [13].

Організації виконують соціально - економічні (зовнішні) та соціально-психологічні (внутрішні) функції, суттєві для особистості (групи). Важливим показником діяльності осередка є ефективне та продуктивне досягнення нею мети. Під ефективністю діяльності організації розуміють ступінь її досягнення до поставленої цілі, який показує, наскільки така команда є успішною у виконанні своїх функцій, тобто у наданні споживачам необхідних послуг та товарів.

Продуктивність діяльності організації відображає обсяг ресурсів, які вона використала для досягнення певної мети. До основних ресурсів, що використовують як комерційні, так і некомерційні структури, відносять:

- ✓ people (human resources);
- ✓ capital, materials;
- ✓ technologies;
- ✓ information.

3.2. Типи організацій та основні їх характеристики

В будь-якому суспільстві існує величезна кількість різних видів організацій. Все це різноманіття утворює систему, у змісті якої виділяють угруповання однорідних за будь-якою ознакою організацій (clusters), для зручності дослідження особливостей кожного типу організацій **виділяють такі групи.**

1. За змістом цілей, за характером цільової спрямованості - господарські та соціальні організації.

2. За формою власності – державна (бюджетна), приватна, муніципальна, змішана.

Бюджетна форма власності - особливість такої соціальної структури проявляється в тому, що в складі організації дуже висока частка суб'єктів державних і муніципальних підприємств.

У складі підгрупи приватних організацій виділяють різні типи, підтипи, різновиди, в основному за організаційною ознакою, тобто:

- способу створення керівництва;
- за механізмом створення цих підприємств;
- формуванням колективу;
- характером участі колективу в управлінні організації.

Виокремимо найбільш важливі характеристики організації.

1. об'єднання і координація діяльності людей.
2. загальна мета.
3. загальні завдання.
3. структура організації.
4. розподіл праці та його спеціалізація.
5. організаційна влада.
6. організаційна культура.
7. кордони організації.

3.3. Роль керівників та персоналу у забезпеченні ефективної діяльності організацій

Аналіз структури організації показує, що: «в ній існують такі основні елементи: мета, структура, люди, процеси та засоби взаємодії. Провідну роль поміж процесів та засобів взаємодії в організації відіграє **управління**. Базуючись на визначенні Л.І. Євенко та дещо уточнюючи його, можна стверджувати, що стосовно діяльності організацій термін управління використовується в трьох основних значеннях» [20].

По - перше, як певна кагорта людей, соціальний прошарок тих, хто здійснює роботу з управління.

По-друге, як спеціальний вид діяльності в організаціях.

По-третє, як спеціальна галузь знань, яка допомагає здійснювати цю діяльність.

Незважаючи на деякі відмінності в переліку управлінських функцій, можна відзначити кілька спільних характеристик у вищенаведених визначеннях управління:

а) управління спрямоване на ефективне та продуктивне досягнення цілей організації. *Для того щоб управління стало реальністю, в організації має бути певна категорія людей, які здійснюють роботу з управління, — керівників (managers);*

б) управління здійснюється на підприємстві (тобто в організаціях).

«У західній практиці менеджер — це суб'єкт управління в організації, професійний керівник, який усвідомлює, що він представник особливої професії, а не просто інженер чи економіст, який займається управлінням» [20].

В Україні ж спеціальна фахова підготовка професійних менеджерів тики розпочалася, тому потрібно з певною обережністю прирівнювати поняття «head of the organization (керівник організації)» та «manager of the organization (менеджер організації)», хоча реально вони виконують одну й ту саму управлінську функцію. Підготовка професійних менеджерів є однією із суттєвих умов реформування нашого суспільства та входження його в сучасний міжнародний простір.

Аналіз особливостей роботи менеджерів показує, що до них через складність управлінської діяльності висувається багато вимог.

Personnel as the basis of effective activity of organizations. Суттєву роль в забезпеченні ефективності організації відіграє персонал. Вирішення цієї проблеми передбачає розв'язання специфічних завдань: добір персоналу, його адаптацію, ефективне виконання професійних ролей та професійне становлення, здійснення професійного росту (кар'єри тощо).

Для забезпечення ефективної роботи персоналу організації необхідним є, окрім задоволення потреб самої організації є задоволення потреб персоналу організації. Варто враховувати те, що працівники мають різний набір потреб, які мотивують їх діяльність і поведінку. На основі підходів видатного американського психолога А. Маслоу потреби можна об'єднати у п'ять загальних груп, які ми розглянемо більш детально:

1. «Фізіологічні потреби — потреби, необхідні для виживання (їжа, вода, житло, відпочинок тощо).

2. Потреби в безпеці та захисті від фізичних та психічних загроз з боку навколишнього світу і впевненості в тому, що певні вимоги в безпеці, захисті, економічній стабільності, законності, забезпеченості роботою тощо будуть задовольнятися так само, як і фізіологічні потреби.

3. Соціальні потреби (потреби в причетності, любові) — потреби, які відображають почуття належності до чогось, когось, почуття соціальної взаємодії (колектив, формальні і неформальні групи, держава), суто особисті почуття прихильності та підтримки (потреби в сексуальному партнері, сім'ї, друзях, сусідах).

4. Потреби у повазі (вони забезпечують визнання, самоповагу і повагу інших, належну самооцінку досягнень, компетентності, статусу, престижу).

5. Потреби у самовираженні, тобто у реалізації своїх потенційних можливостей (потреби у творчості, створенні нового, оригінального, у реалізації себе як професіонала, як особистості)» [13].

Фізіологічні потреби та потреби у безпеці й захисті є первинними, тобто вони закладені в людині генетично. **Соціальні потреби**, потреби у повазі та самовираженні є вторинними, які виникають у людини в процесі пізнання навколишнього світу та набуття життєвого досвіду. Первинні і вторинні потреби людини називають: **природними та соціогенними**.

Якщо казати про наявність у персоналу організацій основних видів потреб, необхідне звертати увагу на наступні аспекти:

- кожен працівник має свою власну ієрархію потреб, яка визначає його місце в організації, конкретні обставини життя, набутий раніше досвід;
- кожен працівник використовує власні засоби задоволення цих потреб;
 - залежно від конкретних життєвих та професійних ситуацій у кожного працівника може відрізнятись та змінюватись оцінка значущості певних потреб.

Тому, управлінцям організацій, окрім знання загальних закономірностей забезпечення мотивації підлеглих, необхідно розробляти і спеціальні прийоми мотивації, окремо (індивідуально) для кожного працівника. Це дасть можливість, досягнути оптимально високих та якісних показників у діяльності організацій.

3.4. Основні підходи до аналізу функціонування організацій в сучасних умовах

До основних підходів до аналізу функціонування організацій в сучасних умовах відносять:

1. аналіз організацій як відкритих соціальних систем;
2. ситуаційний підхід до аналізу їх діяльності та етапів функціонування;
3. принцип «організацій, що навчаються» (Learning Organization);
4. принцип гуманістичного менеджменту.

Розглянемо їх детальніше:

1.1 «У відповідності з теорією систем організації є відкритими системами, які характеризуються:

- а) ентропією (тенденцією системи до постійного знесилення та смерті);
- б) синергізмом (система як єдине ціле дає більший вихід, ніж кожен її елемент окремо);
- в) взаємозалежністю підсистем.

2.2 Ситуаційний підхід, започаткований в 70-і роки ХХ століття, орієнтується на принцип певних обставин, коли фактори, які діють в конкретний момент в організації, розглядаються як унікальні, тобто навчання менеджерів передбачає аналіз великої кількості ситуацій, уміння

ідентифікувати основні характеристики ситуації, яка виникла, та фактори, які впливають на неї.

3.3 Організацій нового тину - «організацій, що навчаються» («Learning Organizations»), характеризуються передусім увагою до якості всіх процесів та постійним удосконаленням. Теорія «організацій, що навчаються», запропонована Сенджом у 1990 р. , сьогодні підтримується та поглиблюється багатьма західними спеціалістами в сфері менеджменту» [1].

Для таких організацій притаманні:

- горизонтальна (плоска) структура правління;
- бачення майбутнього та стратегічне мислення;
- командна робота та вільний обмін інформацією;
- розвиток суттєвої корпоративної культури;
- практика наділення працівників відповідальністю та владою;

4.4 «Гуманістичний менеджмент, започаткований ще на рубежі 30-х років ХХ ст., зробив перший крок щодо врахування психологічних факторів в управлінні і насамперед через те, що приділив основну увагу аналізу поведінки людей у процесі праці, їх потребам, мотивам, стосункам на робочих місцях, а також соціальним взаємодіям і груповим процесам. Фактично в рамках гуманістичного менеджменту (рух за людські стосунки, концепція людських ресурсів та науковий біхевіоризм) вперше була акцентована увага на активному використанні ідей психології щодо оптимізації управління.

Основні характеристики гуманістичного підходу до управління організаціями виявляються в таких положеннях:

- необхідність побудови управлінських стосунків між керівником та працівниками організації на основі партнерства;
- доцільність реалізації спільної діяльності керівника і членів організації в процесі управління організаціями;
- важливість розуміння та врахування керівником індивідуально - психологічних особливостей працівників в управлінській взаємодії;

• необхідність створення умов, для реалізації творчого потенціалу працівників та здійснення ними самоуправління своєю професійною діяльністю її особистісного розвитком» [1].

Суттєву роль у становленні вищерозглянутих характеристик організацій можуть відігравати організаційні психологи.

Запитання для самоконтролю:

1. Опишіть соціально-економічні та соціально-психологічні функції організації.
2. Види організації та їх характеристика
3. Опишіть роль менеджерів та персоналу у забезпеченні ефективної діяльності організації.
4. Назвіть основні підходи та принципи аналізу діяльності організацій

Тема 4. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

4.1. Зміст та сутність управлінської діяльності

4.2. Систематизація основних управлінських функцій

4.3. Зміст основних управлінських функцій

4.4. Психічна регуляція управлінської діяльності

4.1. Зміст та сутність управлінської діяльності

Серед великого різноманіття проблем теорії і практики управління головне місце належить комплексу питань, пов'язаних з утриманням керівної (управлінської) діяльності.

Сутність управлінської діяльності як особливого типу професійної діяльності можна визначити на основі **фундаментального критерію**. Згідно з яким, всі існуючі типи та види діяльності можуть бути поділені на **дві основні категорії** - індивідуальну і спільну.

Спільна та індивідуальна діяльність мають множинні та суттєві відмінності за основними психологічними характеристиками. Психологічна

специфічність керівної діяльності, незалежно від конкретних різновидів полягає в тому, що вона не є лише тільки індивідуальною, або тільки спільною, а є і той й іншою одночасно. Тому вона постає як якісно своєрідний тип діяльності, що синтезує в собі два інших основних типи діяльності (спільну та індивідуальну). Тобто управлінська діяльність трактується як синтез індивідуальної та спільної діяльності.

Така синтетична природа управлінської діяльності як **індивідуально-спільної** обумовлює наявність у неї ряду основних психологічних особливостей, а саме:

- управлінська діяльність характеризується не прямим, а опосередкованим зв'язком з кінцевими результатами функціонування того чи іншого підприємства. Керівник зазвичай сам не тільки не бере, але і не повинен брати участь у створенні кінцевих результатів. За цією ознакою керівна діяльність диференціюється від виконавської. Чим більшою мірою управлінська діяльність концентрується навколо не виконавчих функцій і звільняється від безпосередньо виконавської праці, тим вище її ефективність.

Мета управлінської діяльності - забезпечення ефективного функціонування певної організаційної системи. Вона досить специфічна за своїми типовими умовами, які поділяються на зовнішні і внутрішні.

Поряд з особливостями, безпосередньо властивими управлінської діяльності, виділяють і ті її риси, які обумовлені організаційним статусом керівника. «Вони позначаються поняттям «особливості поста керівника» і полягають у наступному:

- Керівник організації це єдина людина в ній, що має подвійну приналежність. Наприклад, директор підприємства, будучи його членом, одночасно входить до складу органу управління вищого порядку (скажімо, до ради директорів);

- Керівник організації це єдина людина в ній, на якого покладено відповідальність за її функціонування в цілому, і не за роботу будь-якої її частини;

- Пост керівника надає йому набагато більші можливості, ніж у всіх інших членів організації, для впливу на неї в цілому» [7].

4.2. Систематизація основних управлінських функцій

Визначення системи управлінських функцій - одна з найбільш важливих, і складних завдань у теорії управління. Загальна система управлінських функцій базується на кількох підставах, а саме: критеріїв. Ці критерії визначаються самим змістом роботи керівника і зафіксовані у поняттях основних вимірів управлінської діяльності.

По-перше, це (activity dimension) вимір пов'язано з виконуваною діяльністю (діяльнісний вимір)

По-друге, це вимір (personnel dimension) пов'язано з впливом на найголовніший і найбільш специфічний компонент управлінської діяльності - на інших людей, на персонал (кадровий вимір).

По-третє, це вимір (production and technological dimension) пов'язано зі спрямованістю управлінської діяльності на організацію безпосередньо самого технологічного процесу (виробничо-технологічний вимір).

Тобто, усі управлінські функції класифікуються за трьома групами.

Перша група - організаційно-адміністративні функції.

Друга група - кадрові функції.

Третя група - виробничо-технологічні функції.

Будь-яка з цих ролей включає два основних плани реалізації. Перший - індивідуальна діяльність керівника по їх здійсненню. Другий – загально організаційна діяльність керівника по вміню реалізації запланованого.

Розгляд кожної функції повинен бути достатньо загальним і включати як її індивідуальні, так і загально-організаційні аспекти.

4.3. Зміст основних управлінських функцій

Найвагоміший компонент управлінської діяльності і, до того ж, загального функціонування організацій є **цілепокладання**. Воно виступає і загальним етапом управлінської діяльності, і основною функцією керівника, і її структурним компонентом.

«Цілепокладання визначається як формулювання або вибір мети функціонування організації, а також її конкретизація на під цілі і їх узгодження. Разом з тим трактування цієї функції в теорії управління неоднозначне. З одного боку, визнається її не просто "дуже важлива", а й визначальна роль в управлінській діяльності та в загальному функціонуванні організації. Разом з тим і за своїм змістом, і за роллю в управлінні цілепокладання є саме управлінською функцією, яка пронизує всю діяльність керівника.

По-друге, специфічним обов'язком керівника є постановка цілей перед виконавцями, що також включено на повний процес організаційного функціонування» [9].

Наступною функцією управління є **функція прогнозування**. У зв'язку з цим для розкриття змісту функції прогнозування необхідно звернутися до поняття зовнішнього середовища організації. Це головний фокус прогнозування, і його фундаментальна мінливість є основною причиною існування всієї цієї функції. Щоб вижити й успішно розвиватися, підприємства повинні вміти адаптуватися до зовнішніх змін; Але для цього їх також необхідно спланувати.

Зовнішнє середовище як джерело змін і об'єкт прогнозування має дві складові: середовище прямого впливу та середовище опосередкованого впливу. Загальними характеристиками зовнішнього середовища прогнозування є зв'язність, мобільність, складність і невизначеність.

Поряд з цим, ще однією **важливою функцією є планування**. Поняття планування стосовно управлінської діяльності має два основних значення, які можна назвати «широким» і «вузьким». У більш широкому сенсі функція планування включає ряд інших функцій, у тому числі вже розглянутих - розробку цілей, прогнозування, а також організацію їх виконання і т.п.

У більш вузькому і конкретному розумінні планування вважається етапом, етапом циклу управління, розташованим між етапом прогнозування і етапом реалізації. Суть планування полягає в тому, що воно дозволяє

оптимально координувати індивідуальні зусилля членів організації та підрозділів для досягнення поставлених цілей.

Тобто, функція планування забезпечує фактично головне завдання управління - організаційне і тому є **суттю управління в цілому**.

Як і функція планування, ще однією функцією є **функція організаційна**, яка також має багато аспектів. Під організаційною функцією розуміється загальний процес формування певної організаційної структури, тобто вибір цього типу організаційної структури, поділ її на підрозділи відповідно до завдань та цілей.

У цей час найважливішу роль у діяльності менеджера відіграє **функція прийняття рішень**. Саме функція прийняття рішень найбільш чітко змушує нас відчувати, що управління, звичайно, є наукою, але також і мистецтвом. Тому зміст аналізу функції прийняття рішень включає два основних, дуже різних і тісно пов'язаних аспекти: організаційний і психологічний.

Місце знаходження даної функції, в загальному процесі управління обумовлено трьома основними обставинами:

По-перше, будь-який значимий етап діяльності керівника завжди пов'язаний з необхідністю оцінки ступеня досяжності виконуваних на ньому задач, проблем.

По-друге, функція прийняття рішення включена в якості обов'язкового компонента в реалізацію всіх інших управлінських функцій.

По-третє, дана функція виступає як один з найважливіших етапів процесу стратегічного планування.

Для управлінської діяльності важлива й інша **функція — мотиваційна**. Розкриття змісту мотиваційної функції тісно пов'язане з питанням стимулювання професійної діяльності в цілому. Це створює великі труднощі у вирішенні цієї проблеми, головним чином через її масштабність і складність. Тому насамперед необхідно виділити найбільш конкретні сторони управлінської діяльності.

По-перше, це динамічна характеристика виконавчої діяльності.

По-друге, це характеристика власної мотивації менеджера, визначення специфічних особливостей її основних моделей (мотивація управління).

По-третє, це характеристика складу, структури та змісту мотиваційної функції як одного з основних компонентів управлінської діяльності. У реальній управлінській практиці ці аспекти тісно пов'язані один з одним.

Існує два **основних принципи створення динамічних систем**.

По-перше, вони повинні зосереджуватися не тільки на частині всіх (зазвичай матеріальних) потреб працівника, а й на всіх видах і типах властивих йому потреб.

По-друге, вони повинні визначити та повністю врахувати фактичний внесок кожного художника в кінцевий результат і забезпечити стимули, пропорційні цьому внеску. У зв'язку з цим мотиваційна функція вважається найбільш «психологічною» функцією серед усіх інших функцій управління.

Особливу роль в організації управлінської діяльності відіграє **комунікаційна функція**. Змістова характеристика комунікаційної функції включає такі основні напрями:

- визначити сутність і визначити специфіку функції спілкування;
- аналіз основних видів і типів комунікацій в організаційній системі;
- визначати структурні елементи та основні етапи комунікаційного процесу;
- характеристика форм виконання функцій спілкування;
- аналіз типових труднощів і помилок («бар'єрів») комунікаційної функції;
- описує загальні вимоги до оптимізації функцій спілкування (принципи оптимального спілкування).

Сутність комунікативної функції керівника і її **основне завдання** складається в забезпеченні оптимального обміну інформацією всередині організації між окремими її підрозділами і особами і з зовнішнім оточенням. Створення ефективних комунікацій досягається декількома **основними шляхами**, а саме: формулювання чіткої і визначеної мети організації, її конкретизація на під цілі для кожного підрозділу; деталізований та адекватний

план дій, котрий чітко регламентує основні види робіт підструктур і їх нормативи, також є дієвим засобом врегулювання ділових контактів; правильно обраний тип організації.

Без **контрольно-коригувальних функцій** неможливе здійснення управлінської діяльності.

Контроль визначається як процес забезпечення досягнення організацією поставлених цілей, а також як явище не локального, а глобального характеру.

Основні аспекти:

- Контроль як необхідний атрибут системи менеджменту і як загальний принцип, що дозволяє системі менеджменту досягати поставлених цілей;

- Контроль як необхідний компонент діяльності всіх підрозділів і членів організації, що забезпечує їх ефективність і відповідність загальним цілям організації;

- Контроль як специфічна прерогатива певних спеціалізованих відділів організації та осіб, відповідальних за нагляд з їхньої діяльності;

- Контроль як аспект діяльності менеджерів, пов'язаний зі створенням конкретних структур і управлінням ними;

- Контроль – це пряма відповідальність менеджера, яка здійснюється в його особистій діяльності, в тому числі – в системі особистої та безпосередньої взаємодії з іншими учасниками організації (також з людьми).

Попередній контроль організації досягається шляхом впровадження системи правил, процедур і поведінкових «ліній», розроблених на етапі планування. Поточний контроль здійснюється безпосередньо під час виконання робіт і зазвичай планується в кінці будь-якого технологічного етапу операційних процесів організації. Підсумковий контроль проводиться після виконання певного обсягу та виду роботи.

4.4. Психічна регуляція управлінської діяльності

В основі організації і регуляції управлінської діяльності задіяна уся ланка психічних процесів, які розподілені на **класи пізнавальних (когнітивних)**,

емоційних, вольових та мотиваційних процесів. Всі основні особливості цих класів процесів, станів та властивостей повно проявляються при організації будь якої діяльності та впливають і на процесуальні особливості, і на результативні показники. Особливе значення має клас когнітивних психічних процесів. Це - сприйняття, пам'ять та мислення.

Специфіка перцептивних процесів визначається тим, що самі перцептивні стимули - "матеріал" сприйняття в діяльності керівника гранично специфічні.

Інформацією сприйняття є не стільки предмети - об'єкти зовнішнього світу, скільки суб'єкти - особи у всьому різноманітті і суперечливості їх якостей, ознак, властивостей, намірів. Таким чином, **сприйняття в діяльності керівника** - це особистісне, суб'єктна (точніше - міжособистісне) сприйняття.

Предметом сприйняття виступає дуже складний і специфічний об'єкт, ідентичний за своїми параметрами самому суб'єкту сприйняття, яким є "інша людина". Тому специфіка перцептивних процесів в управлінській діяльності полягає в тому, що тут вони виступають у своїй особливій формі - як взаємне сприйняття, як **соціальна перцепція**.

Специфіка іншого найважливішого психічного процесу - **пам'яті**, яку він набуває в управлінській діяльності, також визначається загально організаційними і психологічними особливостями. Особливості управлінської діяльності висувають особливі вимоги до двох основних видів пам'яті: активної та довготривалої. Отже, першою характеристикою оперативної пам'яті менеджера є досить високий рівень навченості і загального розвитку під час його «навчання» в оволодінні способами і засобами запам'ятовування діяльності та відтворення інформації. Для менеджерів важлива здатність «підтримувати» оперативну пам'ять у робочому стані в міру наростання втоми.

Довготривала пам'ять більш специфічна для інших стратегічних і тактичних функцій управління. Ці функції характеризуються менш «обмежувальним» характером у нинішній ситуації, висувають нові вимоги до інформаційної бази їх реалізації.

Очевидною рисою довготривалої пам'яті управлінця є її великий обсяг, що безпосередньо впливає з самої суті діяльності керівника.

Неабияку специфіку в керівній діяльності набуває **мислення**, найважливіший пізнавальний процес. Для того, щоб краще і повніше зрозуміти особливості цього процесу в управлінській діяльності, необхідно передусім мати на увазі, що управлінське мислення є мисленням практичним. Цей вид включає найбільш конкретні зміст і умови управлінської діяльності.

Весь процес мислення відбувається «під час» і «для вирішення» конкретних практичних завдань. Воно має не абстрактно-теоретичний, а конкретний характер і реалізується паралельно з виконанням інших функцій менеджера. Таким чином, виклики практичного мислення ставлять не теорії, які включають відомі, але невирішені проблеми (як у теоретичному мисленні), а сама практична діяльність, і це одна з найбільш відмінних рис практичного мислення. Перш ніж розв'язувати проблему, керівник повинен спочатку сам її сформулювати, «побачити», а потім виділити як проблему діяльності. Тому особливістю практичного мислення є те, що воно потребує не лише вміння розв'язувати «вже» сформульовані завдання та проблеми, а й уміння їх прогнозувати, диференціювати, модифікувати та формулювати. Для цього потрібні важливі розумові якості: **здатність розпізнавати проблеми** та розрізняти численні випадки, які потребують вирішення. Ця якість практичного мислення важлива і для керівників, оскільки одна з їхніх головних завдань — постановка завдань перед підлеглими.

Вольові якості – одні з найважливіших атрибутів особистості керівника. Саме поняття "хороший керівник" асоціюється не тільки з поняттям "розумний керівник", а з поняттям "вольовий керівник". Поєднання саме цих двох якостей (розуму і волі) є найважливішою рисою ефективності управління та лежить в основі таких професійно важливих властивостей (ПВВ) керівника як сила характеру, рішучість, мужність, завзятість, енергійність і т. п.

Вольове начало в діяльності керівника, вплив вольових процесів на розумові формують і специфічні його властивості: ініціативність, вміння брати

відповідальність на себе, рішучість, «обережна сміливість», тобто все те, що позначається особливою узагальнюючою властивістю – «який бажає бути розумом».

Ще однією важливою рисою практичного мислення керівника є стійкість до дії несприятливих емоційно-негативних чинників. Це - **стресостійкість мислення**. Негативні емоції, наприклад страх, зазвичай мають домінуючий або навіть блокуючий вплив на психічні процеси. Проте існують великі індивідуальні відмінності в здатності «протистояти» негативним емоційним факторам. Крім того, була виявлена риса особистості, в якій негативні та небезпечні стани можуть стимулювати розумову діяльність і призводити до «підвищення продуктивності» мислення. Тому однією з важливих професійних навичок (ПН) менеджерів є стійкість мислення у відповідь на стресори і, в ідеалі, здатність досягти максимальної розумової продуктивності в умовах максимального стресу.

Запитання для самоконтролю:

1. Яку роль виконує контроль в управлінні?
2. Яким чином пов'язаний контроль з іншими функціями управління?
3. Хто в організації відповідає за виконання поточного контролю та контролю за результатами?
4. Як співвідносяться плани організації та контроль?
5. Як пов'язаний контроль із людським фактором в управлінні?
6. Опишіть особливості психічної регуляція управлінської діяльності.

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА, ВЗАЄМОДІЯ ТА ВЗАЄМОРОЗУМІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ

Тема 5. РОЗУМІННЯ РОБОЧОГО МІСЦЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

5.1. *Визначення організаційної поведінки*

5.1.1. *Організація та її групи*

5.1.2. *Організаційна поведінка в організації*

5.1.3. *Роль і принципи організаційної поведінки*

5.2. *Сприйняття особистості та її емоції*

5.2.1. *Особистість та її розвиток*

5.2.2. *Сприйняття і фактори впливу на цей процес*

5.2.3. *Емоції і почуття у життєдіяльності дорослої людини*

5.2.4. *Особливості розуміння один одного*

5.1. **Визначення організаційної поведінки**

5.1.1. Організація та її групи. На кожному етапі людині доводиться взаємодіяти з різними організаційними формами підприємницької діяльності, громадськими об'єднаннями. Організація створює можливості для досягнення кожним учасником особистих цілей у колективній роботі, що неможливо при індивідуальній роботі. Не всі об'єднання можна назвати організаціями. Термін «організація» описує стан людських систем (організацій), які досягають певного порядку. Поведінка, сформована в організації (компанії, бізнесі), є характеристикою цієї організації і називається організаційною поведінкою.

Загальні риси організацій – це наявність ресурсів (людей, капіталу, матеріалів, технологій, інформації тощо);

- горизонтальний поділ праці (виділення конкретних завдань у підрозділах);
- вертикальний поділ праці, спрямований на координацію роботи (здійснення процесу управління);
- наявність формальних та неформальних груп; здійснення певних видів діяльності (виробничої, фінансової, інвестиційної, торговельної, науково-дослідної та інше);

- залежність від зовнішнього середовища (економічних умов, громадських організацій, міжнародних подій, законодавчих актів, конкурентів, менталітету суспільства тощо).

Група – це дві й більше осіб, котрі взаємодіють між собою, впливають одна на одну і сприймають себе як «ми». Внаслідок особливостей групи в ній проходять процеси, які суттєво впливають на поведінку людини в організації. Саме тому **група та команда є предметом вивчення організаційної поведінки.**

Феномен об'єднання людей у групи пояснюється тим, що вони прагнуть відчувати себе сильнішими, впевненішими перед труднощами та перешкодами.

Для організаційної поведінки важливі критерії формування групи. Деякі групи формуються за директивою, за рішенням керівництва організації та для досягнення цілей організації, інші добровільно формуються самими працівниками для задоволення власних потреб. Перша група називається офіційною групою, друга - неформальною.

«Формальні групи існують двох видів: адміністративні та оперативні. До адміністративних відносять всі, що передбачені структурою організації: відділи, дільниці, лабораторії і т. п. Оперативні включають працівників, які разом виконують які-небудь завдання чи проект (можуть належати до різних підрозділів організації).

Неформальні групи мають два види: групи за інтересами (на основі хобі, з метою саморозвитку, підвищення професійної майстерності та ін.) та групи на основі дружби, симпатії, спільності цінностей та установок. У неформальних групах є також певна структура і неформальний лідер, вони використовують у своїй діяльності неписані правила (норми), але управляти ними значно складніше, ніж формальними групами.

Формальні й неформальні групи мають спільні риси: їм притаманні одні і ті самі етапи розвитку; вони однаково організовані, тобто в них є ієрархія, лідери, ролі, норми, правила, статус та розмір; їм однаково притаманні як згуртованість, так і конфліктність» [6].

5.1.2. Організаційна поведінка в організації зорієнтована на: опис та систематизацію поведінки людини в різних ситуаціях, які виникають на підприємстві; поясненні причини вчинків осіб за певних обставин; прогнозування (передбачення) поведінки працівника в майбутньому.

Остаточна мета організаційної поведінки – формування масштабного механізму та інструментарію задля управління поведінкою людей в процесі праці та її вдосконалення.

Тому організаційна поведінка включає в себе такі основні компоненти, як **індивід, група і організація**. Але «**організаційна поведінка** – це явище, яке вміщує у себе психологічні, соціально-психологічні, соціальні та організаційно-економічні аспекти і фактори, що впливають і значною мірою визначають поведінку і взаємодію суб'єктів організації – людей, груп, колективу загалом, один з одним і з зовнішнім середовищем.

Теоретичними основами організаційної поведінки є орієнтація на людські ресурси, ситуацію, результати і системний підхід.

Вважають, що здібності співробітника – це його знання і вміння використовувати їх у своїй діяльності. Організаційна поведінка відіграє певну роль в мотивації працівників щодо вдосконалення своїх здібностей. Системний підхід організації передбачає, що її (організаційну поведінку) розглядають як комплекс взаємодіючих елементів. Подія, яка начебто впливає на одного співробітника або відділ, насправді може зіграти важливу роль для інших підсистем або організації загалом. Ухвалюючи рішення, менеджери зобов'язані оцінювати їхні довгострокові наслідки для інших структур організації і системи загалом» [6].

5.1.3. Роль і принципи організаційної поведінки. «Досягнення поставлених перед організацією цілей передбачає створення та реалізацію системи управління організаційною поведінкою. Такі системи існують в кожній організації, але в різних формах. Роль і призначення організаційної поведінки полягає в ідентифікації найважливіших людських і організаційних чинників, що впливають на досягнення поставлених цілей, і створенні умов для ефективного

управління ними. Кінцеві результати організації вимірюють відповідно до **трьох основних критеріїв**: показником діяльності (наприклад, кількість і якість товарів і послуг, рівень обслуговування клієнтів), ступенем задоволеності працівників працею (низькі показники рівня прогулів, запізнь, плинності кадрів) та показниками індивідуального росту і розвитку (набуття нових знань, підвищення кваліфікації)» [6].

Система поведінки в організації будується за такими **принципами**:

- «оптимальності випередження орієнтації функцій розвитку людського капіталу порівняно з функціями розвитку виробництва;
- потенційних замін: кожен працівник системи повинен вміти виконувати функції вищого, нижчого за рангом співробітника і одного-двох працівників свого рівня;
- економічності: зниження частки витрат на управління системою організаційної поведінки в загальних витратах на одиницю продукції;
- вибір найраціональнішого варіанта для конкретних умов виробництва;
- актуальності: відповідність системи організаційної поведінки передовим зарубіжним і вітчизняним аналогам;
- перспективності: при створенні системи організаційної поведінки слід враховувати перспективи розвитку організації;
- комплексності: слід враховувати всі фактори, що впливають на систему управління організації;
- оперативності: своєчасне ухвалення рішень з аналізу й удосконалення системи організаційної поведінки;
- ієрархічності: взаємодія між ланками управління – структурними підрозділами або окремими керівниками;
- автономності: має забезпечуватися раціональна автономність структурних підрозділів або окремих керівників;
- узгодженості: всі ланки системи організаційної поведінки мають бути узгоджені з основними цілями організації та синхронізовані в часі;

- стійкості: передбачаються спеціальні «локальні регулятори», які при відхиленні від заданої цілі організації ставлять того чи іншого працівника або підрозділ у невідгідне становище, що спонукають їх до творчого розв'язання проблеми, яка виникла;

- системності;

- прозорості: діяльність всіх підрозділів і керівників будується на єдиних «несучих конструкціях» (етапах, фазах, функціях) для різних (за економічним змістом) процесів управління і передбачає єдину доступну термінологію;

- комфортності: забезпечується якнайбільшими зручностями для творчих процесів обґрунтування, вироблення, ухвалення та реалізації рішень» [6].

5.2. Сприйняття особистості та її емоції

5.2.1. Особистість та її розвиток. Індивід постає як суб'єкт свідомих відносин і діяльності зі стійкою системою суспільно значущих ознак, що характеризують її властивості та якості. Виділяють такі **характеристики будь-якої людини**: особистісні характеристики сприйняття, цілісності, поведінкової мотивації, бажання брати участь та особистих цінностей.

В менеджменті особистість людини, її характер розглядається переважно з точки зору поведінки працівника та спілкування з колегами, керівниками та підлеглими. Управлінців цікавить питання ставлення людини до роботи, здібностей, досвіду, порядності, чесності, ініціативи та інших характеристик і якостей, які можуть істотно вплинути на результати діяльності всієї компанії.

Рівень розвитку особистості характеризують такі якості, як інтелектуальний розвиток, сила волі, духовне багатство, морально-етична чистота і фізична досконалість. Коли ми вперше зустрічаємося з людиною, то за зовнішнім виглядом, одягом, ходою, культурою мовлення та іншими виразами ми можемо зрозуміти, що ми перед собою. Щоб глибше зрозуміти природу людини, яка пов'язана з проявом її внутрішніх властивостей і якостей, потрібно багато часу. Отже:

- ✓ Природа особистості постає перед нами як сукупність розумових, професійних, духовних, фізіологічних та інших якостей людини в процесі її життєтворення, що виражаються в організаційній поведінці;
- ✓ Властивості людини, які вона набуває від природи і успадковує генетично, які згодом розвиваються під впливом внутрішніх і зовнішніх обставин її життя;
- ✓ Керівникам важливо знати та брати до уваги всі аспекти особистості людини, особливо ті аспекти, які впливають на ефективність організації в цілому.

5.2.2. Сприйняття та фактори впливу на цей процес. Сприйняття – це результат отримання людиною інформації про довкілля, тобто це закінчений образ предмета чи явища.

«У процесі сприйняття люди систематизують і тлумачать свої враження, отримані за допомогою органів чуттів, щоб усвідомити події та явища навколишнього світу. Дослідження у цій сфері показали, що люди можуть бачити одну й ту саму річ або явище, але сприймати їх по-різному. Жодна людина не сприймає світ як об'єктивну реальність. Ми лише інтерпретуємо те, що бачимо, називаємо це реальністю, ведемо себе відповідно до свого сприйняття» [6].

На формування, а часом і спотворення сприйняття впливає ряд факторів.

Вони можуть стосуватися сприймаючого (*суб'єктивні чинники*) (особистісні характеристики, ставлення до предмета чи явища, особистість, мотиви, інтереси, враження та очікування), пізнавального об'єкта (його характеристики з урахуванням контексту, в якому вони знаходяться) або з ситуацією, оточенням або з середовищем, у якому ми спостерігаємо предмети чи явища.

На сприйняття може впливати час, а також місце розташування, світло, температура, колір та інші ситуаційні фактори.

Весь потік інформації людина сприймає вибірково, тобто через своєрідний психологічний фільтр. Складне та оригінальне явище зводиться до

певного стереотипу, що призводить до помилкових висновків, формує хибні очікування та породжує неадекватні реакції, вчинки та поведінку людини.

Це може призвести до дискримінації за статтю, віком чи національністю, порушити права людини та зашкодити діяльності організації.

Кожна людина є індивідуальністю. Користуючись власними стереотипами, ви ризикуєте втратити унікальність партнера, яка може бути використана для організаційного успіху.

Джерелом помилок в оцінці партнера є ефект ореолу (або так званий гало ефект) в управлінні персоналом, коли спостерігачі використовують лише перше враження: стійке почуття симпатії (відрази), коли щось оцінюється в поведінці партнера або навпаки. Оточення суб'єкта також може сформувати негативне ставлення до партнера, а вони вже істотно ускладнюють взаємовідносини з ним. Водночас надмірне захоплення (перебільшення позитивних рис) може викликати когнітивні спотворення.

У кожному з цих випадків суб'єкт втрачає здатність критично оцінювати і розуміти поведінку свого опонента чи колеги.

З часом люди накопичують «досвід спілкування» і знайомляться з іншими. Цей досвід був як позитивним, так і негативним. Комунікаційні помилки, які спричиняють невдачі (негативні наслідки), накопичуються в підсвідомості, і як тільки суб'єкт стикається з першими ознаками такої ситуації, це може суттєво перешкоджати пізнавальному процесу в сьогоднішні.

Ви повинні знати про існування таких ситуацій, спостерігати за собою, спостерігати за своїми реакціями та мати волю їх подолати.

Те, як співпрацівник сприймає зовнішнє середовище, багато в чому визначається установками (тобто почуттями, емоціями та переконаннями), які спонукають його планувати певні дії та вчинки. Параметри, які формують спосіб мислення, впливають на сприйняття і ставлення до роботи, кар'єри людини, самої організації, життєво важливі для сучасних менеджерів. Все, вищесказане, має прямий вплив на психологічне ставлення працівника до своїх

потреб і роботи організації, що підтверджується досвідом управління організаційною поведінкою.

5.2.3. Емоції і почуття у життєдіяльності дорослої людини є відбиттям власної психіки, що спрямовує або дезорганізує її діяльність, взаємовідносини з оточенням, поведінку й емоційні переживання інших співучасників організаційного процесу. Це суттєво впливає на якість життя дорослої людини.

Емоції з'явилися в процесі еволюції організмів як важливі пристосувальні механізми, що сприяють пристосуванню організму до умов його існування (особливо соціальної взаємодії). Емоції завжди виникають на основі певних фізіологічних змін, які відбуваються в організмі і впливають на поведінку людини за характером і інтенсивністю емоційних переживань.

Основну роль відіграє інтелектуальне роз'яснення зовнішньої та внутрішньої інформації (оцінка власного стану).

На відміну від думок, емоції не тільки сприймаються і розуміються, а й переживаються. Переживання є прямим відображенням внутрішнього світу людини.

Емоції безпосередньо пов'язані з головними мотивами життя, вони можуть точніше і швидше, минаючи логічні міркування, підказати, як оцінити ту чи іншу подію, інших людей або вчинки.

У психології емоційний резонанс має спеціальну назву: **емпатія**, тобто розуміння емоційного стану іншої людини. На практиці під емпатією часто розуміють здатність людини співчувати – відчувати ті самі емоції, які відчуває інша людина, ототожнюючи з нею та співпереживаючи.

Багата палітра емоцій (радість, смуток, біль, гнів, огида, презирство, страх, здивування, сором, провина, тривога, депресія, любов, ворожість) свідчить про різноманіття психології людини.

Особлива роль у розвитку самосвідомості людини належить її **інтелектуальним емоціям** (intellectual emotions). Їх іноді називають вищими емоціями, підкреслюючи таким чином їхній прямий зв'язок із творчим процесом на вищих рівнях функціонування людини. Найважливішими

інтелектуальними емоціями є: сумнів, впевненість, припущення, здивування, задоволення тощо.

Емпіричні дослідження підтвердили, що інтелектуальні емоції обов'язково присутні при вирішенні розумових завдань. Будь-якому просуванню на шляху вирішення проблеми (наприклад, вибору вірного рішення) завжди передує певний емоційний стан, який виконує регулятивні функції в мисленні. Емоції перед словесним вираженням сигналізують про те, що вірний шлях знайдено.

По суті, високі інтелектуальні емоційне лише позитивно впливають на здоров'я. Знання часто пов'язане з гострими конфліктами, коли люди борються з браком коштів, інших засобів для досягнення бажаного результату. Отже, праця людей або студентів, які займаються розумовою діяльністю, пов'язана з постійним психічним станом, але часто це негативно впливає на емоційний стан, який викликає смуток і незадоволення.

Але в цьому випадку негативні почуття спонукуватимуть до подальших пошуків, стимулу розумової діяльності та виправлення помилок. Відомо, що сильні емоції (почуття) часто мають складний характер, коли позитивні емоції складаються з негативних елементів: у вчених, письменників, художників, після важкої роботи, виникає болісне почуття незадоволення, бо під час роботи вони самі піднімаються на новий вищий щабель розвитку, що надає їм можливість ясно бачити свої недоліки, які не були помітні спочатку.

Доцільно враховувати, що високі інтелектуальні емоції є не тільки позитивними. Процес пізнання часто супроводжується пізнавальними конфліктами, коли людина стикається з браком у неї засобів для досягнення бажаного результату. Тому робота учнів або студентів, що пов'язана з вирішенням інтелектуальних завдань, відбувається в постійній розумовій напрузі, часто має негативне емоційне забарвлення, яке викликає засмучення, незадоволеність собою. Однак у цьому випадку негативні емоції спонукають до подальшого пошуку, активізації розумової діяльності, роботі з виправлення помилок. Відомо, що високі емоції часто мають комплексний характер, коли

позитивна емоція містить елемент негативної: вчені, письменники, художники, закінчивши велику роботу, переживають болісне відчуття незадоволеності, оскільки в процесі роботи вони самі підіймаються на новий, вищий рівень розвитку, починають чітко бачити не помічені раніше недоліки.

В порівнянні з емоціями почуття є більш стійкими і тривалими психічними явищами, що володіють чітко визначеними й об'єктивними властивостями. Почуття виникають внаслідок узагальнення душевних переживань. Його предметом є явища та стани, важливі для особистості і тому залежні від розвитку подій, які емоційно сприймаються. Почуття з'являються пізніше в життєвому процесі, ніж ситуативні емоції, і сильно залежать від виховних впливів, які людина отримує з боку сім'ї, школи, навчальних закладів і суспільства.

Виділяють почуття естетичні, інтелектуальні та моральні.

«Моральні почуття відображають ставлення людини до людини і до суспільства: любов, милосердя, гуманність, відданість, чесність, безкорисливість, альтруїзм, патріотизм. До моральної регуляції включаються вищі цінності і норми: совість, порядність, відповідальність тощо. Поряд з ними існують і аморальні почуття: жадібність, егоїзм, жорстокість, зловтіха, гордовитість, себелюбство...» [6].

«Інтелектуальні почуття визначають ставлення людини до процесу пізнання: інтерес і любов до пізнання, істини, радість пізнання, відкриття нового, завзятість у досягненні мети тощо» [6].

Естетичні почуття відображають ставлення людини до життя в таких критеріях, як прекрасне або потворне, комічне або трагічне, піднесене або вульгарне, витончене або грубе.

«Особливим видом стійких, глибоких і сильних почуттів, що підкоряють собі всі думки і вчинки людини, є **пристрасті**. Їх зазвичай поділяють на «високі» і «низькі», хоча цей поділ досить умовний.

Пристрасть є важливим фактором, що впливає на результативність досягнень. На пристрасть може перетворитися будь-яке почуття. Тоді воно стає

постійно діючою силою, що визначає думки, емоції, переживання, вчинки людини, спонукаючи її до одних дій і перешкоджаючи іншим. Багаторічні наполегливі дослідження, що призводять до відкриттів, можливі тільки тоді, коли наука є пристрасною вченого. Встановлення спортивних рекордів досягають внаслідок пристрасної захопленості спортом» [6].

Життєві труднощі, хронічні перевантаження та надзвичайно високі професійні навантаження можуть поступово призвести до емоційного виснаження. Людина втрачає емоції, які раніше були для неї важливими і привабливими. Це однозначно несприятливий сигнал про те, що потрібно змінити спосіб життя.

5.2.4. Особливості розуміння один одного. Душевні переживання і почуття є найважливішою частиною взаєморозуміння між людьми. Взаєморозуміння базується на ідентифікації, емпатії, рефлексії та усвідомленні потреб, інтересів і мотивації дій іншої людини. Це важливо не тільки визнати, співпереживати, а й ідентифікувати – тобто відчувати як на себе.

Варто зазначити, що сучасна психологія розрізняє поняття «ідентифікація» та «ідентичність». Ідентичність розуміється як певний стан самоідентифікації, а ідентифікація – сукупність процесів і механізмів, що призводять до досягнення цього стану.

«Термін **«ідентифікація»** розглядають як процес емоційного уподібнювання (ототожнення) однієї людини з іншими, групою, як зразком для себе. **Ідентичність** визначають як багатовимірний психологічний феномен, що забезпечує людині цілісність, тотожність і належність до певної соціальної групи» [6].

«Емпатія – це розуміння почуттів інших людей та готовність надати їм емоційну підтримку, взаємний процес, який базується на співчуттях та співпереживаннях» [6].

«Рефлексію розглядають як форму осмислення всіх дій, як механізм самопізнання, що розкриває специфіку духовного світу і є важливим для розуміння інших людей. Рефлексія – пошук, оцінка, обговорення з собою

власного досвіду, ситуацій, що склалися, та результатів спілкування. **Об'єктом рефлексії** можуть бути як внутрішні якості особистості, здібності, вміння, так і те, як індивіда сприймають й оцінюють інші люди або групи» [6].

В умовах взаєморозуміння між людьми важливо вміти правильно реагувати на критику. Звичка вибачатися та погоджуватися з дитинства заважає розуміти, аналізувати та фільтрувати критику, щоб визначити, чи вона варта уваги, довіри тощо.

Існують певні правила реагування на критику. Не реагуйте занадто швидко. Зробіть паузу, тому що ваша перша реакція може бути критичною і надмірно емоційною. Чим більше людина чутлива до похвали, тим довшою повинна бути пауза (щоб біль вщухла і можна було спокійно проаналізувати і відповісти). Необхідно стримувати бурхливу реакцію на критику, і за жодних обставин вона не повинна бути образливою. У цій ситуації краще використовувати загальноприйнятий культурний супровід. Тобто висловити до них виважене ставлення, скромно подякувавши чи погодившись із критикою та зауваженнями, давши привід для роздумів, надавши можливість для подальшого спілкування.

Запитання для самоконтролю:

1. Схарактеризуйте загальні риси визначень організації. Наведіть власні приклади кожного визначення.
2. Назвіть відмінність формальної та неформальної групи?
3. У чому полягають роль і цілі організаційної поведінки?
4. Як вимірюються кінцеві результати діяльності організації?
5. Чому особистість працівника в психології розглядають через його поведінку? Як ви розумієте вислови:
 - а) «Людина – це суб'єкт відносин і свідомої діяльності»;
 - б) «Почуття не тільки усвідомлюються, осмислюються, а й відчуваються».
6. У чому полягають особливості ефекту ореолу в управлінні персоналом?
7. Як впоратися зі стресом на виробництві?
8. На вашу точку зору – у чому полягають практичні аспекти емпатії?
14. Яка роль належить рефлексії у професійному становленні спеціаліста?
15. Що вам відомо про професійну ідентичність співробітника?

Тема 6. ІНДИВІДУАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

6.1. *Психологічна структура особистості та можливості коригуючого впливу на людину*

6.2. *Статеві особливості психіки та їх прояви у виробничій діяльності та поведінці персоналу*

6.3. *Вплив статевих відмінностей виконання професійної діяльності та поведінка співробітників*

6.4. *Вплив віку на інтелектуальну активність та продуктивність персоналу*

6.5. *Особливості роботи з персоналом у кризові вікові періоди*

6.6. *Вплив темпераменту на мотивацію та поведінку персоналу*

6.7. *Психологічна сумісність персоналу*

6.1. Психологічна структура особистості та можливості коригувального впливу на людину

В якості базової використаємо структуру особистості, запропоновану радянським психологом К. К. Платоновим, в основу якої їм покладено співвідношення біологічного (вродженого) і соціального (придбаного) в людині та ступінь його схильності до коригуючого впливу [9].

Для зручності прикладного використання цієї структури як інструмента вивчення керівниками своїх підлеглих та прогнозування ефективності управляючих впливів на них деякі найменування та їх інтерпретацію представимо не в авторському варіанті (*авторський варіант див. у книзі К. К. Платонова «Структура та розвиток особистості»*).

Основний зміст структури особистості становлять 4 блоки характеристик: біологічний, психологічний, педагогічний та соціально-психологічний. Розглянемо їх докладніше.

Біологічний блок включає характеристики особистості, обумовлені вродженими біологічними особливостями людини: фізичне здоров'я, темперамент, тип нервової системи, стать, вік. Можливості коригувальних впливів ззовні на прояв особливостей особистості, пов'язаних із названими характеристиками, вельми обмежені, в їх «переробка» взагалі неможлива. *Коригувальні впливи* можуть бути спрямовані лише на створення сприятливих

умов для їх позитивних проявів з урахуванням можливих негативних проявів при погіршенні умов діяльності.

Психологічний блок включає характеристики особистості, обумовлені головними психічними процесами, що лежать в основі рівня психічного розвитку людини та її пізнавальних (розумових) здібностей, а саме: пам'ять, мислення, уява, відчуття, сприйняття, увага, мова, емоції.

Коригувальні впливи можуть бути спрямовані на тренування та розвиток усіх пізнавальних процесів, проте їхня кінцева результативність залежить від вроджених обмежень. Психічні здібності людини визначають швидкість, обсяг і якість діяльності людини, а тому повинні враховуватися в організації умов виробничої діяльності. Створення оптимальних умов їх функціонування забезпечує ефективність професійної діяльності людини та його поведінки.

Педагогічний блок включає характеристики життєвого досвіду людини (загального, професійного, соціального): знання, вміння, навички і звички. Зміст цього блоку характеризує рівень «загального розвитку» людини, її інформованість та майстерність у професійній діяльності, у сфері освіти, культури, соціальної поведінки. Найбільшому впливу піддаються знання, важче піддаються змінам вміння, ще важче — навички і практично не піддаються значній корекції звички. Незважаючи на порівняно високу «податливість» цих якостей особистості, особливо у сфері навчання (у тому числі і професійного), зусилля керівника найчастіше наштовхуються на потужний опір, пов'язаний як з біологічними особливостями та психологічними властивостями людини, так і з навичками, що укорінилися (особливо у сфері соціальних відносин). Найбільш суттєві зміни в характеристиках цього блоку можуть бути досягнуті лише за умови врахування закономірностей біологічного та психологічного розвитку людини, зафіксованих у перших двох блоках

Соціально-психологічний блок характеризує мотиваційну сферу особистості та включає в себе систему потреб, мотивів, відносин, моральних норм, життєвих цінностей і ступінь їхньої виразності: потягу, бажання,

інтереси, наміри, прагнення, схильності, ідеали, переконання, світогляд. Здатність всіх змістовних характеристик вищезазначеного блоку до змін - практично необмежена, проте їх «податливість» коригуючим впливам зменшується від потягу до світогляду: Чим складніший і вищий соціальний рівень того чи іншого мотиву, життєвих цінностей, норм поведінки, тим важче на них вплинути з метою корекції. Суттєво й те, що зміни можливі лише за умови несуперечливого цілеспрямованого впливу як «ззовні» (з боку обставин, керівництва, колег по роботі, умов праці тощо), так і «зсередини» (з боку самої людини — носія цього мотиву, цінності, норм). Але несуперечність впливу зовнішніх і внутрішніх факторів рідка буває результатом випадкового збігу, найчастіше він досягається добре продуманою та організованою стратегією керівника, що спирається на знання особливостей особистості підлеглого, що входять до перших трьох блоків.

6.2. Статеві особливості психіки та їх прояви у виробничій діяльності та поведінці персоналу

Розглянемо далі детальніше, що потрібно знати керівнику про особистість співробітника і як слід використовувати ці знання в управлінні ним. Почнемо з вроджених характеристик людини. Їхня специфічність полягає в тому, що всі наші зусилля змінити щось у цій сфері, «підправити» відповідно до наших уявлень про те, «як має бути», не тільки не принесуть бажаного результату, але, навпаки, погіршать психічне, фізичне і моральний стан людини, що в кінцевому підсумку завдають шкоди виробництву, бо зменшать ефективність його роботи та викликатимуть протидію керівнику.

Ці особливості неможливо змінити, їх просто треба знати та враховувати в організації діяльності працівників. Стать і вік - це те, що значною мірою визначає можливості людини, її уподобання, відносини та інші важливі життєві показники.

Незнання статево-вікових особливостей та змін у людині, що зумовлює її поведінку та діяльність, або зневага ними призводить до порушення взаєморозуміння, погіршення взаємовідносин, зниження обсягу та якості праці.

І навпаки, створення умов професійної діяльності, відповідних статево-віковим особливостям працівників, сприймається ними як сприятлива обставина, сприяє підвищенню фізіологічного, психологічного та соціального тону, що неодмінно позначиться на ефективності їх праці, бо стимулює готовність покращити його показники, полегшить керуваність керівником.

6.3. Вплив статевих відмінностей на виконання професійної діяльності та поведінка співробітників

Досвід побутового спілкування показує, що чоловіки і жінки відрізняються не тільки фізіологією, а й психологією і що ефективність впливу на них багато в чому залежить від цього, який підхід ми виберемо, наскільки правильно врахуємо їх «природу». Дані особливості яскраво виявляються і у професійній діяльності чоловіків і жінок — індивідуальним режимом діяльності, ставленням до умов та змісту праці, характером реагування на керівні дії, психологічним кліматом у колективі тощо. Одні й ті самі виробничі умови, вимоги до змісту, якості та обсягу праці, рівне ставлення керівництва та інші фактори ніколи не будуть сприйняті та зрозумілі чоловіками та жінками однаково та ніколи не призведуть до однакових результатів їхньої діяльності. З цього не випливає, однак, що чоловіки та жінки «за визначенням» досягають різних результатів у роботі, суть відмінностей між ними полягає у своєрідності моделей поведінки, діяльності та відносин, а також у психологічній «ціні» зусиль, витрачених на досягнення результату.

Чоловіки більш витривалі до інтенсивних навантажень та їх перепадів. Тому «авральний» варіант виробничої діяльності сприймається ними як порівняно прийнятний і не викликає особливих зривів у роботі. Жінки в подібних ситуаціях частіше нервують і схильні допускати більше помилок.

Для жінок характерніша систематичність і ритмічність діяльності при середніх навантаженнях. Вони краще переносять монотонність виробничих операцій, рутинну діяльність. їм легше працювати на конвеєрі, але важче дається різноманітна за діями та різноритмічна робота.

Жінки менш зосереджені у роботі, частіше відволікаються, їм не характерна глибока і довготривала «зануреність» у роботу

Жінки точніше, ніж чоловіки, дотримуються інструкцій, особливо коли опановують нову виробничу діяльність. Тому інструкції та рекомендації для них мають бути повними та чіткими, описувати всі можливі варіанти дій. Занадто загальні або розпливчасті інструкції з нечіткими формулюваннями важче завоюються (повільніше і неточніше) та зумовлюють помилкові дії співробітниць (особливо у складних ситуаціях).

У жінок вища психологічна чутливість, особливо у соціальній сфері: жінка пам'ятає не тільки те, що їй було сказано, але й те, як це було зроблено. Тому спілкування з співробітницею - вимагає від керівника ретельної попередньої підготовки, інакше він може і не отримати бажаного результату. При цьому слід враховувати підвищену (порівняно з чоловіками) емоційність та образливість жінок: вони довше і глибше переживають свої успіхи та невдачі, частіше діють «за настроєм». Тому керівнику важливо не лише враховувати настрій співробітниць, а й уміти створити його.

Чоловіки більш послідовні в словах і поступках, ніж жінки, їх поведінка більш «логічна» і передбачувана, їм складніше змінити свою точку зору чи позицію навіть у конфліктних ситуаціях.

При «з'ясуванні стосунків» чоловіки схильні діяти швидше «безпосередньо -напрямую», а жінки — із залученням «третьох осіб». Тому при вирішенні серйозних завдань у колективі (особливо жіночому чи переважно жіночому) керівнику треба заздалегідь знати його настрій (або жіночої його частини) стосовно обговорюваного питання, щоб мати реальну можливість отримати прийнятний результат.

При вирішенні ж індивідуального питання із співробітницею слід подумати про те, що виявиться ефективнішим — присутність чи відсутність свідків розмови.

У виробничій діяльності та відносинах для чоловіків більш характерне ділове суперництво, а для жінок психологічне. Перші частіше намагаються

утвердити себе у професійній сфері (майстерністю, винахідливістю, оригінальністю рішень), другі - завоювавши «положення» в колективі або у відносинах з керівництвом. Тому конфлікти, що виникають у чоловічих колективах, швидше пов'язані з виробничою діяльністю і можуть бути вирішені внесенням будь-яких змін до змісту або умов праці, а конфлікти в жіночих колективах більш психологічні, і виробнича сфера найчастіше використовується ними лише як фон для психологічних протиріч, що виникли, так що вжиті керівником виробничі зміни не завжди можуть вирішити конфлікт, основою якого є приховані у відносинах між співробітницями психологічні причини.

У чоловіків сприйняття цілісніше, у жінок — детальніше. Чоловіки звертають увагу насамперед на смислову суть повідомлення, ситуації, процесу, а жінки – на деталі, особливості. Тому будь-яка ситуація сприймається ними по-різному, неоднаковий і механізм ухвалення рішення.

Керівнику, який отримує інформацію від співробітників, слід робити поправку на стать інформуючого та по можливості зіставляти відомості від різностатевих джерел. Адже нерідко бувають ситуації, де все вирішують «деталі», інколи ж деталі, навпаки, затуляють суть.

Жінки більш терпимі до несприятливих умов праці, отримуючи винагороду у вигляді преміальних, надбавок, ранньої пенсії, скороченого робочого дня, «соціального пакету» тощо, готові змиритися з ними та не вимагати кардинальних покращень.

Жінки більш уваги приділяють психологічному клімату у колективі, більше дорожать добрими стосунками з колегами та керівником, болючіше переживають їх погіршення. Тому вони схильні займати швидше примирливу позицію у складних ситуаціях, що загрожують зіпсувати ставлення до них колективу чи керівника. У той же час у них вища готовність жертвувати «виробництвом» заради підтримання добрих відносин, що частіше призводить до порушень у виробничій сфері.

У чоловіків та жінок різна змістовна структура мотивації виробничої діяльності. Так для чоловіків більш значущим є зміст праці (різноманітність, творчий характер та суспільна значимість виробничої діяльності), а для жінок - умови праці (близькість до дому, заробітна платня, режим дня, добрі відносини в колективі, «соціальний пакет», санітарно-гігієнічні умови праці, тощо).

6.4. Вплив віку на інтелектуальну активність та продуктивність персоналу

Всі фізіологічні, психологічні та соціальні характеристики та особливості людини схильні до вікових змін. Причому до 20-26 років відбувається їх розвиток(тобто поліпшення показників), з 27 до 40-45 років досягнутий рівень стабільний, а з 40-45 років спостерігається зниження показників.

Як відомо, фізична витривалість і активність значною мірою піддаються тренуванню, пристосуванню та звикання до існуючих фізичних умов праці, формування навичок економного рухового режиму діяльності роблять незначними для зміни фізіологічні характеристики людського організму в період ранньої та середньої дорослості (орієнтовно це з 20 до 50 років).

Більш мінливі з віком соціально-психологічні та психологічні особливості людини, прояв яких у виробничій діяльності та відносинах більш помітно і істотно впливає на виконання роботи та ставлення до неї, взаємини з колегами та керівництвом.

Продуктивність наукових досягнень, творчі можливості, здібності та потреба у творчому ставленні до справи, якою займається працівник, також змінюється з віком. Найбільш продуктивний для «вигадкування» та реалізації нововведень у професійній сфері період від 25 до 45 років, для нього характерні евристична поведінка, спрямована на пошук нових, більш ефективних шляхів і способів вирішення проблем, самостійність у виборі рішень: співробітники із задоволенням беруться за самостійну роботу, виконують її з найбільшою продуктивністю та гостро негативно переживають придушення самостійності, жорстку регламентацію та алгоритмізацію своєї діяльності, відсутність можливостей виявляти ініціативу. Натомість «зрілий» вік (після 45 років),

викликає зазвичай у більшості керівників найбільшу довіру до співробітника як фахівця та «солідної» людини, зовсім не є найпродуктивнішим для розробки нових рішень чи підходів до проблем виробництва, прийняття та впровадження інновацій. Слід пам'ятати і про різкі вікові коливання критичності мислення у чоловіків і жінок: найкритичніший вік, коли дуже мало що береться зі слів «на віру», коли співробітники готові розкритикувати будь-яке висловлювання чи дію керівника, коли вони найвиразніше усвідомлюють складність життя і неможливість жити, нічого не змінюючи, коли вони найбільше готові взяти до відома все нове, - 25-45 років. Зате до 20 років та після 55 років вони твердіше впевнені у своїй правоті і менш схильні дослухатися до думок інших, але водночас апріорі приймають те, що говорять чи роблять авторитетні їм люди чи джерела інформації.

6.5. Особливості роботи з персоналом кризові вікові періоди

Слід згадати, що протягом усього життя у людини є так звані «кризові вікові періоди» що нормально для розвитку особистості, але дуже для неї болісно, тому що вони характеризуються значними змінами (ламкою) колишніх життєвих стереотипів, цінностей, цілей. Вони повторюються кожні 6-8 років і у чоловіків, і у жінок: у 18-19 років, 25-26 років, 32-33 роки, 37-38 років, 43-44 роки, 49-50 років і т. д. У той же час у чоловіків періоди «затяжних» криз спостерігаються у віці 17-22, 28-33 та 40-45 років, а в жінок вони найяскравіше виражені в період з 30 до 36 років.

Розглянемо, чим зумовлюється специфіка управління співробітниками, які у різних періодах «кризового віку».

Перший кризовий період у чоловіків (з 17 до 22 років) — криза самоідентифікації чи пошуку себе — характеризується вираженою потребою та прагненням знайти «своє» місце у житті, у професійному середовищі, в організації. Це супроводжується пошуком різноманітних умов для "перевірки себе", адекватної самооцінки своїх можливостей та здібностей шляхом включення в різні види діяльності, роботи в різних умовах та режимах, апробації різних моделей взаємодії з іншими учасниками діяльності, колегами

та керівниками. **Негативну реакцію** співробітника викликають спроби жорстко регламентувати чи алгоритмізувати його діяльність та відносини, обмежити прояви ініціативності та самостійності – це демотивує його та знижує професійну ефективність. З погляду управління персоналом співробітників цього віці потребують, з одного боку, створення різноманітних та динамічних умов та вимог у сфері професійної діяльності, а з іншого боку — в об'єктивному контролі та оцінці їх діяльності.

Другий кризовий період у чоловіків (з 28 до 33 років) - криза кар'єрного зростання - характеризується вираженою актуалізацією потреби «динаміки зростання» у професійній сфері, що обумовлює необхідність для співробітника чіткого бачення та розуміння перспектив свого кар'єрного майбутнього, реальних етапів та результатів нарощування професійної компетенції та досвіду, можливих бар'єрів у досягненні «становища» та умов їх подолання. Негативну реакцію співробітника, яка веде до відмови від діяльності чи пошуку «обхідних шляхів» у досягненні бажаного результату, викликає відсутність перспектив зростання чи нерозуміння логіки розвитку своєї кар'єри. У контексті управління персоналом співробітникам у цьому віці потрібні чіткі орієнтири для об'єктивної самооцінки своїх перспектив у організації, галузі, професійної сфері, засновані на зрозумілих і прийнятих ними критеріях оцінки їхньої професійної ефективності та потенціалу розвитку. Від керівників очікуються увага до особистих досягнень співробітника та об'єктивна оцінка причин його невдач, причому бажано з наданням йому шансів довести (підтвердити) свою професійну спроможність та перспективність.

Третій кризовий період у чоловіків (з 40 до 45 років) — криза останнього стрибка пов'язана з досягненням співробітником певного «професійного плато» та суттєвими обмеженнями його подальшого кар'єрного зростання, зумовленими організаційними можливостями, на тлі наявної досить високої професійної компетентності. Психологічною основою цієї кризи служить стійкість професійного становища, яка сприймається самим співробітником як обмеженість (чи навіть відсутність) перспектив. Для цього періоду характерна

потреба актуалізувати власну професійну затребуваність, наголосити на своїй значущості у професійній сфері чи організаційних відносинах. Співробітник гостро потребує підтвердження своїх можливостей впливати на організаційні процеси та болісно реагує на обмеження у цій сфері. З погляду управління персоналом важливо розширювати можливості залучення таких співробітників до різноманітної участі в аспектах організаційного життя та діяльності, не обмежуючи їх вузькою професійною сферою чи посадовою позицією. Слід також акцентувати увагу на можливостях різних типів кар'єрного шляху, щоб нівелювати «ефект застою» і надати динамічнішого характеру позиції, яку займає співробітник в організації.

Особливості роботи з жіночим персоналом *кризового віку (з 30 до 36 років)* обумовлені тим, що для цього вікового періоду характерні ознаки всіх описаних вище криз у чоловіків, але з поправкою на гендерні особливості (відмінності). Жінка в цьому віці універсальний працівник», готовий до активної участі у всіх сферах організаційного життя, причому у розширеному форматі повноважень та відповідальності, з включенням до суміжних сфер діяльності, поєднанням формальних та неформальних професійних обов'язків. Психологічною особливістю цього періоду є нерідко завищені очікування співробітниць щодо оцінки своєї ролі в організації колегами та керівниками, неадекватність яких може призвести в подальшому до розчарування в організації та образі на конкретних людей, демотивації та негативного впливу на організаційний клімат. Тому така важлива роль об'єктивної та адекватної оцінки діяльності співробітниць, причому не лише «загалом», а бажано диференційовано за кожен суттєвий «внесок» у спільну справу з конкретизацією позитивних та негативних складових.

Індивідуально-психологічні особливості персоналу. Характер та умови діяльності висувають різні вимоги до сумісності працівників, але в будь-якому випадку облік психофізіологічних особливостей співробітників при комплектуванні виробничих (проектних) груп або малих колективів підвищує

ефективність їхньої праці, зменшує можливість помилок та конфліктних ситуацій, дозволяє чіткіше керувати їхньою діяльністю.

Тип нервової системи співробітників можна визначити, проаналізувавши свої спостереження із позицій виявлення у поведінці, відносинах, реакціях кожної людини.

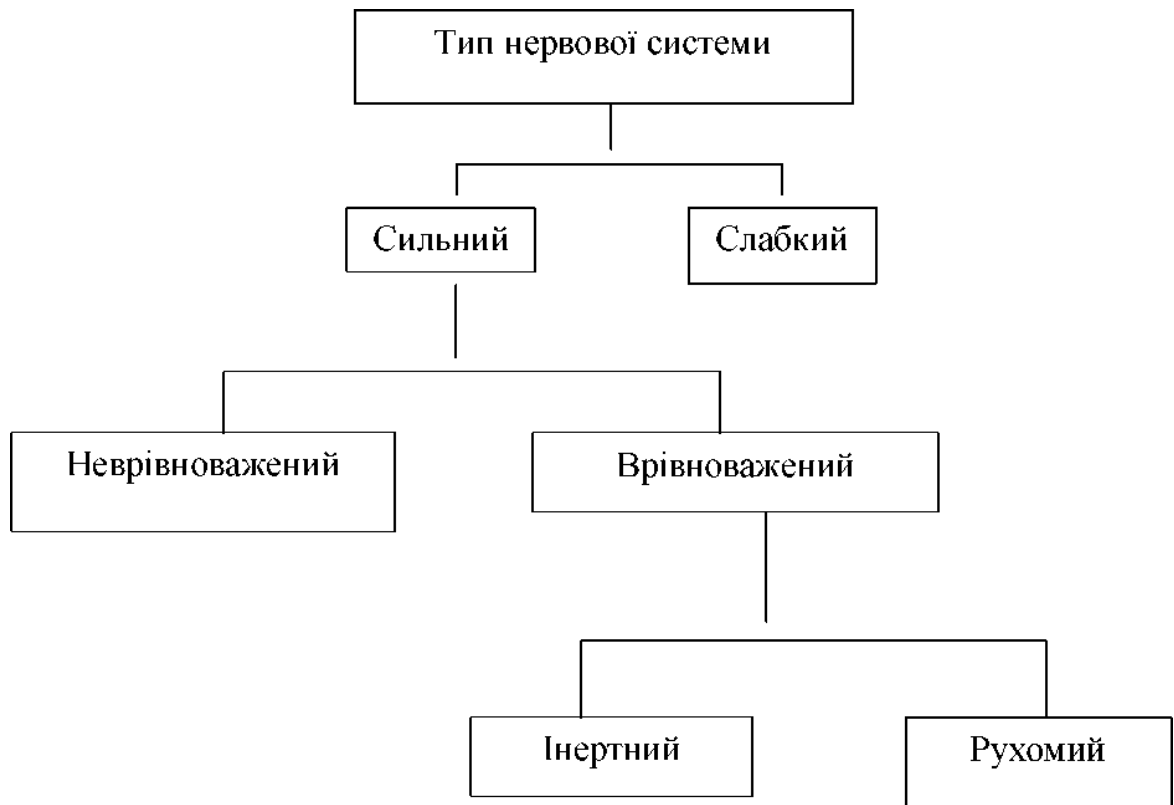


Рис. 2.1. Типи нервової системи людини

Тип нервової системи людини є вродженою характеристикою, що зумовлює його енерговитрати на процес діяльності, а також швидкість реагування. Тип нервової системи визначається об'єднанням їх основних властивостей - сили (тобто витривалості, стійкості, чутливості до нервово-психічних навантажень), врівноваженості (тобто балансу процесів збудження та гальмування) і рухливості (тобто швидкості зміни одного процесу іншим, що відображає адаптивні здібності організму та психіки).

Варіанти об'єднання названих властивостей, що утворюють типи нервової системи людини, можна побачити на рис. 2.1.

Коротко охарактеризуємо прояви кожного типу нервової системи у діяльності та поведінці працівників. *«Слабкий» тип* характеризується високою чутливістю та малою витривалістю нервової системи, уповільненням нервових процесів. Такі люди моментально та болісно реагують на будь-які дії. У них швидко виникає і наростає збудження, але через слабкі (малі) енергетичні можливості організму воно відразу змінюється гальмуванням, яке переживається як «втома від ситуації», через що людина просто відключається. Особливо швидко втома настає у незвичних чи стресових ситуаціях (зміна змісту чи режиму роботи, раптовий контроль з боку керівника, несподівана звістка про майбутні зміни в умовах роботи тощо). Тому керівнику потрібні випереджальна реакція і водночас обережність у взаємодії з такими людьми, а в організації їхньої діяльності бажано дотримуватися звичних для них умов, ритму, обсягу, режиму, вимог, а про майбутні зміни інформувати їх заздалегідь і м'яко. В іншому випадку неминуче зниження обсягу та якості праці, можливі нервові зриви, неадекватні реакції у процесі діяльності, помилки.

"Неврівноважений" тип нервової системи характеризується потужним збудженням та слабким гальмуванням. Люди, які представляють цей тип, швидко «загоряються» ідеєю або діяльністю, повністю віддаються їй, але й досить скоро «остигають», перемикаються на іншу. Їх судження та вчинки відрізняються яскравим емоційним забарвленням, найчастіше поспішними і неадекватними, оскільки засновані на перебільшенні позитивних чи негативних сторін ситуації чи явища. У стресових ситуаціях їхня поведінка неадекватна та обумовлена негнучкістю та «вибухонебезпечністю» реакцій.. Домогтися об'єктивної позиції (оцінки, думки), «розумної» поведінки можна лише тоді, коли спілкування (взаємодія) відбувається у знайомій їм обстановці. Фактори дефіциту часу, несподіванки, значущості ситуації, емоційне тло діють ними негативно — їх поведінка стає неадекватним і слабо керуючим.

"Інертний" тип нервової системи обумовлений переважанням гальмування над збудженням, проте обидва процеси сильні. Для нього представників характерні уповільнені реакції, невисока швидкість всіх процесів (емоцій, рухів, думок), багато втрати часу на «входження» в роботу, прихильність до стереотипів в оцінках, діях, поведінці, відносинах, відстрочена реакція на швидкоплинність подій. У стресових ситуаціях їхня поведінка також неадекватна, бо заснована на стереотипах і позбавлена гнучкості та швидкості реакцій. Ці люди зазвичай суворо виконують інструкції та накази керівника, довго думають над поставленими завданнями, уникають інновацій, нововведень. Від них не можна вимагати швидкої розбудови розуміння, відносини, поведінки. Вони надійні виконавці, але потребують попереднього інформування, «орієнтування», щоб встигнути вчасно ухвалити рішення.

«Рухливий» тип характеризується сильними, рухливими, гармонійно співвідносними процесами збудження та гальмування. Це зумовлює хороші адаптивні можливості людини, здатність легко орієнтуватися за будь-яких умов і адекватно реагувати з їхньої зміни. Люди такого типу зазвичай добре володіють собою, швидко знаходять спільну мову з іншими, при необхідності відносно легко перенавчаються новим діям і змінюють режим роботи, схильні до вироблення власного індивідуального стилю діяльності на основі оптимізації умов та вимог до неї. У стресових ситуаціях виявляють швидкість і винахідливість.

6.6. Вплив темпераменту на мотивацію та поведінку персоналу

Темперамент є стійке поєднання властивостей нервової системи, що зумовлюють типові прояви особистості на психологічному та соціально-психологічному рівнях.

Темперамент визначає:

1. *Стійкість та швидкість* психічних процесів (як наприклад - це стійкість уваги, зосередженість, швидкість сприйняття, кмітливості).
2. *Темп та ритм* діяльності (наприклад, швидкість рухових реакцій,

швидкий / повільний темп рухів, легкість чи важкість переходу від однієї діяльності до іншої, перепади настрою).

3. *Силу виразності* (інтенсивність) психічних процесів (яскравість емоцій, силу волі, стриманість чи нестримність).

4. *Загальну спрямованість* психічної діяльності (т. е. орієнтованість людини «зовні», або інших людей, на складні обставини, або «на себе», на власні переживання, оцінки, цінності свого «я»).

Темперамент визначає не так що людина робить, скільки як вона це робить. Темперамент лежить, в основі формування емоційних, вольових, частково інтелектуальних рис характеру та поведінки людини, індивідуального стилю його професійної діяльності.

Опис типів темпераменту включає в себе характеристику емоційно-вольових сторін поведінки індивіда, ступінь його залежності від оточуючих. З часів античного лікаря Галлена до наших днів найбільш поширеною є типологія, що описує чотири типи темпераменту: сангвінічний, холеричний, флегматичний та меланхолійний.

Тип нервової системи та темпераменту зумовлює особливості професійної діяльності, поведінки у колективі, мотивації.

Так, наприклад, у **холериків** високий темп діяльності (найчастіше на шкоду якості), вони роблять часті безсистемні перерви в роботі, відволікаючись на сторонні впливи (причому їх ставлення до діяльності визначає, чи зляться вони на відволікаючі чинники чи раді їм), схильні ускладнювати чи спрощувати свою діяльність залежно від значення, яке вони їй надають. Для них характерні прагнення до незалежності та самостійності, нездатність до тривалих систематичних зусиль, нерідко вони порушують нормативні вимоги, часто завищують самооцінку та рівень домагань, у ситуації невдачі займають найчастіше зовні обвинувальну позицію (шукають винних), конфліктні (причому, як правило, самі є призвідниками або провокують інших на конфліктні дії), часто неакуратні, розкидані, бурхливо реагують на зауваження на свою адресу та відповідають агресією. Їхні стосунки з

оточуючими складні, неоднозначні та непостійні, вони прагнуть бути «на виду».

Сангвінікам більш властиве творче ставлення до діяльності, прагнення до індивідуалізації у всьому, висока продуктивність та якість роботи, але вони потребують постійної підтримки інтересу допраці, стимулювання нових досягнень. Для них характерне прагнення до самостійності, що поєднується з думкою підкорятися, гнучке дотримання вимог керівництва та інструкцій. Їм важко працювати в умовах жорсткої організації та контролю їх діяльності, в таких умовах вони швидше втомлюються, якість їх роботи знижується, вони починають часто відволікатися, припускаються помилок «по неухважності», починають хитрувати та порушувати регламентуючі вимоги. А в умовах, що допускають «свободу дій», вони швидше оптимізують режим та якість праці відповідно до вимог, продуктивно «удосконалять» діяльність, менше втомлюються і більш спрямовані на досягнення високих результатів.

Флегматики потребують досконально розібратися в тому, коли, як і що вони мають робити, уточнити свої права та обов'язки, умови роботи, точно виконувати інструкції та вимоги. Для них характерні розміреність і ритмічність діяльності, вони майже не потребують перерв, працюють зосереджено, не відволікаючись, дуже «перешкодостійкі» під час роботи, акуратні, люблять порядок у всьому, дбайливо ставляться до свого робочого місця, інструменту, ретельно стежать за тим, у якому стані залишає після себе робоче місце їхній змішник, не допускають грубих порушень, більш схильні працювати поодиноці, якщо ж їхня діяльність колективна, прагнуть точно окреслити свою ділянку роботи. Вони незалежні, але не демонструють цього, дуже прив'язані до звичного месту роботи та умовам, насилу змінюють режим і зміст діяльності, а також опановують нові способи діяльності і звикають до нового місця роботи. У несподіваних обставинах діють повільно та стереотипно, є надійними виконавцями, але розраховувати на творчий підхід ними до справи не слід. Вони потайливі, не висловлюють свою думку, поки їх не спитають, «не висуваються», тримаються «подалі від начальства», майже з усіх питань мають

свою думку, але залишають її при собі. У відносинах з колективом спокійні та розважливі, у конфліктних ситуаціях намагаються не вступати до коаліції та займати власну позицію.

Меланхоліки болуче реагують на різні незручності на підприємстві та на недоліки матеріально-технічного оснащення своєї діяльності (перехід інше робоче місце, відсутність чи поломка інструменту, непередбачена робота чи зміна режиму праці вибивають їх із колії тривалий час, знижують продуктивність і якість праці). Вони будуть намагатися діяти відповідно до інструкції, часто готові підкоритися, не зможуть протистояти тиску із ззовні, легко підпадають під вплив, керівник має на них майже гіпнотичний вплив. Вони бояться любих форм контролю, якщо ж контроль несподіваний, та ще публічний, губляться, припускаються грубих помилок у роботі або взагалі припиняють її, не в змозі діяти у стресовій ситуації (Блокуються навіть стереотипні дії), уникають будь-якої відповідальності (особисту відповідальність намагаються з кимось розділити, питаючи поради або заручаючись підтримкою колег або керівника). На роботі акуратні, дбайливо ставляться до обладнання, стежать за його станом, виконують профілактичний ремонт, неохоче дають свої інструменти іншим, намагаються не користуватися чужими інструментами, а мати власні. В колективі у таких осіб дуже мало товаришів, тримаються зазвичай у тіні, надходять «як усі», мотивації ґрунтують на прагненні уникнути невдач, а не досягти успіху, болісно та довго переживають негативні висловлювання на свою адресу, особливо з боку керівництва, наставників.

6.7. Психологічна сумісність персоналу

Індивідуально-типологічні особливості особистості кожного співробітника дозволяють йому пристосуватися до наявних умов, а розуміння та адекватна оцінка працівників, яка враховує їх індивідуально-типологічні особливості, допомагають керівнику організувати оптимальні умови для ефективної діяльності. Однак у реальних умовах виробнича діяльність частіше має колективний чи хоча б спільний характер, заснований взаємодії кількох співробітників.

В умовах, що вимагають злагодженості дій, єдиного чи поєднаного ритму виконання операцій, однакового обсягу праці кількох співробітників, важлива фізіологічна сумісність працівників, яка забезпечить мінімізацію витрат енергії на пристосування до спільної діяльності та вироблення оптимізованого індивідуального стилю діяльності. Найбільш прийнятні варіанти поєднань типів нервової системи та темпераменту: меланхолік + флегматик, холерик + сангвінік. Неприпустимий варіант: меланхолік + холерик.

У менш жорстко алгоритмізованих умовах діяльності зростає значення психологічної сумісності, заснованої на емоційному, когнітивному та поведінковому прийнятті співробітниками один одного. Це, скоріше, сумісність відношення, емоційних та інтелектуальних реакцій, моделей поведінки у контексте спільно виконуваної діяльності. Найбільш прийнятні варіанти взаємодії для цих умов: сангвінік + будь-який тип, меланхолік + сангвінік або флегматик, холерик + сангвінік, флегматик + флегматик або сангвінік. Небажані варіанти: холерик + флегматик, меланхолік + холерик.

З точки зору прийнятності для співробітників з різними типами нервової системи та темпераменту найбільш «зручним» і сумісним є керівник, який має (або демонструє) сангвінічний тип темпераменту.

Запитання для самоконтролю:

1. Опишіть структуру особистості (4 блоки характеристик)
2. Опишіть вплив віку на інтелектуальну активність і продуктивність персоналу.
3. Опишіть особливості роботи з персоналом у кризові вікові періоди.
4. Що таке темперамент, його типи, та що він визначає?
5. Опишіть психологічну сумісність персоналу.
6. Опишіть особистісні якості керівника які впливають на ефективність управління

Тема 7. ЕФЕКТИВНА ВЗАЄМОДІЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

7.1. Комунікаційні основи праці

7.1.1. Комунікаційний процес

7.1.2. Особливості комунікативної відкритості

7.1.3. *Комунікативна культура як професійна компетентність сучасного фахівця*

7.1.4. *Бар'єри у спілкуванні та шляхи їх подолання*

7.1.5. *Організаційна комунікація*

7.1. Комунікаційні основи праці

7.1.1 Комунікаційний процес. Для психології організацій вагоме значення мають особливості процесу комунікації в колективі. «Комунікація є природною і невід'ємною частиною будь-яких процесів (освітніх, виробничих, управлінських тощо), які пов'язані зі спілкуванням і обміном інформацією між людьми. Навички продуктивного і безконфліктного спілкування – одна з найважливіших професійних якостей фахівця. Відповідно до засобів, якими відбувається комунікація, її поділяють на вербальну та невербальну. Людина може розмовляти з іншими (зовнішнє мовлення) або викладати думки для себе (внутрішнє мовлення). Зовнішнє мовлення може бути усне та письмове, а сама усна мова може мати діалогову форму і монолог. Незважаючи на універсальність мови як засобу спілкування, в повсякденному акті комунікації слова займають лише 7%, звуки та інтонації – 38%, неголосова взаємодія – 53%» [6].

У невербальному спілкуванні важлива відстань між співрозмовниками. Це залежить від культурних і національних традицій і рівня довіри до співрозмовника. Розрізняють такі типи зон: *інтимні зони* (15-45 см), до яких мають доступ тільки близькі люди; *зони особистого простору* (45-120 см), властиві звичайним розмовам друзів і колег, що забезпечують зоровий контакт; *зони соціального простору* (120-400 см), зони, які спостерігаються в офісах і робочих кабінетах під час офіційних зустрічей з менш знайомими людьми; *зони громадського простору* (понад 400 см), що передбачають спілкування великої групи людей (перед аудиторією/виступ учасників наради тощо).

Поділ праці робить людей залежними один від одного. У цьому контексті спільна діяльність передбачає спілкування між людьми.

Продуктивність даного процесу залежить від умов їхньої комунікативної компетентності, яка має вплив на соціальну взаємодію. Комунікативні здібності характеризуються здатністю до спілкування, яке є однією з найважливіших умов згуртування людей для будь-якої спільної діяльності, у тому числі й виробничої.

Як предметна діяльність спілкування є найважливішим чинником соціальної комунікації (соціалізації), а за своїм призначенням — багатофункціональним явищем: це розуміння людьми предметного світу, взаєморозуміння, формування міжособистісних стосунків та впливу між людьми.

7.1.2. Особливості комунікативної відкритості. Для ефективної комунікації люди повинні мати приблизно однакові емоції та інтелектуальний рівень, але соціальне життя — це не лише спілкування, а й освіта, а нове покоління потрібно навчати та виховувати. Освіта займає чільне місце в складній системі цінностей, до якої входять життя, особиста свобода, власність тощо. Вона найбільшою мірою сприяє самореалізації та моральному вдосконаленню особистості, готує її до відкритого спілкування як особистості. Етика є ключем до існування відкритого суспільства.

Сучасний процес заміни індустріального суспільства інформаційним суспільством змінив людську діяльність, системи адаптації та виживання в нових умовах. Людина сприймає інформацію як знання через свій світогляд і власний емоційний світ, тому питання формування відкритості до спілкування є найбільш актуальним і складним, оскільки носій знань є відкритою, творчою, конкурентоспроможною персоною.

Єдність спілкування і діяльності людини має характер, який об'єднує ці процеси. «За критерієм мети спілкування визначаються основні **функції цього процесу**: контактна (встановлює, підтримує контакти і є основною у спілкуванні); інформаційна; спонукальна (стимулює партнера до виконання дій); координаційна (орієнтує та узгоджує дії при сумісній діяльності); осмислювальна (розуміння змісту інформації та намірів партнера); соціальна

(на основі аналізу спілкування усвідомлення та фіксування свого місця в системі соціальних зв'язків)» [6].

7.1.3. Комунікативна культура як професійна компетентність сучасного фахівця вважаючись невід'ємною частиною особистості, вона синтезує культуру спілкування в цілому та її конкретні прояви у професійній діяльності. Удосконалення культури спілкування проходить через усе життя людини і є результатом засвоєння індивідами правил спілкування, змісту міжособистісних ролей, напрямків поведінкових дій, удосконалення засобів спілкування, розвитку комунікативних здібностей методом проб і помилок. Дозволяє адаптуватися до наслідків стресу тощо. Однак цей процес у повсякденному житті є автоматичним, несвідомим і часто неефективним. Розвиток культури професійного спілкування можливий лише за умови врахування власної схильності до певного стилю спілкування та розуміння його особливостей.

Розуміння змісту, навичок своєї діяльності у виробничому середовищі та вміння вдосконалювати цей процес для досягнення поставлених цілей є головним чинником, що визначає шлях до формування культури професійного спілкування фахівців майбутньої родини. У спільній діяльності - зробити свої дії максимально ефективними і зрозумілими для інших.

Міжособистісні взаємодії відбуваються в певних (міжособистісних) ситуаціях спілкування. Окремий внесок кожного члена команди в ситуацію та набуття особистого досвіду є процесом підвищення культури професійного спілкування.

Сучасний фахівець повинен не тільки накопичувати в своїй пам'яті набір можливих варіантів вирішення міжособистісних ситуацій, а й навчитися аналізувати їх і усвідомлювати свою участь у них. Результатом є не лише комунікативні навички, а й здатність грамотно брати участь у міжособистісних ситуаціях на креативному рівні. Показником низького культурного рівня є слабкі комунікативні навички, невміння слухати і задовільно розуміти партнера; нездатність або відмова поставити себе на його місце, щоб краще

зрозуміти, що він відчуває; невміння грамотно висловлювати думки і це дуже важливо, чітко.

«Ділове спілкування – це складний, багатоплановий процес взаємодії між людьми на основі обміну інформацією у сфері професійної діяльності. Таку спільну діяльність організують з урахуванням функціональних якостей партнерів зі спілкування» [6].

Професійна комунікативна культура складається з одинадцяти показників. Це:

«Рівноправність. У будь-яких зіткненнях і конфліктах спочатку з'ясуйте наміри й очікування вашого партнера, його побоювання. Викладіть йому свої інтереси й страхи. Потім разом з ним шукайте варіанти рішення, які найбільшою мірою задовольняють обидві сторони.

Толерантність. Своє ухвалення людина вважає за еталон і оцінює з цих позицій чужі вчинки й думки в категоріях «погано», «неправильно», «чорне – біле», приймаючи суб'єктивні критерії за об'єктивні. Такі люди безапеляційно дають оцінку співрозмовникові, не сумніваючись, що власна позиція і бачення реальності – правильні й об'єктивні. Треба уважно розглядати прояв різних стилів поведінки в конфліктних і стресових ситуаціях, коли потрібно щось доводити або переконувати партнера. Слід пам'ятати, що в партнерів є свої погляди з цього питання, свої цінності. Культура спілкування людини виражається в тім, щоб не тільки не нехтувати настановам партнера, але й дбайливо ставитися до них. Настанови, погляди, позиції партнера спочатку визначають: «Так, ви, напевно, маєте рацію». Але потім доцільно переконати його вагомими доказами. Толерантна людина поважає погляди партнера, не висловлює оцінки щодо його дій, усвідомлюючи її відносність, а виражає лише свої почуття з приводу цих дій.

Гнучкість. Конфлікт – це зіткнення позицій, інтересів. У ньому завжди є суперечності, які потрібно розв'язати. У процесі пошуку рішення люди пропонують свої варіанти. Чужу позицію, нехай і помилкову, краще не відкидати відразу, а прийняти як новий підхід. Тільки виявивши всі можливі

альтернативи, потрібно шукати кращу з них. Для цього потрібно разом з опонентом домовитися про загальні критерії оцінки альтернатив. Ними можуть бути загальні інтереси, що завжди знайдуться за будь-яких розбіжностей.

Референтність. Щоб мати сильний вплив на інших, потрібно стати для них референтною особистістю, тобто очікуваною «гарною» або «приємною» людиною, яка, за індивідуальних розходжень, має з ними загальні риси: врівноваженість, доброзичливість, оптимізм, здатність бачити світлі сторони в явищах, бути скромним в успіху й стійким у невдачах. Крім того, щоб стати референтною людиною для оточення, потрібно намагатися бачити в ньому позитивне, підкреслювати його гарні риси. Люди поведуться відповідно до того, чого очікують навколишні.

Інтернальність. У поясненні причин конфлікту не слід звинувачувати зовнішні обставини та інших людей. Доцільно брати персональну відповідальність за свої дії в конфлікті. Здатність взяти провину на себе, попросити вибачення – це властивість зрілої особистості. Цей прийом роззброює.

Етичність. Людина з високо розвинутою комунікативною культурою поведінки ніколи не принижуватиме іншу, не стане використовувати обман, маніпуляцію, нечесні прийоми, бо це не етично. Неетична поведінка руйнує особистість. Культурна людина розуміє, що кожний має сильні й слабкі сторони, і навіть у конфлікті звертається до сильних сторін особистості, не зачіпаючи слабких.

Доброзичливість – здатність не тільки відчувати, але й показувати людям своє доброзичливе ставлення, повагу й симпатію, уміння приймати їх навіть тоді, коли не схвалюєш їхніх вчинків, готовність підтримати інших.

Автентичність – уміння бути природним у стосунках, відкрита демонстрація іншим свого ставлення до різних проблем і людей, здатність бути самим собою в контактах з оточенням, не ховатися за масками або ролями.

Ініціативність – схильність до діяльної позиції в стосунках з людьми, а не тільки реагування на те, що роблять інші; здатність установлювати контакти;

щирість і вміння доносити свої думки й почуття; готовність відкрити свій внутрішній світ іншим, тверда переконаність у тім, що відкритість сприяє встановленню здорових і міцних стосунків з оточенням.

Самопізнання – дослідницьке ставлення до власного життя й поведінки, прагнення скористатися допомогою з боку оточення, готовність приймати від нього будь-яку інформацію про те, як вони сприймають тебе: вміння бути автором своєї самооцінки; ставлення до конфронтації з іншими людьми й нового досвіду як до коштовного матеріалу, важливого для глибшого самопізнання.

Емпатійність – виражати готовність приймати емоційну експресію з боку інших, відсутність страху при безпосередньому зіткненні зі своїми почуттями або почуттями інших людей, але при цьому – відсутність прагнення не нав'язувати оточенню свої почуття» [6].

Ефективна комунікація вимагає від фахівців комунікаційної компетентності, тобто здатності встановлювати та підтримувати необхідні зв'язки з іншими у виробничих процесах і життєвих ситуаціях, зокрема: чіткого розуміння ситуації та теми спілкування, досягнення взаєморозуміння.

Основою комунікативної здатності є вміння слухати та говорити.

Культура спілкування фахівця - це поєднання природних здібностей і відточених практичних навичок, які дозволяють швидко і ефективно будувати комунікацію в організації. Кожен працівник має прагнути розширювати свої здібності та сприяти створенню дружньої та продуктивної команди, здатної разом виконувати поставлені завдання.

7.1.4. Бар'єри у спілкуванні та шляхи їх подолання. Комунікаційні бар'єри - це різного роду перешкоди і перешкоди, які переривають процес передачі інформації і знижують його ефективність.

Найпоширенішим є мовний бар'єр через: емоційне збудження; поганий вибір слів; помилки в побудові повідомлення; неточна оцінка здатності партнера розуміти надану йому інформацію; слабка аргументованість претензій; Невміння використовувати психосоціальні механізми спілкування.

Індивідуальні бар'єри, що пов'язані з особливостями мислення, темпераменту, характеру, відмінностями в освітньому і культурному рівнях і перевагах, різним життєвим досвідом, психологічної несумісністю співрозмовника по статі, національності.

Емоції відіграють важливу роль-вони діють як "фільтр" нашого сприйняття. Насправді наші очікування, емоції та стосунки керують нашим спілкуванням. Вони створюють особисті емоційні бар'єри для спілкування.

Основні емоції, які можуть створити серйозні бар'єри для спілкування, включають смуток (страждання), гнів, огиду, презирство, страх, сором, провину та гарний настрій. Більшість цих негативних емоцій виникають через порушення основних норм етичної поведінки або через зовнішнє неприйняття іншої людини.

Багато чого можна уникнути, якщо використовувати KISS – принцип: «Дотримуйся простоти і стислості» («Keep it short and simple»).

Шляхи подолання бар'єрів у спілкуванні полягають у наступному:

- «чітко уявляти мету бесіди, характер співрозмовника, загальну тактику своєї поведінки та мати набір відповідних аргументів для позитивного розв'язання питання;
- знати правила ефективного слухання і типи співрозмовників (табл. 2.1) для встановлення позитивного контакту і вміти цим користуватися;
- вміти чути й слухати, що дозволяє краще зрозуміти позицію іншої сторони та сприяє виникненню позитивного ставлення з боку співрозмовника;
- вміти демонструвати співрозмовникові увагу і повагу, задовольняючи тим самим його потребу у власній значущості;
- не втрачати комунікативної ініціативи, активно впливати як на зміст, так і на загальний характер бесіди, зокрема й на її емоційне забарвлення» [6].

До того ж, буде корисно вміти розрізняти типи співрозмовників і відповідно до цього обирати стилі поведінки. Основні стилі та типи співрозмовників зображено в табл. 2.1.

Типи співрозмовників

Тип співрозмовників	Особливості поведінки під час бесіди
«Позитивна людина»	Помірно вести дискусію
«Непідступна людина»	За можливості визнавати її знання і досвід
«Незацікавлена людина»	Розпитувати, залучати до бесіди
«Важлива птаха»	Використовувати дискусію типу «Так, але...», не критикувати
«Людина, яка все знає»	Намагатись висловлювати певну позицію відповідно до того, що вона говорить
«Говірка людина»	Намагатись зупиняти і обмежувати
«Конфліктна людина»	Зберігати спокій, залишатись в межах професійної бесіди, намагатись спокійно спростовувати нелогічні висновки
«Обережна людина»	Задавати легкі запитання, поступово втягувати в бесіду

До умов продуктивної комунікації можна віднести: відповідність видів впливу комунікації цілям і завданням спілкування, наявність ефективного зворотного зв'язку, відсутність комунікативних бар'єрів та ефективне слухання.

Організаційна психологія надає вагомого значення вивченню комунікаційних процесів всередині організації. Добре налагоджений комунікаційний процес безпосередньо впливає на ефективність організації.

Серед спеціалістів побутує таке твердження: «якщо організація ефективна в сфері комунікацій, то вона ефективна і в інших видах діяльності. Засобом комунікації може бути як безпосереднє спілкування (міжособистісна комунікація) між членами організації, так і обмін письмовою інформацією, комп'ютерна комунікація (організаційна комунікація)» [6].

7.1.5. Організаційна комунікація, це те, що визначено статутом або офіційними правилами, називається формальною організаційною комунікацією, яка пов'язує посадових осіб з підрозділами і співробітниками організації.

Існує кілька типів організаційного спілкування між організацією (внутрішнє спілкування) та зовнішнім середовищем (зовнішнє спілкування). Рівень управління організацією (вертикальна комунікація). Однорівневий відділ організації (горизонтальна комунікація). Саме так координується діяльність різних відділів (обмін думками, планування і т.п.).

Неформальне спілкування - це спілкування, яке відбувається поза волею керівництва і нічим не регулюється. Вони засновані на міжособистісному спілкуванні співробітників організації і є невід'ємною частиною життя організації. Неформальне спілкування доповнює офіційне спілкування всередині команди.

Інформація поширюється набагато швидше завдяки неформальному спілкуванню, ніж по офіційних каналах зв'язку. Неформальні комунікаційні мережі представляють практичну проблему для організаційних психологів, оскільки вони поширюють інформацію, яку підлеглі вважають важливою або викликає занепокоєння. Психологи, які знають зміст чуток, можуть вчасно виправити ситуацію, використовуючи як формальні, так і неформальні канали комунікації.

Запитання для самоконтролю:

1. Що включає поняття комунікативна компетентність людини?
2. Яка роль комунікації в організації?
3. Які основні функції комунікації? Що гарантує успіх комунікаційного процесу?.
4. Назвіть показники, що характеризують культуру спілкування.
5. Як пов'язані культура спілкування і професійна компетентність співробітників.
6. Чому мова є показником людської культури.

7. Як ви розумієте вислів Матері Терези «Найбільший голод у світі – по любові і вдячності, а не по хлібу»? Які шляхи подолання бар'єрів у спілкуванні вам відомі?

Тема 8. ВЗАЄМОРОЗУМІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ

8.1. Організаційна культура

8.1.1. *Визначення організаційної культури: рівні, основні ознаки та, функції*

8.1.2. *Можливості ухвалення організаційної культури*

8.1.3. *Формування організаційної культури*

8.1.4. *Етичні основи організаційної культури*

8.1.1. Визначення організаційної культури: основні ознаки та рівні, функції.

Нещодавно з'явилося слово "організаційна культура". Вона розуміється як система спільних ідей і цінностей, поділюваних усіма членами організації.

У організації з сильною культурою вона починає існувати незалежно від кожного її члена. Такі організації цінні самі по собі, незалежно від типу товарів і послуг, які вони виробляють.

Організаційна культура включає в себе систему матеріальних і духовних цінностей організації, її принципи і звички, набір орієнтирів для поведінки і психологічний клімат в організації.

Організаційна культура починається з ситуації всередині підприємства (within the enterprise), культури взаємин співробітників різних рівнів між собою і керівництвом, шанобливого ставлення керівництва до підлеглих, практики визнання і стимулювання вигод з боку організації.

Для такої організації характерне «поняття «корпоративна культура», яке має **три рівні:**

– рівень артефактів (символів) – усе, що сприймається відразу, і включає зовнішні прояви сформованої культури (технологія, архітектура, мікроклімат середовища, поведінка, мова, гасла, логотипи, фольклор організації, фірмовий одяг тощо);

– рівень вірувань та цінностей – глибший рівень, який виявляється не явно і проявляється через контактну, комунікаційну взаємодію з оточенням або через *консенсус*, коли спрацьовують ціннісні орієнтації організації, що спрямовують її розвиток та сприяють підвищенню ефективності цього процесу;

– рівень базових припущень, неформальних і прийнятих співробітниками на віру, які спрямовують поведінку людей, допомагаючи їм сприйняти атрибути, що характеризують організаційну культуру в конкретній установі» [6].

Признаки організаційної культури:

* Усвідомлення себе і свого місця в організації в залежності від співвідношення організаційної культури і внутрішньої мотивації, настрою, вимог креативності людини до співпраці та індивідуалізму;

* Система комунікації та мова спілкування (технічні терміни, аббревіатури, жести варіюються в залежності від різних галузей, а також функцій організації та її розташування);

* Зовнішній вигляд на роботі, одяг, самопрезентація (спецодяг, діловий стиль, охайність, косметика, зачіски і т. д.);

* Звички і традиції в області харчування;

* Пунктуальність і дотримання графіка;

* Відносини між людьми (вік, стать, статус, влада, інтелект, досвід, знання, клас, протокол, релігія, громадянство, ступінь формалізації відносин, вирішення спорів і т. д.);

* Цінності (як набір керівних принципів щодо того, що добре, а що погано) та норми (як набір припущень та очікувань щодо певних видів поведінки);

* Віра і ставлення до чого-небудь або прихильність до чого-небудь (віросповідання і мораль; віра: лідерство, успіх, незалежність, взаємодопомога, етична поведінка і т. д.; ставлення до колег, клієнтів і конкурентів);

* Процес розвитку співробітників (механічне або свідоме виконання роботи, Оцінка інтелекту або сили, процедури інформування співробітників і т. д.);

- * Трудова етика і мотивація (ставлення до роботи, відповідальність;
- * Чистота робочого місця, якість роботи, Оцінка і винагорода за працю, просування по службі).

Організаційна культура в організації виконує такі **функції**: «іміджеву - яка формує стосунки; інтеграційну (створює відчуття ідентичності особистостей у групі, забезпечує досягнення мети та єдності членів організації); охоронну (бар'єр для небажаних тенденцій і негативних цінностей); функція яка заміщує (міцна організаційна культура дозволяє обходитися структурою компанії, що існує, не вдаватись до надмірного її ускладнення); адаптивну (полегшує взаємне пристосування працівників до організації і навпаки); навчальну і розвивальну (працівників і фірми загалом); управління якістю (якість роботи і робочого середовища переходить в якість продукції)» [6].

8.1.2. Можливості ухвалення організаційної культури.

Організаційна культура передається працівникам багатьма **засобами**. Найбільш переконливими з них є легенди та історії, а також ритуали, символи влади компанії або підприємства, мова, символічний менеджмент.

Історії (розповіді про минуле організації) і **легенди** (короткі розповіді з елементами художньої літератури) описують минуле про походження організації, етапи її зростання і розвитку. Слоган також передає успадковані цінності організації. Події у формі сюжету в легенді можуть вказувати як на бажану поведінку, так і на небажану поведінку та цінності.

Ритуали - це нав'язлива, повторювана поведінка, що виражає основні цінності організації, яка може зміцнити структуру компанії або послабити її. Використовуючи ритуал, ви можете побачити загальний імідж підприємства та його цінності. Їх можна розділити на: *обряди визнання* (святкування досягнень, ювілей, реєстрація в списку кращих, громадське заохочення, колективний відпочинок) і *обряди ініціації*.

Ритуали можуть використовуватися як прикриття (ширма) бездіяльності, ухиляння від роботи, приховування дійсного стану речей. У таких випадках

починається зловживання ритуалом, і це заважає продуктивної праці в організації. Ритуал несе в собі інформацію, яка обов'язково враховується співробітником. Саме тому завжди необхідно перевіряти, чи дійсно цінність організації підтверджується за допомогою ритуалів.

Знаки (символи) могутності компанії є важливим матеріальним атрибутом статусності (розмір і розташування офісу, дороги меблі, стиль і зовнішній вигляд одягу співробітників, дуже дорогі автомобілі, літаки, яхти керівного складу і т. і.).

Організація висловлює свою цінність, формуючи свою **власну мову** (свої власні терміни, що описують обладнання, офіси, співробітників, постачальників, клієнтів, продукти і т.п.). Це включає стиль ведення розмов, обговорювані питання та табу. Той факт, що спільна мова об'єднує людей в рамках єдиної організаційної культури і використовує цю мову, визнається культурою установи, її підтриманням і збереженням.

Знаковий або символічний менеджмент-це здійснення різних видів дій (акцій), які стають зрозумілими оточенню, пояснюють суть проблеми і декларують нові пріоритети для організації. Наприклад, вступаючи на посаду керівника відділу, ще до зустрічі зі співробітником необхідно скласти список, що містить пріоритетні напрямки діяльності компанії на наступний рік, із зазначенням суті планованих змін.

8.1.3. Формування організаційної культури. Організаційна культура розвивається і змінюється протягом усього періоду існування організації. Процес його формування є поступовим і революційним. Це може проходити в кілька етапів. Організаційна культура починає формуватися засновниками організації або тими, у кого раніше було ставлення (цінності засновників, ідеї схвалюються в міру дій підприємства, подальший розвиток (або зміна) відбувається під впливом зовнішніх подій, а також в залежності від особистісних особливостей представників галузі (виробництво), а також менеджери і впливові особи.

Повний цикл розвитку та становлення колективу організації проходить

декілька етапів: формування, подолання суперечностей, означення правил, норм і завдань, отримання продукту (результату). Тільки за таких умов і виникає організаційна культура.

Зазвичай зростання організації відбувається за рахунок нових членів, у яких є багаж минулого досвіду, в якому часто ховається "вірус" "чужої" організаційної культури. Імунітет організації від таких "інфекційних захворювань" залежить від сили її культури, традицій і заходів підтримки.

«Сила культури тримається на таких складниках:

- глибині культурного шару – кількості і стійкості важливих переконань, які поділяють працівники і які дуже впливають на поведінку в організації;
- ступені узгодженості членів організації з самою організацією, що досягається її відкритістю, зрозумілістю її цілей та місії;
- чіткості пріоритетів, що є основними цінностями і віруваннями в їхній ієрархії (від важливих до менш значущих).

Серед методів підтримки організаційної культури (крім наведених вище форм), доцільно **відзначити:** лозунги; рольове моделювання (утвердження цінностей через особистий приклад керівника); зовнішні символи; постійну увагу щодо завдань, функцій та показників організації; відповідну поведінку вищого керівництва в кризових ситуаціях; чітку та прозору кадрову політику організації» [6].

8.1.4. Етичні основи організаційної культури. Сучасні моральні орієнтири визначаються **універсальними принципами справедливості:**

- рівність прав людини і повага людської гідності;
- повага до життя;
- зовнішні кордони (визначення біофізичних меж людського існування);
- внутрішні кордони (вивчення фізичних і розумових здібностей людини);
- охороною культурних особливостей народів і націй та їх захистом;
- мирним співтовариством;
- середовищем проживання;
- виробничою системою.

Розрізняють " позитивну "і" негативну " організаційні культури, в залежності від характеру впливу організаційної культури на загальну ефективність діяльності організації (підприємства).

Позитивний-стимулює діяльність компанії (її ознаки: інтегрована, особистісно орієнтована, стабільна) або ефективність її розвитку.

Негативний- заважає ефективному функціонуванню підприємства і його розвитку (його ознаки: дезадаптована, функціональна орієнтація, стабільність або нестабільність).

Запитання для самоконтролю:

1. Назвіть функції, які виконує організаційна культура?
2. Що визначає основні риси організаційної культури.
4. Як організація виражає свій успіх, значимість та свою цінність?
5. За яких умов виникає організаційна культура і від яких компонентів вона залежить.
6. Що Ви знаєте про "позитивну "та" негативну «культуру в організації»?

Тема 9. КОНФЛІКТИ ТА СПОСОБИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

9.1. Визначення конфлікту

9.2. Причини конфліктів

9.3. Засоби вирішення конфліктів

9.4. Особливості розв'язання міжкультурних конфліктів

9.5. Стратегії управління конфліктами. Роль переговорів

9.1. Визначення конфлікту

Конфлікти розуміються як міжособистісні процеси, які базуються на відмінностях між учасниками щодо цілей або способів їх досягнення.

Згідно з опитуванням, 20% робочого часу керівників зайнято участю або посередництвом між підлеглими в спорах. Такі ситуації можуть виникати як серед співробітників організації (Боротьба за ресурси між керівниками відділів, зіткнення радикально відрізняються особистих думок), співробітників і груп

(наприклад, 1 людина з числа співробітників працює понаднормово, працює набагато інтенсивніше інших співробітників, а інша частина групи може не бути обізнані про таку виробничу діяльність), а також між організаціями-опонентами.

Конфлікти пов'язані з агресією, погрозами, колізіями, бойовими діями, війнами і т.д. тому існує думка, що конфлікт - це небажане явище, якого слід всіляко уникати. Організаційна психологія приділяє велику увагу вивченню конфліктів. Вважається, що постійна і повна гармонія, гнучкість і відсутність нових ідей неодмінно приведуть до застою в організації що уповільнює розвиток її інновацій. З даної точки зору **конфлікти відіграють позитивну роль.**

Кожен конфлікт, незалежно від причини його виникнення, має наступну **структуру-модель**: угруповання учасників конфлікту, причини виникнення конфлікту, належні дії, спрямовані на руйнування намірів протилежної сторони. Застосування сили для впливу на дії протилежної сторони в потрібному напрямку.

Конфліктний процес-це безперервна зміна певної стадії і стану, яке проходить всі етапи від виникнення конфліктної ситуації до її вирішення. Це включає інциденти, ескалацію конфліктів, збалансовану взаємодію та припинення конфліктів.

Помилка (промах) або інцидент-перше зіткнення сил, спроба силовим методом вирішити проблему на свою користь. Якщо одна зі сторін застосує достатню силу, суперечка може закінчитися інцидентом і обмежитися ним. Часто таких сил недостатньо, і, роблячи взаємно суперечливі дії, сторони підігрівають свої емоційні стани. Це збільшує похибку сприйняття противника, що призводить до сили бою. Цей стан називається "**ескалацією конфлікту**", тобто посиленням конфронтації між супротивниками.

Пропорційна (збалансована) взаємодія-реакція триває, а інтенсивність боротьби знижується. Сторони розуміють, що вони не змушують себе досягати своїх цілей, але вони ще не намагалися пояснити себе.

Припинення конфлікту полягає в переході від опору конфлікту до пошуку шляхів його припинення.

У конфлікті можуть бути деякі наслідки: проблема буде вирішена і будуть відкриті методи для подальшої співпраці. Відбувається взаємне примирення сторін, і відносини стають кращими, ніж до початку конфлікту. Під час конфлікту кожна сторона робить все можливе, щоб інформувати своє радіо, не даючи іншій стороні зробити те ж саме. В результаті таких конфліктів конфлікти можуть реалізовуватися в різних напрямках, і відповідно вони діляться на **дисфункціональні** (неблагополучні) та **функціональні** або **продуктивні**.

Дисфункціональні конфлікти призводять до зниження особистої задоволеності, порушення групового співробітництва та ефективності організації, що є результатом стресу, погіршення співпраці, появи інформаційних бар'єрів.

Продуктивні (функціональні) суперечки призводять до підвищення ефективності організації, що гарантується генеруванням різних ідей і думок в процесі прийняття рішень. Цей етап конфлікту стає все більш важливим через зростаючу роль колективного прийняття рішень.

9.2. Причини конфліктів

Будь яка організація є унікальною, і люди, які в ній працюють, теж різні, тому причини конфліктних ситуацій можуть бути зовсім різними. Можна визначити конкретний перелік причин конфліктів, які є загальними для будь-якої організації. Розподіл ресурсів; взаємозалежність завдань (змушені спільно використовувати всі види обмежених ресурсів: робоче місце, площа, бюджет і обладнання); відмінності в цілях (відділах); в сприйнятті і цінностях; відмінності в поведінці і життєвому досвіді (освіта, досвід роботи, вік, стать і т.д.) негативні і неадекватні інформація про зміни у виробництві.

Наведений вище список причин невичерпний, вони діють самі по собі. Для зручності вони зазвичай діляться на **3 основні групи**:

* Особисті причини-яскраво виражені особистісні особливості характеру: честолюбство, запальність, внутрішній дискомфорт, низька самооцінка або небажання адаптуватися, пригнічений гнів, несприйнятливність, орієнтація на кар'єру, жага влади або відсутність мотивації.;

* Соціальні причини - дуже виражена конкуренція, неадекватне сприйняття здібностей, відсутність підтримки (неадекватність) або небажання йти на компроміс, суперечливі цілі і засоби їх досягнення.;

* Організаційні причини-перевантаження на роботі, неправильні інструкції, неясні вимоги до компетентності або обов'язків, невідповідності між цілями, постійні зміни в правилах окремих співробітників і відділів, зміни в організації.

Здатність ідентифікувати причину конфлікту і класифікувати його за перерахованими основними групами дозволяє вирішувати певні загрозові ситуації.

9.3. Засоби вирішення конфліктів

Існує ряд ефективних методів розв'язання конфліктних ситуацій, які поділяються на: **структурні та міжособистісні.**

«До структурних методів вирішення конфліктів належать:

- координаційні й інтеграційні механізми (звернення до вищого керівництва для вирішення проблеми);
- загально організаційні комплексні цілі (наявність спільної мети, ідеї спрямовує зусилля всіх учасників на її досягнення, тобто з'являється спільне в позиціях всіх членів організації, що дозволяє зосередитися на єдності, а не на розділенні думок);
- роз'яснення вимог до роботи, де має бути передбачено: рівень досягнутих результатів;
- хто надає і хто отримує інформацію;
- систему повноважень і відповідальності, а також чітко виписані процедури і правила (це один з найкращих методів, спроможний подолати дисфункціональний конфлікт);

- структура системи винагородження (метод управління конфліктною ситуацією, що справляє вплив на людей, щоб уникнути дисфункціональних наслідків).

До міжособистісних методів вирішення конфліктів належать:

- ухилення (уникнення ситуацій, які провокують появу суперечностей);
- поступливість (пристосування своїх вимог до інтересів іншої сторони, собі на шкоду) або досягнення спокою і гармонії завдяки тому, що проблема залишилась нерозв'язаною (заморожування конфлікту);
- протиборство (суперництво, коли переважають силові спроби, примус, натиск, що інколи призводить до пригнічення ініціативи підлеглих);
- компроміс (визнання рації іншої сторони до певної межі);
- співробітництво (інтеграція, визнання розбіжностей у поглядах і готовність ознайомитися з іншими пропозиціями для розуміння причин конфлікту і пошуку розв'язання, прийнятного для всіх сторін)» [6].

Методи розв'язання інцидентів поділяються на 2 групи:

- позитивні (збереження основи взаємозв'язку між сторонами конфлікту);
- негативні (усі види боротьби для досягнення перемоги однією стороною).

9.4. Особливості розв'язання міжкультурних конфліктів.

Люба виробнича організація-це різнобарвне середовище, у якій причини конфліктів і напруженості виникають природним чином. Міжкультурні конфлікти можуть приймати форму протиріч і відкритої конфронтації. Вони можуть проявлятися на міжособистісному рівні, на індивідуальному та груповому рівнях або переростати в конфлікт між групами.

Нам потрібно зрозуміти, про який міжкультурний конфлікт ми говоримо. Це може бути конфронтація між різними етнічними групами та їх культурами. Релігійні групи (суніти-шиїти, католики -протестанти Північної Ірландії); покоління (батьки-діти) і носії різних культур (міста-села); культурні традиції та інновації. Більшість з них зазвичай викликані помилками в поведінці людини. Це також включає неправильну або провокаційну інтерпретацію жестів, словесної композиції, емоцій, дій і т. п.

Для вирішення цих конфліктів підходять всі запропоновані вище методи їх подолання з урахуванням індивідуальних особливостей, властивих національності людини, країні проживання, галузі виробництва, мікро - і макросередовищі. Доцільність такого аналізу дозволяє зрозуміти основні больові точки, які є двигунами деструктивної поведінки, і обмежити вплив на сторони конфлікту. Важливим кроком у цьому процесі є знання культурних особливостей партнера. Це може запобігти або значно зменшити міжкультурні конфлікти. Володіння такою інформацією дозволяє оцінити, що бажано в кожній конкретній культурі, а що заборонено (табу).

Для того щоб створити несуперечливу мультикультурне середовище всередині організації, необхідно сформувані розуміння і повагу представників всіх національностей і культур в колективі, знати різні традиції і особливості, що може стати ще одним компонентом діяльності відділу розвитку людських ресурсів (або керівника відділу розвитку персоналу). департамент), який пропагує політику толерантності до різних культур. Спектр можливостей тут дуже широкий, від різних лекцій до тематичних корпоративних вечірок і конференцій. Таким чином, організація реалізує Стратегії міжкультурної комунікації-інтеграції, які забезпечать збереження власної культурної ідентичності поряд з освоєнням культури інших людей, і це запобіжить виникненню міжкультурних і міжетнічних конфліктів.

9.5. Стратегії управління конфліктами. Роль переговорів.

Врегулювання конфлікту - це свідомо діяльність, здійснювана керівниками організації на всіх етапах його виникнення, розвитку і завершення. Ключем до управління конфліктами є прагнення не блокувати розвиток протиріч, а вирішувати їх несуперечливими засобами, що означає їх запобігання і конструктивне завершення.

Усунення, запобігання конфліктам - це створення об'єктивних, організаційних, управлінських і психологічних умов, що запобігають виникненню конфліктних ситуацій, усувають особистісні причини конфліктів, а

також на основі можливих припущень про виникнення конфліктів, їх розвитку і наслідки.

Дуже важливо володіти навичками прогнозування і запобігання конфліктів, а також правильного вибору стратегій їх вирішення. Вибір такої стратегії багато в чому визначається намірами сторін, їх загальною взаємодією і розумінням наслідків, які принесе конфронтація.

Як згадувалося вище, в арсеналі сторін є такі способи: уникнення, поступливість, конфронтація, компроміс і співпраця. Звернемо увагу, як стратегії розв'язання конфліктів залежать від вибору різних стратегій поведінки опонентів (рис.2.2.)



Рис. 2.2. Залежність засобів вирішення конфлікту від вибору стратегій опонентів

«Найімовірнішим є використання компромісу, а найбажанішим – співробітництво. Цінність компромісу в тому, що кроки назустріч, які вчиняє хоча б одна зі сторін, дозволяють досягти асиметричного (одна сторона йде на більші поступки, друга – на менші) або симетричного (обидві сторони роблять приблизно рівні взаємні поступки) компромісу. Велика цінність компромісу в тому, що його можна досягти, коли сторони обирають різні стратегії власної поведінки в конфлікті. Натомість співробітництво є найбажанішим, тому що за його допомогою сторони не лише знаходять найприйнятніше рішення, в якому однаково зацікавлені обидві сторони, а й зміцнюють і поліпшують стосунки» [6; 11].

Самим розповсюдженим та основним позитивним методом вирішення спорів є **переговори**. Переговори можна розглядати як безперервний процес, який дозволяє виділити 3 основні частини (фази): підготовка переговорів, безпосередня участь в переговорах і аналіз результатів переговорів.

Переговорний процес включає в себе наступні **етапи**:

* Аналіз потреб (протилежних Вашим власним);

* Вибір стилю ведення переговорів (вони сідають за стіл переговорів з набором вже підготовлених позицій і конкретних рішень, обговорення зводиться до протистояння різних позицій, перемагає та, яка може витримати натиск раціональної критики і служить основою для подальших дій);

* Контроль клімату переговорів (може руйнувати або, навпоки, підтримувати обраний стиль, беручи до уваги такі фактори, як формальний або неформальний характер переговорів; ступінь їх відкритості та ін.);

* Вибір тактики ведення переговорів (затримка переговорів, щоб отримати час подумати або вибрати відповідний момент чітка демонстрація сили і переваги; звернення до влади);

* Управління розвитком переговорів (цей процес здійснюється за схемою: загальна вступна частина – обговорення думок – пошук спільних взаємовигідних підходів і рішень - підтвердження домовленості ефективної діяльності Сторін сприяють комунікативні навички, зокрема невербальне

спілкування, що знижує напруженість між ними. Якщо переговори затягуються, є можливість залучити фахівців з проблемних питань;

* Оцінка підсумків переговорів (заключний етап, що дає відповіді на важливі питання: Що було досягнуто, про що домовляються обидві сторони, які питання залишаються невирішеними, які заходи, як очікується, будуть прийняті в майбутньому, як забезпечити виконання передбачених зобов'язань, в яких випадках форма угоди буде контролюватися (особливо якщо вона зафіксована в письмовій формі).

Проводячи загальну оцінку підсумків переговорів, важливо також оцінити їх з точки зору можливості продовження і розвитку співпраці. Навички ведення переговорів є такою ж необхідною умовою ефективного управління та співпраці в сучасних організаціях, як командна робота, професійні відносини та комунікативні навички.

Запитання для самоконтролю:

1. Надайте визначення конфлікту та його наслідкам?
2. Розкрийте позитивну роль конфлікту?
3. Які напрями розв'язання конфліктів Ви можете назвати?
4. Назвіть, які риси характеру людини допомагають уникнути конфлікту?
5. Розкрийте особливості міжкультурних конфліктів?
6. Визначте ключовий фактор в управлінні конфлікту?
7. Згадайте, є лі засіб ефективно вести переговори?

РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ

Тема 10. УМОВИ ЯКІСНОГО ВИКОНАННЯ ПРАЦІ

10.1. Практичні аспекти мотивації

10.1.1. Гроші та їхні функції

10.1.2. Заробітна плата в системі матеріального стимулювання

10.1.3. Нематеріальне стимулювання

10.1.4. Ротація працівників

10.2. Групи та командна робота

10.2.1. Відмінності між групою та командою

10.2.2. Типи команд

10.2.3. Ролі та правила роботи в команді

10.2.4. Етапи розвитку групи та команди. Модель п'яти стадій

10.2.5. Створення ефективних команд

10.1. Практичні аспекти мотивації

10.1. Гроші та їхні функції. Ведучим елементом, за допомогою якого організація впливає на своїх робітників, є програми матеріального стимулювання, які використовують грошові символи (знаки).

«Історія виникнення грошей тісно пов'язана з появою товарного виробництва, обміном товарів і є результатом розвитку суспільного поділу праці. Сутність грошей розкривається через їхні **функції**: засобу обігу товарів; міри цінності (вартості) товару; засобу збереження цінності; накопичення; засобу платежів; світових грошей.

Гроші були і залишаються одним з найсильніших мотиваторів поведінки людини. Через свої властивості гроші є найбажанішою для кожної людини річчю, а заробітна плата (за працю) дозволяє реалізувати це бажання. Саме це є основою системи матеріального стимулювання праці» [6].

10.1.2. Заробітна плата в системі матеріального стимулювання –

Грошова розрахункова компенсація виплачується працівникові за виконану роботу в залежності від трудового договору, власника або органу, який він уповноважив. Розмір заробітної плати залежить від складності та умов

праці, професійних і ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства.

Окремі теорії мотивації персоналу виокремлюють такі **функції заробітної плати**: відновлювальну, таку що стимулює та статусну.

Функція відновлення полягає у забезпеченні працівнику відповідного рівня споживання та розширенні можливостей відновлення його влади на відповідному рівні суспільства. Вона була порушена затримками заробітної плати, різкими коливаннями інфляції.

Функція статусу реалізується, коли статус співробітника визначається розміром заробітної плати і відповідає досвіду роботи в організації.

Та, що стимулює, є найбільш важливою з точки зору керівництва, оскільки це заохочує співробітників давати максимум. Суть його полягає в тому, що заробітна плата як основне джерело доходу повинна забезпечувати чіткий зв'язок між її розміром і ефективністю праці працівника.

Процес виконання оплачуваної роботи обумовлює необхідність формування критеріїв оцінки обсягу трудових ресурсів та їх оплати. Компанії, організації та установи вільні у виборі стратегій винагороди, типів і систем винагороди, розмірів бонусів і умов їх отримання. Ці дії обмежені лише певними законодавчими положеннями та коштами, заробленими організацією.

Система винагороди персоналу-це набір засобів, на яких визначаються форма, розмір і структура винагороди, а також процедури його планування, формування, виплати та моніторингу.

Заробітну платню можуть видавати у традиційних формах (погодинна, відрядна, тарифна система, *акордна*, преміальна, погодинно-преміальна), а також у менш поширених (пакетна, комісійна, кафетерійна тощо) (*потрібно див. у тезаурусі*).

Стратегія винагороди-це система цілей, основ і методів винагороди, яка інтегрується з системою цілей організації та визначає бажану поведінку її команди. Такі стратегії формують основу для розробки, впровадження та

вдосконалення системи винагороди як основного інструменту досягнення довгострокових цілей організації.

Практика управління організаційною поведінкою виробила кілька принципів побудови ефективної системи винагороди: позитивна мотивація, пропорційність, диференціація, складність і систематизація, своєчасність, простота і прозорість, можливість самовираження, поєднання цілей організації та особистих цілей співробітників.

10.1.3. Нематеріальне стимулювання. Ефективність критичних винагород різко зростає в поєднанні з іншими (некритичними) способами винагороди. Існує конкретний перелік найбільш важливих принципів нематеріальної мотивації, які важливі для формування організованого поведінки:

- * Створення певної корпоративної культури, вона повинна діяти відповідно до етичного кодексу поведінки;

- * Збалансована політика компромісу і діалогу зі співробітниками, основою якої є повага до особистості як до високоосвіченого, ерудованого фахівця, який представляє культурну самобутність;

- * Гарантія працівникам певного рівня багатства та використання в різних програмах компанії, якщо робота виконується належним чином і дотримується етика поведінки;

- * Прозорість кар'єрного росту на основі системи сертифікації та співбесід;

- * Залучення персоналу в управління, що дозволяє співробітникам брати участь у розвитку організації і брати на себе відповідальність за її долю;

- * Свобода пересування управлінського персоналу в межах офіційних повноважень;

- * Забезпечити ефективну взаємодію співробітників в процесі роботи;

- * Заохочувати висловлення власної думки на основі формування політики діалогу з виробничих питань та відсутності тиску на ініціативи;

Наведений вище перелік сучасних принципів нематеріальної винагороди далеко не вичерпаний. Їх список зростає, і кожен з цих принципів поширюється і набуває нового значення.

10.1.4. Ротація працівників. Однією з серйозних проблем мотивації для сучасних організацій є плинність кадрів. По суті, це сигнал керівництву про те, що існує серйозна проблема з мотивацією персоналу.

Бажання співробітника покинути організацію, якщо воно мотивоване чисто фінансово, задовольняється відносно легко - підвищенням заробітної плати. Набагато складніше утримати співробітника, коли його бажання покинути організацію викликано нематеріальними мотивами. Науково доведено, що максимальний термін, протягом якого співробітник залишається на 1 посаді, не повинен перевищувати 3-5 років. Потім виникає "синдром емоційного вигорання" співробітників зі зниженням продуктивності праці та результативності праці. Крайнім проявом цього процесу є звільнення з роботи.

Досвід вирішення складних проблем організаційної поведінки накопичив наступні **способи подолання** цієї проблеми (плинності кадрів): впровадити ротацію співробітників. Збільште трудові обов'язки та створіть гнучке робоче місце.

Існує кілька **типів ротації**: напрямок переміщення (з посади на посаду, обмін посадами в межах 1 горизонтального рівня і т.п.). Залежно від спеціалізації (за відповідними, іншими, схожими спеціальностями), залежно від ієрархії (горизонтальної, вертикальної).

Ротація відкриває особливі можливості для організацій і персоналу. Це дозволяє: "знайти відповідне місце для потрібного працівника" та максимально використати його діяльність, утримувати цінних працівників, підвищувати їх мотивацію, навчати їх працювати в інших командах, співпрацювати та йти на компроміс; сприяти подоланню трудових спорів; генерувати нові ідеї; підвищувати Сумісність трудових колективів та оновлюйте персонал у штатних підрозділах, щоб забезпечити максимальний розвиток працівників за рахунок набуття додаткових знань та навичок.

Ротація як інструмент організаційного впливу вимагає дотримання принципів спонтанності, доцільності та адаптивної підтримки співробітників на нових місцях, оскільки при їх застосуванні виникають **певні труднощі**.

Збільшення робочої відповідальності є ефективним способом подолання наслідків вигорання працівників. У зв'язку з розширенням обсягу робіт і різноманітністю трудових обов'язків керівництво організації створює додаткові можливості для досвідчених співробітників на одній і тій же посаді, а необхідність самореалізації дозволяє краще використовувати найбільш кваліфікованих співробітників, наприклад, в якості наставників і внутрішніх консультантів. Розширення сфери відповідальності дозволяє співробітникам відчувати свою значимість і пишатися досягнутими результатами і статусом.

До певних недоліків цього процесу можна віднести можливість виникнення конфліктів всередині команди. Адже не всі співробітники досягли відповідного рівня кваліфікації, і не всі знаходяться на стадії "емоційного вигорання", тому трудовий колектив не готовий до роботи.

Створення гнучких робочих місць. «Останнім часом на ринку праці спостерігається зростання гнучкіших форм праці, які відрізняються від звичної усім роботи і покликані оптимізувати взаємовідносини між працедавцем і працівником. Синонімом терміну «гнучке робоче місце» є «нетрадиційні форми зайнятості». Такі форми працевлаштування – це спроба досягнути економічного розвитку шляхом адаптації бізнес-стратегій до глобальних ринків та економік.

Перевагами гнучких форм зайнятості є: поєднання трудових обов'язків із сімейними; доступ молоді на ринок праці; зменшення орендних витрат.

Основними **видами гнучких форм зайнятості** є: неповний робочий день (part-timework); розподіл робочих місць (job-sharing) за часом зайнятості (поділ робочого дня, тижня); плавучий графік (flexi-time); скорочений робочий тиждень (compressed work week); тимчасове працевлаштування (temporary work); підсумований облік робочого часу (annualised hours) – трудову норму визначають у вигляді загальної суми річних робочих годин (наприклад, 2500

годин); робота поза офісом (flexi-place), як правило, за контрактом про виконання робіт у будь-якому місці, крім офісу.

Політика гнучких робочих місць є хорошим менеджерським рішенням в сучасних змінних умовах. Така гнучкість викликає довіру і прихильність працівників до організації, допомагає залучати та утримувати талановиті кадри і є рушієм для пошуку рішень і для підприємства, і для працівників» [6].

10.2. Групи та командна робота

10.2.1. Відмінності між групою та командою.

Люди проводять значну частину свого життя в групах. З точки зору сприйняття, основою групи є особисті знайомства, з точки зору взаємодії – пошук компромісів, з точки зору організації – спільні цілі, з точки зору мотивації - загальні спонукання людей.

Команда-це свого роду група, що володіє всіма ознаками групи з певним набором додаткових характеристик.

Поняття "команда" і "група" не є синонімічними, тобто взаємозамінними. Відмінності між групами і командами наведені в таблиці 3.1.

Важливо, щоб у команді була внутрішня самоорганізація, яка в основному базується на неформальних стосунках. Членів команди об'єднують не посадові інструкції, а норми більш високого характеру: цілі, цінності, орієнтири, власна система комунікації, мотивація. Це дозволяє діяти дуже ефективно.

Важливою причиною популярності команди є те, що у них високе почуття спільності і спорідненості в колективі, це основа корпоративної солідарності, що об'єднує членів команди. Слід зазначити, що команда разом зі своїм лідером є одночасно "мозковим центром" організації та ефективним інструментом реалізації її основних стратегічних цілей. Дуже важливою особливістю команди є те, що вона може бути сформована практично для будь-яких цілей.

Таблиця 3.1

Основні відмінності між групами і командами

Група	Команда
Має сильного лідера, якого призначають	Роль лідера переходить від одного члена до другого
Індивідуальна підпорядкованість	Індивідуальна і взаємна підпорядкованість (кожний підкоряється кожному)
Мета – та сама, що й в організації	Специфічне бачення або мета
На виході – продукти індивідуальної праці	На виході – продукти колективної праці
Зустрічі «потрібні і достатні»	На зустрічах ведуть необмежені в часі дискусії і розв'язують всі проблеми
Ефективність вимірюється непрямым способом у вигляді впливу на результати роботи (бізнес)	Ефективність вимірюється безпосередньо у вигляді оцінки колективної роботи
Кожен член групи має власне коло спілкування, ухвалює самостійні рішення, виконує особливі робочі завдання	Колективне спілкування, спільне ухвалення рішень і виконання робочих завдань

10.2.2. Типи команд: Крос-функціональна команда, команда з вирішення проблем, команда самоврядування, віртуальна команда. Спортивні команди, військові частини, експедиції і т.п. були названі ініціативні групи. Вони орієнтовані на реалізацію заданого плану і вимагають чіткої постановки завдання, чіткого розподілу ролей і розробки чітких критеріїв успіху.

Між функціональні команди складаються з персоналу з різних функціональних відділів та сфер відповідальності і часто складаються з менеджерів різних рівнів. Метою його створення є вирішення проблем з деякими підрозділами організації. Необхідність створення такої команди обумовлена прогалинами, які виникають у виробничому процесі. Його

діяльність спрямована на об'єднання здібностей членів команди доповнювати один одного.

Команда з вирішення проблем прагне вирішити 1 складну проблему за короткий час. Така група може називатися цільовою групою, оперативним підрозділом, групою швидкого реагування або комітетом. Це короткострокові групи, в яких кваліфікація членів тісно пов'язана з деталями роботи. Команда працює в стислі терміни над вирішенням проблеми і є багатофункціональною.

Команди самоврядування мають велику автономію, команди створюються керівництвом організації для вирішення певних типів завдань і можуть включати співробітників різного рівня. Таким чином, члени таких команд часто мають кілька професій та навичок і можуть переходити від одного завдання до іншого залежно від своїх потреб.

Віртуальна команда-це група співробітників, які географічно віддалені один від одного, але працюють в одній компанії або над одним проектом, використовуючи комунікаційні технології. Деякі недоліки віртуальних команд - це низька довіра між членами та низька здатність до самоорганізації.

10.2.3. Ролі та правила роботи в команді. Роль-це метод або модель поведінки людини в конкретній ситуації. Складність управління організаційною поведінкою полягає в тому, що люди в житті грають кілька ролей одночасно. У той же час людина може бути лідером, підлеглим, другом, батьком і т.п. очікується, що в кожній ролі він буде діяти відповідним чином.

Важливим фактором, що визначає ефективність роботи команди, є поведінка кожного її члена, яке повинно полегшувати взаємодію між учасниками і допомагати їм досягати своїх командних цілей. Не всі здатні до командної роботи. Це пов'язано з тим, що не кожна людина може виконувати роль групи. Багато експертів з організаційної поведінки пропонують розділити всі ролі в команді на 2 групи: цільові та допоміжні.

Цільові ролі-це ролі, які надають можливість вибору та виконання основних командних завдань. Діяльність людей, які виконують ці ролі, безпосередньо спрямована на досягнення цілей групи. Такими ролями є:

інформатор; менеджер; генератор ідей; експерт; координатор; аналітик; фахівець широкого профілю.

Допоміжні ролі-це ролі, спрямовані на підтримку функціональності команди. Наступні ролі є основними в списку підтримки: Стимулятор (усуває конфлікти).Інформатор (інформує про ситуацію).Виконавець; Розробник стандартів; відповідальний за зовнішні комунікації.

Для вирішення проблемних питань команда використовує **наступні методи**: оцінка експертів (учасники самостійно і анонімно формулюють свою думку про вирішення проблеми. Зведені дані всіх оцінок будуть представлені кожному члену команди для розгляду, щоб знайти причину відмови, повторюючи цю процедуру до досягнення консенсусу). Керівник підведе підсумки і прийме рішення." Мозковий штурм" (проведення важливої оцінки пропонованих варіантів вирішення для отримання негайної відповіді на питання і узагальнення ідей щодо вирішення розглянутої ситуації в ході публічного обговорення до взаємного узгодження позицій).

10.2.4. Етапи розвитку груп та команд. Модель п'яти стадій. Кожна група (команда), незалежно від терміну та місця виникнення і чисельності учасників, на своєму шляху проходить **п'ять стадій**:

«Перша - формування (зародження команди);

Друга - адаптацію колективу (знайомство, зближення, спостереження, демонстрацію можливостей членів команди);

Третя - нормалізацію (усвідомлюється спільна мета, визначаються статусно-рольові стосунки між членами команди, приходить відчуття спільності, яке характеризується відчуттям «МИ»);

Четверта - діяльність (робота команди на повну силу);

П'ята - завершення діяльності» [6].

«Важливо відзначити, що перелічені етапи формування команд (груп) – це спрощене уявлення про складні процеси, що відбуваються в реальному житті. На практиці буває надзвичайно важко відділити один етап від другого,

можна також одночасно (паралельно) пройти кілька етапів. Може статись перехід з вищого на нижчий етап» [6].

У роботі групи (команди) була виявлена закономірність, яка полягає в тому, що продуктивність їх діяльності коливається в різні періоди: великий сплеск відбувається пізніше на кожному етапі. Вважається, що цей ефект викликаний недостатнім часом для вирішення проблеми і, отже, самообілізацією учасників. Це дозволить вам досягти поставленої мети. Ця закономірність підтверджується результатами роботи багатьох команд.

10.2.5. Створення ефективних команд.

Команди визначаються такими характеристиками, як згуртованість і конфліктність. При формуванні команди необхідно пам'ятати, що діяльність команди залежить від таких факторів: організації, менеджменту, особистості.

Організаційні фактори включають в себе: Вибір типу команди, яка вирішує проблеми, з якими стикається організація на ринку; визначення кваліфікації членів команди і їх керівників; визначення меж і рівнів повноважень членів команди, які вивчають і використовують досвід інших команд в організації.

Фактори управління включають визначення мети створення команди і очікуваних результатів, придбання необхідних матеріальних і нематеріальних ресурсів і механізмів, пошук зовнішніх партнерів, виявлення перешкод і пошук шляхів їх подолання, оцінку готовності делегувати повноваження і відповідальність членам команди.

Індивідуальні фактори безпосередньо пов'язані з членами команди. До них відносяться: підбір фахівців, що володіють технічними навичками і вміннями міжособистісного спілкування. Ступінь мотивації кожного члена команди та ступінь опору, який потрібно подолати. Визначення важливих ролей в команді. У той же час необхідно враховувати рід діяльності членів команди, щоб уникнути кар'єрної, виробничої та іншої можливої конкуренції.

Основними умовами ефективної командної роботи є: підтримка оточення відповідною кваліфікацією, визнання виконуваної ролі, наявність

цілей, які можуть бути досягнуті тільки спільними зусиллями керівника і членів команди, винагорода, яка є стимулом для роботи команди.

Щоб створити згуртовану команду з високою продуктивністю, вам потрібно: вибрати членів зі схожими цінностями, ставленнями та кваліфікацією, щоб вони могли співіснувати. Підтримуйте високу комунікабельність, щоб нові учасники вважали за честь бути частиною групи. Об'єднання команди допомагає досягти успіху. Залучайте членів команди до процесу прийняття рішень. Мотивація за допомогою винагород.

В ефективній команді робоча атмосфера не містить явної напруженості, люди залучені в робочий процес, зацікавлені, немає нудоти, завдання і цілі мультикоманди, в якій беруть участь всі, добре зрозумілі, визнаються всіма членами і пропонувані ідеї беруться до уваги. Розбіжності не придушуються, команда приймає їх, уникає конфліктів, а їх причини ретельно вивчаються. Команда шукає спосіб їх вирішення. Більшість рішень приймаються консенсусом, що чітко вказує на те, що кожен член команди погоджується з прийнятими рішеннями в цілому. Сторона, яка подає заперечення, має право на власну думку і визначити незгоду в загальній угоді. Критика має конструктивний напрямок і спрямована на подолання перешкод на шляху виконання роботи. Використовуйте відкриту дискусію, поки не знайдете рішення.

Поки людство живе, секрет створення успішної команди буде щоразу відкривати нові аспекти взаємодії між людськими популяціями. Всі спроби вивчити феномен ефективності показують, що, незважаючи на загальні принципи, існують відмінності. Кожна успішна команда має свій особистий рецепт успіху. Єдиним незаперечним фактом є те, що об'єднання, що стало командою, ефективно. Ефективною командою керує успішний менеджер, який концентрує основні зусилля не на роботі, а на людях – членах команди. Це головний секрет створення ефективної команди!

Запитання для самоконтролю:

1. Яка роль матеріальних і нематеріальних стимулів (мотивацій) у визначенні організаційної поведінки співробітників?
2. Що таке ефективна система компенсації?
3. Перерахуйте, наскільки принцип нематеріальних стимулів важливий для формування організаційної поведінки.
4. Коли і чому відбувається ротація співробітників? Наведіть приклад гнучкої форми цього процесу.
5. Поясніть причини "емоційного вигорання" співробітників. Які способи подолання складних проблем, накопичених в організаційній поведінці на практиці?
6. Які організації мають назви "група" і "команда". Чому ці поняття є предметом вивчення організаційної поведінки?
7. Які типи команд існують? Через який етап проходить команда в ході своєї роботи?
8. Яка команда буде ефективною?
9. Чи рекомендуєте ви створити команду з хороших друзів? Обґрунтуйте відповідь.

Тема 11. ОСНОВНІ ВИДИ ДІЯЛЬНОСТІ ПСИХОЛОГІВ ЗАДІЯНИХ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

11.1. Прикладні напрями праці психолога в організації

11.2. Просвітницька діяльність організаційних психологів

11.3. Роль діагностичної та експертної діяльності організаційних психологів

11.4. Прогнозування і профілактика як види діяльності організаційних психологів

11.5. Особливості психокорекційної, психоконсультативної та психотерапевтичної діяльності організаційного психолога

11.1. Прикладні напрями праці психолога в організації

Організаційний психолог по відношенню до підприємства може виконувати наступні напрями роботи:

- 1) зовнішній - дослідник та консультант;
- 2) внутрішній - практик, який працює безпосередньо в організації.

«Перелік проблем, що вирішуються психологами в організаціях, можна побачити на прикладі практичних цілей **психологічного аналізу діяльності (ПАД)** конкретизованих В. Д. Шадриковим» [20]:

- ПАД з метою професійного відбору;
- ПАД з метою професійної орієнтації;
- ПАД з метою професійної атестації;
- ПАД з метою оптимізації та раціоналізації діяльності;
- ПАД з метою професійного навчання.

Психолог в організації як практик виконує наступні функції.

1. Дослідницька (експертна) функція.
2. Консультаційна функція.
3. Просвітницька функція.
4. Педагогічна функція.

Узагальнюючи всі функції визначимо «організаційні завдання котрі повинен виконувати психолог по роботі з персоналом.

1. Оцінка персоналу з метою найму, атестації та переміщення (вивчення і фіксація ділових, професійних якостей, здібностей).
2. Професійна орієнтація та консультування.
3. Соціально-психологічне навчання персоналу і підвищення кваліфікації співробітників.
4. Прискорення процесів адаптації працівників в організації.
5. Оптимізація взаємодії керівника з підлеглими.
6. Атестація посад, включених до штатного розпису.
7. Вивчення умов праці, організації робочих місць.
8. Аналіз особистості працівника в системі організації.

9. Оцінка кадрової політики і стратегії організації.

10. Поліпшення організації праці тощо» [20].

11.2. Просвітницька діяльність організаційних психологів

В загальному значенні просвітницьку діяльність (психологічну просвіту) психологів по роботі з персоналом можна визначити як діяльність, спрямовану на формування психологічної культури керівників та персоналу організацій.

«Основне призначення просвітницької діяльності психологів по роботі з персоналом щодо психологічного забезпечення управлінського процесу в організаціях полягає в:

- роз'ясненні управлінському персоналу організацій цілей, завдань та можливостей психологічної служби в оптимізації процесу управління;
- формуванні психологічної компетентності керівників та працівників з проблем управління й ефективної управлінської взаємодії;
- формуванні потреби в усіх учасників управлінського процесу щодо використання психологічних знань при вирішенні управлінських та інших проблем, становлення в цілому психолого - управлінської культури тощо» [20].

«Основними формами просвітницької роботи є такі:

- проведення лекцій, семінарів, «круглих столів» з проблем організаційної психології;
- проведення тренінгів - семінарів з проблем ділового спілкування, попередження та розв'язання конфліктів в організації та ін.;
- проведення тижнів психології; - ведення спеціальних рубрик у періодичній пресі організації або спецвипусків друкованих ЗМІ;
- підготовка виставок літератури з проблем організаційної психології та психології управління; - підготовка інформаційних листків, буклетів;
- підготовка передач з проблем організаційної психології по місцевому радіо й телебаченню (якщо вони діють в організації);
- створення в організації фільмотеки відеокaset та компакт-дисків (CD) з психологічної проблематики;

- забезпечення керівників і працівників інформацією про психологічні WEB-сторінки та доступу до них тощо.

Організаційні **форми психологічної просвіти** можна поділити на такі основні види: індивідуальні, фронтальні та групові.

Індивідуальні форми психологічної просвіти полягають в тому, що кожен менеджер або працівник організації в разі потреби може отримати необхідні психологічні знання самостійно.

Зміст **фронтальних форм** психологічної просвіти виявляється в тому, що та чи інша інформація отримується у присутності інших людей.

Особливість **групових форм** психологічної просвіти полягає насамперед в тому, що вони сприяють адекватному розумінню та засвоєнню працівниками соціально - психологічних феноменів групової діяльності й особистісної взаємодії між людьми» [20].

11.3. Роль діагностичної та експертної діяльності організаційних психологів

У найбільш загальному вигляді психодіагностичну роботу (психологічну діагностику) у сфері організаційної психології визначено, як психологічне обстеження керівників, менеджерів та персоналу організацій.

«Діагностична робота практичних психологів з означеного напрямку проявляється :

- у визначенні соціально-психологічних особливостей діяльності організації та окремих її підрозділів;
- у здійсненні моніторингу змісту, умов діяльності та розвитку організації;
- у аналізі причин, що ускладнюють здійснення управлінської або професійної діяльності менеджерів та персоналу організації і знижують ефективність управлінської взаємодії тощо;
- у психологічному обстеженні менеджерів і персоналу організації та визначенні їх індивідуального стилю діяльності;

- у визначенні психологічних особливостей управлінської або професійної діяльності чоловіків та жінок тощо» [20].

У наш час, сучасні психологи по роботі з персоналом розташовують досить широким спектром діагностичних методик, які мають свої особливості в діагностиці психологічних проблем в різних соціальних сферах. Наприклад, це методи, що використовуються для вивчення психологічних особливостей управлінської діяльності менеджерів, включають діагностику:

- Вподобаний стиль правління керівництва;
- Орієнтація керівника ООПТ на лідерські або адміністративні якості;
- Гендерні характеристики управлінської діяльності;
- Тип орієнтації лідера (справа, людина, він сам);
- Симптоми " професійного вигорання " керівника;
- Особливості соціально-психологічного клімату в колективі;
- Особливості корпоративної культури організації і т. д.

Психологічне обстеження є одним з основних видів (підвидів) експертизи. Якщо у органу (особи), який призначив спеціалізоване обстеження, виникає питання, то також може бути частка питань комплексного дослідження фахівця (із залученням групи фахівців), вирішення яких вимагає синтезу спеціальних знань з різних галузей науки (психолого-психіатрична експертиза, психолого-медична експертиза - психіатрія, медико-психологічна та психолого-автоматико-технічна експертиза). До цього списку також можуть відноситися психолого-почеркознавча і психолого-лінгвістична експертизи.

Психологічна експертиза встановлює особливості психічної діяльності та її прояви в поведінці людини, які мають юридичне значення і тягнуть за собою певні правові наслідки.

Процес експертування поєднує в собі 2 важливі аспекти з точки зору психології:

- а) оцінка характеристик діяльності і розвитку індивіда (групи, організації) фахівцями-фахівцями, знайомими з оцінюваним видом діяльності;;

б) самооцінка ефективності діяльності особою, яка є представником групи (організації);

Психологічна експертиза в організації може бути спрямована на вирішення різних завдань.

«Експертиза може **проводитися з метою:**

- виявлення переваг та недоліків нових управлінських технологій;
- визначення особливостей нового режиму діяльності організації;
- визначення рейтингу діяльності організації (в процесі проведення різних відомчих, національних конкурсів);
- визначення результативності управлінських рішень керівників відділів (управлінь) організації;
- визначення ефективності діяльності та управління організацією (за дорученням вищого органу управління або опікунської організації);
- з'ясування особливостей розвитку колективу організації;
- визначення особливостей діяльності працівників організації (у процесі проведення атестації та просування па посаді);
- з'ясування особливостей нових способів оцінки діяльності працівників організації та системи забезпечення їх позитивної мотивації тощо» [20].

11.4. Прогнозування і профілактика як види діяльності організаційних психологів

«**Прогнозування** передбачає вирішення наступних проблем:

- визначення перспективних соціально-економічних тенденцій у діяльності певного регіону (області, міста, району) та обґрунтування доцільних стратегій управління, забезпечення відповідної психолого - управлінської підготовки менеджерів і персоналу організацій;
- визначення перспектив розвитку діяльності конкретної організації протягом певного періоду та психологічних особливостей управління на кожному етапі;

- визначення перспективних напрямків діяльності організації та обґрунтування необхідних психолого - управлінських умов для їх упровадження;

- розробка оптимальних способів і технологій ділового спілкування в організації в екстремальних ситуаціях (наприклад, в умовах введення змін) тощо» [20].

Профілактична робота штатного психолога повинна бути близька до діяльності з прогнозування і не повинна бути пов'язана тільки з педагогічною роботою або віднесена до психологічної корекції, про що стверджують деякі дослідники.

В процесі психологічного супроводу діяльності організації профілактична робота може бути спрямована на вирішення таких завдань:

1. Прогнозування можливих ускладнень;
2. Визначення соціально-психологічних умов, які можуть запобігти подібним ускладненням.
3. Розробка спеціальних заходів, що сприяють виконанню вищезазначених умов.

Всі ці завдання засновані на загальних особливостях психозахисної роботи, які конкретно виявляються при вирішенні психологічних і управлінських проблем.

11.5. Особливості психокорекційної, психоконсультативної та психотерапевтичної діяльності організаційного психолога

Психокорекційна робота психологів на виробництві у сфері організаційної психології має свої особливості. Відносно діяльності безпосередньо керівника організації психологічно-корекційна робота може бути спрямована на вирішення наступних **завдань**:

- корекція складових власне управлінської діяльності керівника (стилю керівництва, управлінської концепції, делегування повноважень, особливостей ділового спілкування, стратегії поведінки в конфлікті, уміння організувати свій робочий час тощо);

- певних особистісних характеристик керівника (тривожності, підвищеного збудження, імпульсивності, недовіри, підозрливості, надмірної відповідальності тощо).

Стосовно діяльності «управлінської команди» та колективу організацій психолого-корекційна робота може торкатися наступних **проблем:**

- Корекція стратегій та способів взаємодії членів «команди» при вирішенні управлінських проблем;
- Прояв ініціативи та активності одночасно з корекцією ставлення членів команди до виконання своєї діяльності;
- Коригування ставлення членів команди до менеджерів і подолання виникаючих комунікаційних бар'єрів;
- Корекція взаємин всередині колективу, емоційно-психологічного клімату у всій організації і т. д.

Консультаційна робота кадрового психолога проводиться з питань здійснення ефективного управління організацією (підбір персоналу, оцінка професійної придатності, визначення шляхів оптимізації адміністративної взаємодії і т.д.).

Що стосується **використання психотерапії** для оптимізації управління організацією, то даний вид діяльності організаційного психолога практично нереальний при психологічному супроводі управлінської та професійної діяльності в організації в ситуації, що склалася. «Це обумовлено наступними **причинами:**

По-перше, через те, що серед практичних психологів організацій нема фахівців, які могли б кваліфіковано здійснювати такий вид діяльності, оскільки їх підготовка тільки-но розгортається.

По-друге, психотерапія пов'язана з аналізом глибинних особистісних проблем, у той же час робота практичних психологів з менеджерами та персоналом організацій за своїм змістом пов'язана з вирішенням професійних проблем, хоча при цьому варто пам'ятати, що особистісні та професійні проблеми тісно пов'язані між собою.

По-третє, високий статус керівників організацій та особливості їх професійної діяльності не дуже відповідають цілям проведення психотерапевтичної роботи» [11].

Підсумовуючи все вищевикладене, **наведемо висновок** - що використання розглянутих видів діяльності організаційних психологів щодо надання психологічної допомоги менеджерському персоналу сприятиме підвищенню ефективності управління організаціями.

Запитання для самоконтролю:

1. Структура персоналу організації.
2. Сучасна кадрова політика організації.
3. Організація служби персоналу в компанії.
4. Прогнозування і профілактика як види діяльності організаційних психологів.

Тема 12. ПСИХОЛОГІЧНІ МЕХАНІЗМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

12.1. Загальна характеристика мотивації

12.2. Змістовні теорії мотивації

12.3. Процесуальні теорії мотивації

12.1. Загальна характеристика мотивації

Мотивація як функція керування реалізується через **систему стимулів: а саме** - будь-які дії підлеглого повинні мати для нього негативні або позитивні наслідки з точки зору задоволення його потреб або досягнення ним його мети.

Вивчення команди може дозволити менеджеру створити мотиваційну структуру для проведення навчання робочих груп у потрібному напрямку.

Існує 3 основні показники мотивації персоналу, які можна виміряти за допомогою анкет:

- * Задоволеність своєю роботою;
- * Зацікавленість в кінцевому результаті своєї роботи;

* Прихильність своєї організації.

Дослідниками виділено «чотири етапи мотиваційного процесу.

Перший етап - виникнення і усвідомлення спонукання.

Другий етап - це «прийняття мотиву».

Третій етап - це реалізація мотиву, протягом якого в залежності від конкретних умов і способів реалізації може змінитися психологічний зміст мотиву.

Четвертий етап - актуалізація потенційного спонукання, під якою мається на увазі усвідомлений або неусвідомлений прояв відповідної риси характеру в умовах внутрішньої або зовнішньої необхідності, звички або бажання» [13].

Загальна кількість практикуючих психологів згодні з виділенням 2 типів мотивації і відповідних їм типів поведінки:

1. Зовнішня мотивація і відповідно, зовнішня вмотивованість поведінки;
2. Внутрішня мотивація і відповідно, внутрішня вмотивованість поведінки.

Шлях до ефективного управління особистістю лежить через розуміння його мотивації.

Неоднозначність і багатогранність мотиваційного процесу знаходить відображення у ряді мотиваційних теорій, що поділяються на 2 великі групи.

«Змістовні теорії мотивації (теорія ієрархії потреб А. Маслоу, теорія мотиваційних потреб Д. МакКлеланда, мотиваційно-гігієнічна теорія Ф. Герцберга та ін.) базуються на дослідженні потреб і виявленні факторів, що визначають поведінку людей як наслідок їх мотивації.

Процесуальні теорії (теорія Д. Аткинсона, теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса, модель Портера-Лоулера і теорія постановки цілей Е. Лока та ін) досліджують мотивації персоналу в широкому соціальному контексті, які виходить за межі індивідуальних потреб, і прагнуть врахувати поведінкові аспекти мотиваційного процесу, що визначаються конкретною ситуацією» [6].

12.2. Змістовні теорії мотивації

Теорія ієрархії потреб А. Маслоу

Розроблена теорія Абрахам Маслоу, під назвою «ієрархії потреб», доводить, що спонука людей до дії, належить до числа класичних теорій мотивації. «Керівник, знаючи рівень потреб свого підлеглого, може передбачити, який тип потреб буде домінувати у нього в найближчому майбутньому, і використовувати відповідний мотиватор для підвищення ефективності його діяльності. В першу чергу він повинен прагнути до задоволення потреб нижчих рівнів, наприклад, в хорошій оплаті, безпеки праці та стабільності робочого місця, а потім використовувати більш високі стимули: соціальне визнання, присвоєння почесних звань, надання автономії і т.п.

Необхідно при цьому враховувати, що співвідношення потреб залежить від структури особистості, особливостей її виховання і багатьох інших факторів. Для людей з яскраво вираженими творчими здібностями (винахідники, художники, актори і т.п.) потреба в самореалізації домінує, незважаючи на слабку задоволеність фізіологічних потреб і потреби в безпеці. Крім того, у більшості людей в тій чи іншій мірі можуть бути одночасно виражені кілька груп потреб, визначити ж ведучу з них досить складно.

На пріоритетність тієї чи іншої групи потреб впливають відмінності в освіті, вихованні, культурних коренях, показав К. Альдерфер, і запропонував розділити ієрархію потреб Маслоу на три основні групи: а) екзистенційні (пов'язані із задоволенням базових потреб); б) соціальні (встановлювати і підтримувати значимі міжособистісні зв'язки); в) розвитку (це прагнення до вдосконалення і особистісному зростанню)» [13].

Теорія мотиваційних потреб Д. МакКлелланда

«Не заперечуючи важливості біологічних та інших «базисних» потреб у мотивації поведінки працівників, МакКлелланд спробував виявити найбільш важливі «вторинні потреби», які актуалізуються за умови достатньої матеріальної забезпеченості, і виділив три таких групи:

1. Потреба влади — бажання впливати на інших людей.

2. Потреба успіху — задовольняється процесом доведення роботи до успішного завершення.

3. Потреба в причетності — зацікавленість в компанії знайомих, налагодженні дружніх відносин, надаванні допомоги іншим.

У різних людей ці потреби виражені по-різному або існують в певних комбінаціях. Те, як вони поєднуються, залежить, крім природжених якостей, від особистого досвіду, ситуації та культури людини. На їх основі, стверджує МакКлелланд, виникає і четверта потреба — в уникненні неприємностей, тобто перешкод або протидій у реалізації трьох названих потреб, наприклад, ситуацій, які дозволяють домогтися успіху, здатних позбавити людину влади чи групового визнання» [13].

Мотиваційно-гігієнічна теорія Ф. Герцберга

Герцберг Ф. на основі експериментальних досліджень виявив: «дві групи факторів, які по-різному впливають на мотивацію праці. Першу групу факторів Герцберг назвав чинниками гігієни (гігієнічними факторами), другу — мотиваторами.

Перша група чинників (гігієнічні фактори) пов'язана із самовираженням особистості, її внутрішніми потребами, а також з навколишнім середовищем, в якій здійснюється сама робота. Ці чинники відповідають фізіологічним потребам, потребі в безпеці і впевненості в майбутньому.

Друга група чинників мотивації пов'язана з характером і сутністю самої роботи. Керівник тут повинен пам'ятати про необхідність узагальнення змістовної частини роботи.

Узагальнюючи результати своїх досліджень, Герцберг зробив ряд висновків:

- 1) відсутність гігієнічних факторів веде до незадоволеності працею;
- 2) наявність мотиваторів може лише частково компенсувати відсутність факторів гігієни;
- 3) у звичайних умовах наявність гігієнічних факторів сприймається як природне і не робить мотиваційного впливу;

4) позитивний максимальний мотиваційний вплив досягається за допомогою мотиваторів при наявності факторів гігієни. Недолік теорії той же: гігієнічні і мотивуючі чинники можуть бути різними у різних людей. Крім того, важко провести межу між результатами впливу цих двох факторів» [13].

12.3. Процесуальні теорії

Теорія трудової мотивації Д. Аткинсона

Одним з факторів, що мотивують співробітників до ефективної роботи, є прагнення індивіда до успіху, очікування високої винагороди в разі удачі. При розподілі завдань керівнику необхідно враховувати особистісні особливості співробітника, тому рекомендується, наприклад, віднести до 1 групи ті завдання, які необхідно виконати протягом відведеного часу. При вирішенні інноваційних завдань рекомендується, щоб інша група співробітників шукала нетипові і нестандартні рішення.

Теорія очікувань В. Врума

Теорія очікувань Віктора Врума ґрунтується на посиленні, що: «мотивація працівника досягається за допомогою винагороди. При цьому сила прагнення до отримання винагороди залежить від трьох ситуаційних факторів:

- наявність зв'язку між затратами праці і досягнутими результатами, тобто від сподівання, що затрати праці дадуть бажані результати ($Z — P$). Якщо такий зв'язок відсутній, мотивація слабшає;
- реальність отримання винагороди, тобто очікування, що результати будуть винагородженні ($P — B$). Відсутність такого зв'язку послаблює мотивацію;
- цінність винагороди. Через власну систему цінностей конкретна винагорода може і не представляти для людини цінності, тобто мотивація залежить від сподівань щодо цінності винагороди ($B — Ц$).

Якщо очікування високі, то сила спонукаючого мотиву зростає.

Фактором, що спричиняє виникнення відчуття марності зусиль є брак власних здібностей працівника. Внаслідок цього завдання виконується невдало

і де мотивує працівника. Отже, складність завдань конкретного працівника повинна відповідати його кваліфікації, здібностям і майстерності» [13].

Теорія очікувань в практиці управління звертає увагу на невизначеність взаємозв'язку між винагородою і його сприйняттям різними людьми і орієнтує менеджера на деякі параметри для створення клімату мотивації, що сприяє ефективній роботі співробітників. Однак на практиці взаємозв'язок між трудовими зусиллями та винагородою працівників неоднозначний, а невизначеність висока.

Теорія справедливості Джона Стейсі Адамса

Теорія справедливості, або рівності (англ. Equity theory) фокусується на прагненні співробітників підтримувати рівність між вкладом, який вони привносять у роботу, та результатами, які вони отримують від неї, порівняно з вкладами, що сприймаються, та результатами інших. Ситуація вважається справедливою лише в тому випадку, якщо співвідношення докладених зусиль і очікуваної винагороди є рівним порівняно з людиною, що порівнюється. Теорія була розроблена Джоном Стейсі Адамсом у 1963 році на підставі результатів досліджень, проведених ним у компанії General Electric.

За словами Адамса, ефективність мотивації визначається не конкретною групою факторів, а врахуванням оцінки винагороди, наданої іншим працівникам, які працюють у подібному системному середовищі, отже, поняття "рівність і справедливість" включено в мотиваційний фактор, сприйняття якого це явно суб'єктивно.

Заснована на емпіричних дослідженнях, теорія справедливості спростовує думку про те, що нерівність відіграє мотивуючу роль, а рівність є мотивуючим фактором. Але це підкреслює, що мотивація рівності відіграє важливу роль на високому керівному рівні роботи компанії. У разі низького рівня виконання цей фактор дійсно грає де-мотивуючу роль.

Теорія мотивації Л. Портера-Е. Лоулера

Дана теорія ґрунтується на поєднанні елементів теорії очікувань і теорії справедливості. Сутність її у введенні співвідношення між досягнутими результатами та винагородою.

На думку авторів, «мотивація є одночасно функцією потреб, очікувань і сприйняття працівниками справедливої винагороди. В моделі Портера-Лоулера фігурує 5 основних ситуаційних факторів:

1. витрачені працівником зусилля;
2. сприйняття;
3. отримані результати;
4. винагородження;
5. ступінь задоволення.

Дана модель внесла нові грані у вивченні мотивації, показавши, що остання являє собою не однолінійний процес, а цілісну структуру, взаємо пов'язуючи ряд поведінкових факторів і фактор винагороди. Один з найбільш важливих висновків даної теорії: висока результативність праці є причиною задоволеності, а не її наслідком» [9; 13].

Теорія постановки цілей Е. Лока

Представлена теорії мотивації працівника визначається її цілями і задоволеністю результатом праці, коли він досягнутий.

Модель, що описує процес постановки цілей, виглядає наступним чином: «людина визначає для себе цілі, що задають інтенсивність і спрямованість його дій. Здійснивши ці дії, він досягає певного результату і отримує від цього задоволення» [6].

Відповідно до теорії Е. Лока, рівень виконання завдання та його результати в значній мірі залежать від таких 5-х характеристик цілей:

- ясності;
- визначеності;
- складності;
- вигідності;

- готовності докласти зусилля для досягнення цілі.

Теорія «Постановки цілей» розглядає ще дві групи факторів, що визначають якість виконання роботи: «організаційні чинники та чинники здібностей працівника. Дані групи також впливають на цілі і тим самим на мотивацію. Між ними, якістю виконання роботи, її результатами і зазначеними характеристиками цілей існує взаємозв'язок і взаємовплив.

Застосування даної теорії в практиці управління викликає складність її використання» [6].

Розглянуті нами теорії показують широкий спектр організаційних змінних, від яких залежить мотивація співробітників. Багато з цих змінних можуть бути використані прямо чи опосередковано при розробці реальних організаційних програм для мотивації працівників до більш ефективної та якісної роботи.

Найбільш поширеними способами мотивації є:

- 1) Програма фінансового стимулювання;
- 2) Постанова цілей і подальше пояснення
- 3) Зміцнення кадрового потенціалу (тобто зміна організаційної структури, а також завдань і функцій співробітників для підвищення їх мотивації і задоволеності роботою);
- 4) Участь або партісіпатівність.

Програма фінансового стимулювання (D. Sinc) - це мотивація, заснована на виявленні бажаної поведінки та посиленні цих аспектів поведінки.

Постанова цілей (A. Etzioni Goal Management) - визначає мету як бажаний майбутній стан для окремої людини або організаційної системи. Г. Саймон вважає, що цілі також можна розглядати як свідомі обмеження, що накладаються на поточні і майбутні дії і засновані на аналізі минулих і майбутніх потреб, бажань, устремлінь та ін. Таким чином, цілі є не тільки бажаними орієнтирами для майбутніх результатів, а й припускають конкретні дії і розподіл ресурсів, необхідних для реалізації цілей.

Збагачення праці (дизайн і ре-дизайн робіт) засноване на Положенні про те, що робота, наповнена змістом, характеризується наступними факторами: досягненнями, умовами праці, відповідальністю, розподілом ресурсів, кар'єрним зростанням та зворотним зв'язком.

Партісіпатівність (залученість співробітників) може проявлятися в багатьох формах і проявах. Залучення співробітників, включаючи організаційне управління, забезпечує сумісність індивідуальних, групових і організаційних цілей, дає простір здібностям і енергії людей, покращує комунікацію, співпрацю і координацію, а також підвищує загальну продуктивність.

Задоволеність професією - це інтегральний показник, що відображає благополуччя або невиконаність становища людини в робочій силі, включаючи оцінку зацікавленості в виконуваній роботі, задоволеність відносинами між співробітниками і керівниками та рівень домагань персоналу.

Запитання для самоконтролю:

1. Поняття мотиву та стимулу.
2. Теорії мотивації трудової діяльності.
3. Практичне значення теорії мотивації.
4. Методи підвищення мотивації праці.
5. Що означає стимулювання праці?

Тема 13. АДАПТАЦІЯ СПІВРОБІТНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

13.1. Особливості адаптації працівників в організації

13.2. Розгляд основних видів та етапів адаптації співробітників в організації

13.3. Адаптивне керування

13.4. Моделі організаційної поведінки співробітників

13.1. Особливості адаптації працівників в організації

Адаптація працівників в організації є одним з важливих напрямків роботи психологів. Цей процес застосовується до нових співробітників (первинна адаптація), і не тільки (повторна адаптація при зміні посади).

Адаптація співробітника-це фактор, що підвищує ефективність його професійної діяльності.

Виробнича адаптація розглядається як процес включення індивіда в нову для нього виробничу середу, його використання в ній, засвоєння професійних ролей, виробничих норм, соціальних відносин.

Структура і динаміка адаптації вивчаються як процес врівноваження у відкритих системах, де формуються нові системні якості.

Відповідно до такого підходу, процес адаптації є безперервним, змінюється роль окремих компонентів. В рамках напрямку професійних адаптивних досліджень був розроблений інший підхід-розгляд періоду кризи, через який проходить людина.

Сучасний етап розвитку психології адаптації характеризується взаємопроникненням зарубіжних і вітчизняних підходів в цьому напрямку:

- Поділ поняття адекватної адаптації та пристосування;
- Побудова системи продуктивної взаємодії між індивідом і умовами навколишнього середовища, від пасивної адаптації, до кінцевої мети рівноваги, до самореалізації індивіда в реальному соціальному середовищі.

Загалом, ключовими структурними або поведінковими змінами можна вважати адаптацію.

Б.Д. Парігін визначає її як перебудову всієї системи поведінки особистості під впливом вимог, що пред'являються умовами навколишнього середовища.

А.А. Реан підходить до визначення адаптації з інших позицій, акцентуючи увагу не на поведінкових змінах, а на процедурних аспекти: адаптація - це внутрішня зміна, зовнішня позитивна адаптація, і в той же час він виділяє 2 патерни. **По-перше**, здійснюється адаптація до змінених умов (зміни в структурі соціальних цінностей, організаційні перетворення, технологічні удосконалення та інновації тощо). **По-друге**, це відбувається при входженні в нову діяльність.

Уточнюючи це визначення, процес адаптації можна позначити терміном адаптивність, результатом якої є адаптивність, а різниця в стані до і після адаптації є адаптивним ефектом. Тобто відбувається зближення понять адаптації та соціалізації.

«Метою адаптації є досягнення оптимальної ефективності діяльності, забезпечення розвитку організму, особистості, принаймні, підтримання його життєздатності і функціонування в цілісності. Будь-яка адаптація носить тимчасовий характер і має межі. І якщо біологічні межі адаптації організму закладені в генах, то психофізіологічна адаптація до навколишнього середовища обумовлена можливостями темпераменту, а психологічна адаптація відбувається в рамках норм цінностей, установок, цілей і переконань, які еволюціонують об'єктивно» [9].

Існує ряд позицій, які приймаються більшістю сучасних учених та практиків.

1. Процес адаптації завжди включає в себе взаємодію двох об'єктів.
2. Ця взаємодія відбувається при особливих умовах, таких як умови дисбалансу, неузгодженості між системами.
3. Основною метою такої взаємодії є координація між системами, ступінь і характер якої можуть досить істотно варіюватися.
4. Досягнення мети передбачає певні зміни у взаємодіючих системах.
5. Адаптація відбувається, коли відбувається зміна в навколишньому середовищі або (або) діяльності індивіда.
6. Адаптація супроводжується змінами в соціальному оточенні індивіда.
7. Провідну роль в ефективності адаптивного процесу відіграють особистісні структури, що відображають зв'язок між створеними відносинами і істотними особливостями людського існування.

Адаптація співробітників в організації розуміється як вироблення оптимального режиму цілеспрямованого функціонування особистості співробітників.

Функція адаптації полягає в підвищенні рівня професійної та соціальної активності співробітника і включенні його в діяльність, яка також включає в себе:

1. За рахунок зменшення кількості помилок і як найшвидшого способу для співробітників повернутися до нормальної роботи знизити витрати організації на запуск.

2. Знизити плинність кадрів, особливо для тих, хто не пройшов випробувальний термін і закінчився в перші 6-12 місяців.

3. Це економить не тільки час керівників і колег, а й ресурси організації, що витрачаються на адаптацію новачків.

4. За рахунок економії грошей на пошуку і навчанні нових співробітників.

5. У формуванні лояльності новачків до організації, прийнятті її норм і цінностей, баченні своїх перспектив у співпраці з нею, задоволеності роботою і відносинами зі співробітниками.

6. Зниження рівня та тривалості адаптивного стресу може підвищити задоволеність роботою та організованість, а також загальний рівень здоров'я.

13.2. Розгляд основних видів та етапів адаптації співробітників в організації.

1. у взаєминах між суб'єктом і об'єктом:

- Активний (суб'єкт намагається змінити навколишнє середовище, переслідуючи свої цілі);

- Пасивний (суб'єкт намагається не змінюватися, а засвоювати вимоги навколишнього середовища);

2. За впливом на працівників:

- Прогресивний (викликає позитивні зміни в мотивації, ставленні, професійних і соціальних здібностях);

- регресивний (викликає формування небажаних змін в організації (порушення трудової дисципліни, включення в групу маргіналізованих співробітників));

3. За рівнем:

- Первинний (випробуваний є новим співробітником і вперше влаштовується на роботу в організацію);

- Вторинний (суб'єкт-співробітник організації, переведений в інший відділ, який отримав підвищення або пониження в посаді);

4. За напрямком:

- Виробництво;

- непродуктивно.

У структурі адаптації співробітників виділяється безліч **основних компонентів**: соціально-психологічний, психолого-діяльнісний та інші компоненти:

Психофізіологічна адаптація-ломка старих динамічних стереотипів, формування нових установок, навичок, звичок;

Професійна адаптація-входження в професійне середовище, засвоєння норм і цінностей.

Наступний етап можна виділити в адаптації співробітників.

1. Підготовчий етап до адаптації полягає головним чином в накопиченні відповідної інформації про предмет і соціальні умови майбутньої діяльності.

2. Стадія раннього психічного стресу пов'язана зі станом нервово-психічного переживання підготовчих дій (подій) і першого входження в нові умови професійної діяльності.

3. Стадія гострих психічних реакцій на вході, коли адаптант починає відчувати вплив змінених факторів предметної і соціального середовища (наприклад, вперше стикається з необхідністю прийняття рішення в нових умовах).

4. Стадія остаточного психічного стресу-це своєрідна підготовка психіки людини до реалізації колишнього режиму функціонування, звичного способу поведінки, пов'язаного з майбутнім поверненням до нормального життя.

5. Стадія гострої психічної реакції виходу є завершальним етапом процесу адаптації і складається з Комплексу емоційних і поведінкових реакцій, пов'язаних з входженням в уже знайому середу і професійну діяльність.

Проводячи аналогію зі стадією стресу, виділяють період первинної адаптації (відповідний реакції тривоги), стабільну адаптацію (резистентність) і адаптивне стомлення (fatigue).

На сьогоднішній день система адаптивних факторів повністю розроблена. Як і індикатори, вони представлені 2 групами: **об'єктивними і суб'єктивними факторами**.

Об'єктивні фактори характеризують середовище, в якому адаптується студент, специфічні умови конкретного університету та факультету: Соціальні та побутові умови, тип дошкільної освіти та довузівської підготовки (що визначає готовність студента до навчання в університеті, що служить інструментом упередженої адаптації), умови проживання (іногородні або місцеві студенти), соціальна активність, стать, вік. Особливістю, що забезпечує високу ступінь адаптації індивіда до умов навколишнього середовища, є соціальна активність.

Адаптація суб'єктивних факторів (суб'єктивно-особистісних) - це фактор, "персоніфікований в особистість": темперамент, мотивація, рівень відносин, соціальний статус, взаємозв'язки. Виділяються основні і другорядні суб'єктивні фактори.

Діагностика адаптивності і визначення її ефективності вимагає виділення показників цього процесу. У літературі з соціальної психології ця проблема традиційно вирішується шляхом виділення 2 груп об'єктивних і суб'єктивних критеріїв.

Об'єктивні критерії включають в себе нормативні характеристики успішності співробітника і ступінь участі в різних формах соціального життя організації, а також стан здоров'я.

Суб'єктивні критерії включають задоволеність (діяльністю, ситуацією, оточенням, командою, керівництвом), зусилля щодо вдосконалення, прагнення до самореалізації, основні цінності та їх організацію, ставлення до ризиків, оцінку здібностей, емоційну стабільність особистості.

13.3. Адаптивне керування

Традиційний підхід у соціальній психології полягає у визначенні типу адаптації відповідно до ступеня її сили та поділі її на 2 типи: адаптивну та дезадаптивну.

Дезадаптація поділяється на хронічну та депресію. Існують повні та неповні адаптації. Коли ви досягаєте потрібного рівня фізичної підготовки, береться до уваги повна адаптація. Недосконалість характеризується відсутністю його реалізації, що знижує активність суб'єкта. Неповна адаптація може призвести до дезадаптації.

Найбільш поширений підхід полягає у виділенні 3 типів адаптації: високої, середньої і низької. Високий-означає швидке включення окремих осіб в стан і досягнення високих показників ефективності. Середня адаптація приймається за стандарт, а низька означає, що швидкість адаптації низька, а індекс ефективності низький.

М.С. Яницький виділив 2 адаптивних механізми: «знецінення початкових потреб і концептуалізація у вигляді вторинного контролю емоцій» [9]. Виходячи з цього поділу (за М.С. Яницьким), виділяють наступні **«основні типи адаптивних процесів»**.

1. Тип, що характеризується переважанням позитивного впливу на соціальне середовище.

2. Тип, що визначається пасивним та ізометричним прийняттям цілей та цінностей групи.

Відповідно, розрізняють просунуту (превентивну) адаптацію (пре-адаптацію)» [9].

Попередня адаптація-це свого роду поєднання зовнішніх (навколишнього середовища) і внутрішніх умов, яке дозволяє групі або окремій особі більшою мірою адаптуватися до пропонованих можливостей.

Підкреслюючи важливість таких профілактичних заходів, показано психологічний стан, в якому вони здійснюються.

1. Відраза-небажання виконувати необхідні дії (тренувальне навантаження);

2. Сабурація-втрата оптимізму, впевненості в собі, низька чутливість (слабка сприйнятливність до впливу певних подразників), порушення комунікативних навичок (труднощі, пов'язані зі спілкуванням).

Профілактика дезадаптації-профілактичні заходи з підтримки достатнього рівня адаптації для успішного здійснення діяльності співробітників.

Включати:

1. Спрогнозуйте підготовку до роботи та адаптацію до організації на основі результатів співбесід та вивчення особистих справ.

2. Організація режиму і умов праці в період гострої адаптації.

3. Моніторинг стану здоров'я (соматичного і психологічного) в період адаптації та корекції нових розладів.

Основними показниками успішної соціальної адаптації як процесу пристосування до соціального середовища можна вважати:

- Встановлення активних зв'язків з новим середовищем, участь в житті організації;

- Задовільний психічний і фізичний стан;

- Актуальність в області комунікації і міжкультурних відносин;

- Особистий комфорт в новій обстановці.

13.4. Модель організаційної поведінки співробітників

Існують різні типи організаційної поведінки.

Одна з перших типологій пов'язана з концепцією мотивації до виконання діяльності, яка називається "Теорія X", "Теорія Y" Дугласа Макгрегора.

Ґрунтуючись на " теорії X ", людина відчуває огиду до роботи і намагається уникати її, тому необхідний постійний контроль і примус до роботи. Основною мотивацією є економічні потреби, а це означає, що людина робить те, що приносить найбільшу економічну вигоду. Також людину потрібно постійно стимулювати, тому що спочатку вона пасивна. "Теорія X" протилежна "Теорії Y". Вона каже, що людині необхідно реалізовувати

розумові і фізичні здібності при роботі. У той же час людям властиві самоконтроль і самоврядування.

Яхонтова Є.С. пропонує 5 типів підлеглих.

«Типологія 1. В основі лежить тенденція співробітників слідувати за менеджером. Отже, існує 3 типи підлеглих. 1. Незалежний. 2. Це нейтрально 3. Це залежить.

Типологія 2. В основі лежить перевага роботи-2 типи підлеглих. 1. Цілеспрямований. 2. Орієнтованість на вирішення завдань.

Типологія 3. В основі лежить підхід і ставлення до задачі - 4 типи підлеглих. 1. Незалежний. 2. будьте обережні.. 3. Будьте сумлінні 4. терплячий.

Типологія 4. В основі лежить схильність до певного виду діяльності-4 типи підлеглих. 1. Існує вплив. 2. 3-й випуск нью-Йоркського видання із заголовком: "Я не збираюся вас підводити". "Донік". 4. "Читання".

Типологія5. В основі лежить схильність до самоствердження і взаємодії з колегами - 4 типи підлеглих. 1. Виразний. 2. Бізнес. 3. Аналітичний. 4. Ніжний» [9].

А.Г. Маклаков виділяє наступні типи підлеглих за критеріями особистої дисципліни

* **Богемний тип.** Це безладно і майже не сприймає норм. Поведінкою рухають миттєві цілі, найчастіше емоційного Походження.

* **Егоїстичний.** Норми, від яких він відходить, внутрішньо закриті, слабо пов'язані або несумісні з соціальними нормами. Випробовувані підкреслюють і дотримуються "свої" норми, але ігнорують загальні норми.

***Співвідносний (Референтний).** Це залежить від норм конкретної невеликої групи.

* **Соціально державний.** Твердо приймає норми свого суспільства, які гарантують внутрішнє благополуччя індивіда і регулюють відносини з найближчим соціальним оточенням.

Питання для самоконтролю:

1. Дайте детальне визначення організаційній поведінці.
2. Які фактори визначають особливості організаційної поведінки?
3. Які фактори найбільшою мірою впливають на динаміку і зміст організаційної поведінки?
4. Яка змістовна структура трудової адаптації?
5. Які психологічні механізми визначають вплив колективу на організаційні процеси.
6. Як проявляється колективна згуртованість в організації.
7. У чому полягає змістовна суть ситуаційної концепції організаційної поведінки?
8. Що передбачає системна концепція організаційної поведінки?
9. Що означає поведінкова модель?
10. Що характеризує підтримуючу модель організаційної поведінки.

Тема 14. ТЕХНОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД ТА ІНТЕРАКТИВНІ ТЕХНІКИ В РОБОТІ ПСИХОЛОГІВ

14.1. Поняття про технологічний підхід в роботі організаційних психологів і сутність технологій

14.2. Особливості гуманітарних і психологічних технологій

14.3. Психолого - організаційні технології як різновид психологічних технологій

14.4. Основні види психолого - організаційних технологій

14.5. Поняття про інтерактивні техніки та їх значення в реалізації технологічного підходу в праці організаційних психологів

14.6. Роль організаційно-спрямовуючих інтерактивних технік у формуванні психологічної культури менеджерів і персоналу організацій

14.7. Використання змістовно-сміслових інтерактивних технік для психологічної підготовки менеджерів і персоналу організацій

14.8. Застосування рольових ігор та тренінгів для психологічної підготовки менеджерів і персоналу організацій

14.1. Поняття про технологічний підхід в роботі організаційних психологів і сутність технологій

Основною метою технологічного підходу є проектування (розробка) і впровадження спеціальних психолого-організаційних технологій, спрямованих на вирішення конкретних організаційних завдань.

У найзагальнішому вигляді технологію визначають як сукупність знань про те, як здійснюються виробничі процеси, або як сукупність виробничих методів і процесів у певній галузі виробництва та, до того ж, як науковий опис засобів виробництва.

Слободчиков В.І. пропонує наступну цікаву схему нормативної (повної) структури діяльності, яку порівнює з поняттям технологи. Дана «структура включає в себе:

- ресурси;
- потенціал;
- дію;
- умови;
- ціль відносно рівнів діяльнісних категорій

Слід зазначити, що існує тісний взаємозв'язок між технологіями, завданнями, структурою і цілями організації. Виконання завдання включає використання конкретної технології як засобу перетворення матеріалу, що надходить на вході, у якусь форму на виході» [11].

Загалом можна зробити висновок про те, що «технологія — це виважена система того, «як» та «яким чином» мета втілюється в конкретний різновид продукції або її складову частину» [11].

14.2. Особливості гуманітарних і психологічних технологій

Крім виробничих технологій, задіяних у реалізації виробничого процесу, важливу роль відіграють гуманітарні технології.

У найзагальнішому вигляді гуманітарні технології можна визначити як ті технології, які безпосередньо пов'язані з діяльністю людей (угруповань людей, організацій, а також соціальних систем).

Їх часто називають «антропологічними технологіями».

Ключові гуманітарні технології включають:

- управління;
- освітництво (педагогіка);
- психофізіологічні;
- психологічні.

Кузьмін І. А. пропонує: «п'ять технологій ефективного менеджменту або **управлінські** технології, розраховані на управління персоналом з боку вищих керівних ланок та управління шефом з боку його підлеглих, а саме:

- технологію постановки мети;
- технологію визначення стратегії досягнення та способу винагороди;
- технологій винагороди для новоприйнятих співробітників;
- технологію для «недбалих підлеглих»;
- технологію управління шефом» [11].

Щоб досягти висот професіоналізму, необхідно опанувати продуктивними техніками з 3-х груп: дослідження, проектування і взаємодії.

Важливу роль в житті людини відіграють в основному виховні технології або педагогічні, пов'язані із забезпеченням ефективних освітніх процесів, впровадженням навчальних, професійних інновацій.

Що стосується психофізіологічних технологій, то варто відзначити, що такі методики дають змогу змінювати параметри процесів, що відбуваються у людини, за допомогою одних і тих же стимулюючих факторів. Завдяки набутим психофізіологічним технікам індивід може змінювати певні якості, накопичувати негативні емоції, ефективно використовувати внутрішні ресурси, удосконалювати себе і своїх підлеглих.

Наступна з видів гуманітарних технологій є **психологічна**, яка використовується сьогодні для вирішення багатьох проблем, деякі автори називають її *психосоціальною технологією*.

Панок Віталій Григорович, виділяючи психологічну технологію і вважаючи її головною частиною практичної психології, надає їй таке

тлумачення: «**психологічна технологія** — це цілісна методична система, що складається з трьох основних частин:

- діагностичної;
- інтерпретаційної (або пояснювальної);
- корекційної [11].

Розробка психологічної технології, як вважає Карамушка Людмили Миколаївна є: «процесом психологічного проектування, що спрямований на вирішення конкретної ситуації індивідуального розвитку або соціальної взаємодії з використанням знань і досвіду наукової та побутової психології

Вибір методу і вимог до нього у практиці застосування соціально-психологічних знань мають визначатися так, як і в прикладних природничих науках — конкретним ситуаційним контекстом» [3].

14.3. Психолого - організаційні технології як різновид психологічних технологій

Наступним видом психологічних технологій, є методики пов'язані з наданням психологічної підтримки психологами, що працюють з керівниками і персоналом організації. Вони називаються психологічними та організаційними техніками і визначаються як система основних видів і форм діяльності психологів, що працюють з персоналом, спрямована на вирішення певних психологічних проблем, пов'язаних як з діяльністю, так і з розвитком організації в цілому, а також з функціями керівників і персоналу організації.

Базуючись на підході Панка В.Г. та дещо його уточнюючи, можна припустити, що: «структура психолого - організаційної технології включає такі основні компоненти:

- інформаційно-смысловий компонент;
- діагностичний компонент;
- корекційно - розвивальний компонент» [11].

Важливим завданням практичної психології є розробка (конструювання) психолого - організаційних технологій згідно з основними проблемами, що виникають під час психологічного забезпечення управлінського процесу.

Аналізуючи вище розглянутий лекційний матеріал та узагальнюючи висловлені положення, зробимо наступні **висновки, щодо впровадження технологічного підходу в діяльності організаційних психологів, які працюють з персоналом на підприємстві**: «конструювання та використання психолого - організаційних технологій для надання організаційними психологами допомоги керівникам та персоналу різних установ:

1. Психолого - організаційні технології — це ситуаційно-орієнтовані системо комплексні методи, які складаються із трьох основних блоків: інформаційно-сміслового, діагностично-інтерпретаційного та корекційно розвивального, що забезпечують ефективність основних видів діяльності організаційних психологів у конкретних обставинах життєдіяльності організації стосовно потреб і запитів керівників і персоналу.

2. Впровадження психолого - організаційних технологій передбачає взаємопов'язану діяльність психолога з керівником на договірній основі з урахуванням принципів спільної роботи (індивідуалізації, диференціації, оптимальної реалізації людських ресурсів, конструктивного спілкування тощо).

3. Розроблені психолого - організаційні технології мають бути придатними для відтворення не тільки їх авторами, але й іншими психологами з гарантією досягнення запланованих результатів.

4. Важливим є опанування практичними психологами цими технологіями у процесі навчання, а також уміннями й навичками адаптувати їх, за для робити переклад «конкретною мовою», працюючи в умовах реальної організації» [11].

14.4. Основні види психолого - організаційних технологій.

Всі види психолого-організаційних технологій, що використовуються організаційними психологами, які працюють з персоналом на підприємстві, можна поділити на наступні групи:

- технології роботи, які стосуються забезпечення розвитку та діяльності організації;

- технології роботи з менеджерами (керівниками) підприємств та бізнесменами;

- технології роботи з кадровим складом організацій;

- технології роботи, які стосуються забезпечення ефективної взаємодії персоналу організацій з керівництвом та менеджерським складом.

Кожна, з вищенаведених, технологічних груп вміщує певні підгрупи, що представлені нижче.

Технології роботи практичних психологів **по роботі з кадровим складом щодо забезпечення розвитку та діяльності в організації** мають такі підгрупи:

- «технологію розробки концепції діяльності та розвитку організації;

- технологію взаємодії організації з іншими установами;

- технологію формування сприятливого іміджу організації;

- технологію проведення презентації організації;

- технологію впровадження змін в організації;

- технологію взаємодії організації з працівниками та ін.» [11].

Групи технологій роботи практичних психологів з **керівним складом організацій** та бізнесменами відносяться:

- технологію формування управлінської команди;

- технологію розвитку професійно-управлінського самовизначення менеджерів;

- технологію прийняття менеджерами відповідальних рішень в організації;

- технологію формування етичної культури менеджерів;

- технологію ефективної діяльності керівника-лідера;

- технологію самореалізації керівника у процесі їх професійної діяльності;

- технологію підвищення професійної діяльності підприємців.

Групи технологій, що стосуються роботи організаційних психологів з **кадровим складом підприємства**, є наступні:

- технології відбору робітників в організацію;
- технології адаптації співробітників на виробництві;
- технології забезпечення вдовolenості персоналу своєю роботою;
- технології проведення атестації на підприємстві;
- технології забезпечення професійного зростання співробітників організації;
- технології забезпечення психологічного здоров'я співробітників;
- технології з психопрофілактики професійного стресу в організації;
- технології з попередження та запобігання синдрому «професійного вигорання» у співробітників.

Групи технологій, які стосуються роботи організаційних психологів щодо **забезпечення ефективної взаємодії керівництва з персоналом** організацій, є наступні:

- технології ефективного ділового спілкування та профілактики комунікативних бар'єрів на підприємстві;
- технології запобігання та вирішення організаційних конфліктів;
- технології формування сприятливого соціально-психологічного клімату колективу;
- технології формування організаційної культури на виробництві.

14.5. Поняття про інтерактивні техніки та їх значення в реалізації технологічного підходу в праці організаційних психологів

В процесі реалізації технологічного підходу в роботі практичних психологів організації суттєву роль відіграють **інтерактивні техніки**.

Інтерактивні техніки (від англ. слова interaction — взаємодія) — це методи, які забезпечують активну взаємодію між керівниками організації і персоналом (або представниками кожної з цих категорій) в контексті тренінгів і семінарів, спрямованих на підготовку до вирішення завдань нинішніх менеджерів і професій.

По-перше, термін "активні методи і форми навчання" відповідно до українських традицій - відображає основний напрямок цих методів і форм на

активізацію пізнавальної діяльності учасників уроку (шляхом постановки і вирішення проблемних ситуацій і завдань). Однак термін "інтерактивна технологія", поряд з активізацією пізнавальної діяльності учасників заняття, також відображає спрямованість заняття на забезпечення активних міжособистісних відносин, що досягається відповідними засобами:

- * Особливе територіальне розташування учасників занять;
- * Організація спільних заходів з діадами в невеликих групах;
- * Створювати умови для здійснення різних видів усної та невербальної комунікації;
- * Вирішувати освітні та реальні професійні завдання;
- * Відтворення зворотного зв'язку, проведення методу рефлексії проведеного заняття, тощо.

По-друге, як прийнято у вітчизняній практиці, термін "активні методи і форми навчання" відображає заняття спеціальних організаційних форм (ділові ігри, проблемні лекції, лекції-диспути і т.п.).

Однак термін "інтерактивна техніка" проявляється в тому, що інтерактивні техніки в західній практиці можуть використовуватися як компонент (або як особлива система цих елементів) інших організаційних форм навчання, таких як навчальні семінари, соціально-психологічні тренінги і т.п. вони також можуть використовуватися окремо.

В реалізації технологічного підходу в діяльності практичних психологів в організації інтерактивні техніки мають наступну роль:

1. в процесі впровадження інформаційно-пізнавального компонента технології:

- надають можливість усвідомити значення та зміст тих чи інших психолого - управлінських феноменів та їх значення в діяльності підприємства;
- допомагають проаналізувати сутність головних понять організаційної психології та їх окремих характеристик;

- зорієнтовують на осмислення сучасних підходів до розвитку й діяльності організації тощо;

2. в процесі впровадження діагностичного компонента технології:

- формують умови під час взаємодії керівництва з персоналом організацій прямо чи опосередковано, в груповій чи індивідуальній формі осмислити основні проблеми, які присутні в діяльності організації; неформальних чи формальних угрупованнях; окремих особистостей, тощо;
- актуалізують потреби представників занять у самоаналізі та самопізнанні своїх психологічних особливостей; особливостей своєї організації; власних особистісних та професійних якостей і т.п.;
- сприяють позитивному ставленню до практичного застосування психологічних закономірностей управління організаціями;

3. в процесі впровадження корекційно-розвивального компонента технології:

- формують потребу та вміння в учасників занять застосовувати отримані знання з метою оптимізації управління підприємством, особистісного та професійного вдосконалення;
- забезпечують створення конкретних напрямків та шляхів вирішення проблем, які існують в роботі організації;
- визначають умови для набуття вмінь та навичок, які будуть сприяти підвищенню ефективності діяльності підприємства.

14.6. Роль організаційно-спрямовуючих інтерактивних технік у формуванні психологічної культури менеджерів і персоналу організацій

Основними цілями організованих та інструктивних інтерактивних методик є забезпечення виконання учасниками уроку певних завдань, забезпечення початку та закінчення уроку, послідовний перехід від однієї частини до іншої, створення "комфортних" умов діяльності для учасників та підтримка їх діяльності.

- ❖ Згідно з розробленим підходом, в цю групу входять:
- ❖ Методи організації та підготовки;

- ❖ Врахування очікувань учасників від навчальних семінарів;
- ❖ Спільна розробка правил групової роботи;
- ❖ "Криголам" (форма "розколювання" льоду напруженості, яка іноді виникає в ході заняття);
- ❖ Як, приклад, створення невеликих груп (або пар).

Проаналізуємо кожну з розглянутих груп

Техніки організації та підготовки. Відмінною особливістю підгрупи цієї методики є те, що вони в основному пов'язані з вибором аудитора класу. Був застосований інноваційний підхід, заснований на використанні інтерактивних технологій. Він передбачає спеціальний підбір засобів відповідно до конкретних цілей, поставлених напередодні занять, і методів, запланованих під час цих занять. Тому обов'язковою умовою для використання інтерактивних методик є вибір приміщення, в якому учасники заняття можуть активно взаємодіяти (в групах, парах, "по колу", вільно пересуватися по території і т.д.). Підготовка спеціальної картки ("бейджа"), в якому учасник заняття може вказати своє ім'я в його варіанті за бажанням.

Наступні підгрупи складаються з технік, що пов'язані з вивченням очікувань керівників і персоналу організації на навчальних семінарах. Для цього використовується методика вивчення очікувань учасників від тренінгу безпосередньо в аудиторії (в рамках теми, названої керівником). Це може проявлятися в тому, що учасників заняття просять, наприклад, відповісти на такі питання:

* Чому саме ви хочете навчитися на навчальних семінарах (конкретних заняттях)?

* Якими конкретними навичками і вміннями ви хочете опанувати.

* Який їхній поточний емоційний стан?

Наступним важливим інтерактивним прийомом є *спільна розробка керівником - учасником на тренінгах правил групової роботи* фактично складуть рекомендації про те, яких стратегій взаємодії учасники будуть дотримуватися на тренінгу і, відповідно, в реальних умовах реальної діяльності.

Це означає, що взаємодія учасників тренінгу може носити наступний характер:

* "суворе" взаємодія, яке в першу чергу направлено на підготовку членів організації до успішного вирішення поставлених перед організацією завдань;

* Взаємодія, заснована на партнерських відносинах.

Аналіз традиційної професійної підготовки менеджерів і посадових осіб організації нашої країни заснований на такому підході - відсутній, оскільки в принципі не існує форми роботи, орієнтованої на спільну діяльність.

Мета "криголама", наступної підгрупи інтерактивних технік, полягає в тому, щоб "розтопити лід відчуження", яке може виникнути між учасниками навчальних семінарів.

У таких випадках ведучий заняття тренер зможе виконувати прості вправи, які позитивно позначаються на активності учасників. У традиційній української освіти така робота повністю відсутня.

Створення невеликих груп (або пар) в якості інтерактивного методу учасники навчальних семінарів діляться на невеликі групи (по 3-5 чоловік в кожній) або пари при виконанні пов'язаних завдань.

14.7. Використання змістовно-сміслових інтерактивних технік для психологічної підготовки менеджерів і персоналу організацій

Мета змістовно-сміслових інтерактивних технік — це сприяння безпосередньо вирішенню цілей та завдань, поставлених перед тренуванням.

«Зазначена група включає такі **основні техніки**:

- заповнення робочих листків;
- «мозкові штурми»;
- дискусії з «відкритим кінцем»;
- аналіз управлінських (професійних) ситуацій;
- рольові ігри;
- тренінги та ін.

Особливість такої техніки, як **заповнення робочих листків** полягає в тім, що вона, відверто кажучи, забезпечує «активну взаємодію учасника заняття із самим собою» [11].

Мозковий штурм - як інтерактивний метод полягає в тому, що керівник організації виробляє ідеї з приводу певних проблем, які можуть виникнути в професійній діяльності.

Мозковий штурм може бути використаний в основному в 3-х форматах:

Індивідуальний;

Попарний;

Спільний.

На відміну від так званих «закритих дискусій» - основною метою **«відкритих дискусій»** є виявлення існуючих, а іноді і абсолютно протилежних позицій керівників або персоналу з конкретних питань, аналіз конкретних питань по цих позиціях і висновки чітких висновків, відкриті дискусії, навпаки, виявляти різні точки зору з одного і того ж питання. Це також включає в себе здатність розуміти і вникати в складності даної проблеми і її впливу на розуміння психологічних, соціально-психологічних та індивідуальних характеристик представників управлінської спільноти при тісній їх взаємодії.

Аналіз управлінських (професійних) ситуацій: – «суть такої інтерактивної техніки полягає в тому, що учасники заняття в процесі сумісної групової діяльності наводять приклади проблемних управлінських або професійних ситуацій, які описуються й аналізуються за таким планом:

- зміст ситуації;
- обґрунтування складності та значимості ситуації в умовах конкретної організації;
- опис рішення, яке було прийняте учасниками для вирішення проблеми;
- аргументації з приводу прийнятого саме такого рішення, а не інакшого;
- до яких результатів (позитивних чи негативних) призвело таке розв'язання ситуації;

- чи можна було вирішити ситуацію, враховуючи результати іншим чином та ін.

Аналіз управлінських ситуацій може здійснюватися на різних рівнях:

- індивідуальному;
- парному;
- груповому» [11].

Слід звертати увагу на те - що управлінські ситуації можуть бути заздалегідь підготовлені коучем на занятті або запропоновані слухачами, зважаючи на їх уподобання та досвід ділового спілкування.

14.8. Застосування рольових ігор і тренінгів для психологічної підготовки менеджерів і персоналу організацій

Рольова гра-це складна системна інтерактивна технологія, в процесі якої для проведення уроків використовується рольова структура, тобто певний набір ролей, що регулюють діяльність і вчинки учасників.

Організаційні одиниці в рольових іграх являють собою умовні проблемні ситуації. Це буде розгортатися як окремий сюжет в ході уроку. Він може бути заснований на освітніх або реальних управлінських (професійних) завданнях, формування яких включає відповідне питання (або серію питань).

Рольові ігри проходять в кілька **етапів**:

- * Інформування про теми, цілі, ознайомлення зі змістом кожної ролі всіх партнерів, після чого створюється рольова група.

- * Освоїтися з роллю, прояснити суть проблеми або характер ситуації;

У сучасній психології рольові ігри мають різні **класифікації**.

Існують навчальні рольові ігри та ділові ігри.

Основною метою навчальних рольових ігор є вирішення наступних завдань з використанням так званих "навчальних" ролей:

- * Залучить усіх учасників заняття до обговорення теоретичних питань організаційної психології;

- * В цілому виділить основні аспекти і методи аналізу актуальних проблем конкретної теми або навчального курсу;

* Формувати позитивний настрій, інтерес до обговорюваного питання.

Ділові ігри спрямовані на імітацію реальних управлінських ситуацій, не в ролі "тренінгових", а за допомогою "реальних", щоб забезпечити формування навичок і умінь, необхідних для ефективного вирішення управлінських ситуацій.

Ділові ігри можуть сприяти розвитку певних особистісних якостей учасників:

* Зменшити ригідність і стереотипність мислення;

* Підвищуйте здатність до творчості;

*Зміцнювати почуття відповідальності за результати рішень, що приймаються в складних управлінських ситуаціях;

* Сприяти розвитку комунікативної терпимості;

* Впливати на достовірність самооцінки;

*Зосередьтеся на індивідуальному самопізнанні, самоаналізі і самовдосконаленні і т. д.

За допомогою ділових ігор ви можете вирішити наступні завдання:

* Сформувати у павича практичні навички, необхідні для вирішення певних типів психологічних і управлінських завдань;

* Підвищити обізнаність про необхідність та потенціал запобігання та вирішення певних психологічних та управлінських ситуацій.

В останні 2 – 3 роки в закордонних психолого - управлінських виданнях з перекладом українською мовою, ясно та чітко розкрито зміст соціально-психологічних тренінгів: «спрямованих на розв'язання актуальних психолого - управлінських завдань:

- відбір персоналу в організації;
- забезпечення успішної адаптації персоналу організації;
- формування ефективного ділового спілкування керівників та працівників
- попередження та розв'язання конфліктів в організації;
- формування лідерських якостей керівників;
- формування «управлінської команди»;

- введення змін в організації;
- формування корпоративної культури» [11].

Як підсумок, можемо констатувати, що: порядок, черговість використання активних форм та методів проведення занять не є чітко визначеною. З одного боку, аналіз певної проблеми, теми може розпочинатися з проблемної лекції, де висвітлюються основні теоретичні питання, з другого - закріплюватися матеріал може з поміччю ділових ігор, тренінгів тощо. У інших випадках початком для розгляду теми може бути психологічний практикум, під час якого учасники можуть зацікавитися тими чи іншими характеристиками її діяльності, а тільки потім уважно їх розглянуть на проблемній лекції.

Запитання для самоконтролю:

1. Що передбачає технологічний підхід в роботі організаційних психологів та його сутність?
2. Розкрийте особливості гуманітарних і психологічних технологій.
3. Назвіть основні види психолого - організаційних технологій.
4. Які ви знаєте інтерактивні техніки та їх роль у реалізації технологічного підходу в роботі організаційних психологів?
5. Наведіть, яке значення мають організаційно-спрямовуючі інтерактивні техніки у формуванні психологічної культури керівників та персоналу організацій?
6. Доведіть значення застосування змістовно-сміслових інтерактивних методик для психологічної підготовки керівників та персоналу організацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Основна

1. Карамушка Л.М. Психологія організацій: Навч. посіб.- К.: Міленіум, 2013. - 344 с.
2. Карамушка Л. М., Бондарчук О. І., Грубі Т. В. Методики дослідження перфекціонізму, трудоголізму та прокрастинації особистості: методичний посібник / Л. М. Карамушка, О. І. Бондарчук, Т. В. Грубі. – Кам'янець-Подільський : ПП «Аксіома», 2019. – 80 с.
3. Карамушка Л.М. Психолого- організаційні детермінанти забезпечення психологічного здоров'я персоналу освітніх організацій в умовах соціальної напруженості: монографія / Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер, К. В. Терещенко [та ін.]; за ред. Л. М. Карамушки. Київ – Львів : Видавець Вікторія Кундельська, 2021. – 278 с.
4. Лесечко М.Д. Психологія прийняття управлінських рішень і створення ефективних команд. – Львів: 2013. – 84 с.
5. Методики дослідження психічного здоров'я та благополуччя персоналу організацій : психологічний практикум. Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер, К. В. Терещенко, В. І. Лагодзінська, В. М. Івкін, О. С. Ковальчук ; за ред. Л. М. Карамушки. Київ : Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2023. 76 с.
6. 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.
7. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія організацій: Посібник. - К.: Академвидав, 2013. - 568 с.

8. Прищак, М. Д. Психологія управління в організації : навчальний посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – Вінниця, 2016. – 150 с.
9. Психологія організацій (Конспект лекцій): навч. посіб. для студентів усіх форм навчання, галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки, спеціальності 053 «Психологія» [Друк] / Укл.: Є.Л.Бази́ка – Миколаїв, 2018. - 176 с.
10. Свидрук І.І., Осік Ю.І. Креативний менеджмент: навчальний посібник. Алма-Ата: Бастау, 2017. 360 с.
11. Технології роботи організаційних психологів: Навч. Посібник для студентів вищ. навч. закл. та слухачів інститутів після диплом. освіти / За науч. ред. Л.М. Карамушки. – К.: Фірма „ІНКОС”, 2005. – 366с.
12. Трут О.О. Теоретико-методологічні засади управління результативністю організації: монографія. Львів: ЛТЕУ, 2018. 420 с.
13. Цимбалюк І.М. Психологія організацій: Навч. посіб.-К.: ВД «Професіонал», 2008. - 624с.

Додаткова

14. Власов П.К. Психология замысла организации. Принципы формирования стратегии. – Харьков: Гуманитарный Центр, 2003. – 282с.
15. Горностай П. Психологічний феномен «Ми» // Соціальна психологія – 2006. № 2(16) – С.88-96.
16. 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. 102.
17. 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.
18. Кирхлер Э., Шрот А. Принятие решений в организациях / Пер. с нем. – Х.: Изд-во Институт прикладной психологии «Гуманитарный центр», 2004. – 160 с.

19. Кирхлер Э., Родлер К. Мотивация в организациях. Психология труда и организационная психология. Т. 1. Харьков, 2003. – 144 с.
20. Обозов Н.Н. Щекин Г.В. Психология работы с людьми. - К.: МАУПД. 2006. - 136с.
21. Организационная психология / Под ред. Г.В. Суходольского. Харьков, 2004. С. 76-140.
22. Організаційна психологія - підручник онлайн URL: [weblib.pp.ua ›organizatsiyna-psihologiya-pidruchnik-onlayn](http://weblib.pp.ua/organizatsiyna-psihologiya-pidruchnik-onlayn)
<http://weblib.pp.ua/organizatsiyna-psihologiya-pidruchnik-onlayn.html>
23. Українська Асоціація організаційних психологів та психологів праці: довідник. Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер, К. В. Терещенко, В. І. Лагодзінська, В. М. Івкін, О. С. Ковальчук ; за ред. Л. М. Карамушки, О. В. Креденцер. Київ: Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2023. 162 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/734254/1/Довідник%20УАОППП.pdf>
24. Хомуленко Т.Б., Поденко А.В., Моргунова Н.С. Психологія праці та організаційна психологія / Навчально-методичний посібник. – Харків: ХНАДУ, 2009. – 280 с.

Електронні інформаційні ресурси

25. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського URL: <http://nbuv.gov.ua>
26. Міністерство освіти і науки України: URL: [http:// mon.gov.ua](http://mon.gov.ua)
27. Актуальні проблеми психології. Збірник наукових праць
URL: <http://appsychology.org.ua/index.php/ua/dlia-avtoriv>
28. Електронна бібліотека НАПН України: URL: <https://lib.iitta.gov.ua>
29. The Journal of Social Psychology URL: <https://www.tandfonline.com/toc/vsoc20/current>
30. British Journal of Social Psychology - Wiley Online Library URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/journal/20448309>
31. Journal of Personality and Social Psychology URL: <https://www.apa.org/pubs/journals/psp/>
32. PSYLIB: Психологічна бібліотека URL: <http://psylib.org.ua/links/index.htm>

ГЛОСАРІЙ

Аа

АВТЕНТИЧНІСТЬ (від грец. – справжній) – «доказ походження. Автентичний, такий, що відповідає оригіналові; справжній, дійсний, заснований на першоджерелах.

АДАПТАЦІЯ (від лат. adapto – пристосовую) – пристосування індивіда до навчального (виробничого) колективу, до навколишнього середовища

АКОРДНА СИСТЕМА (відрядна розцінка) – встановлюють відразу на весь обсяг робіт, які мають бути виконані в строк. Акордна оплата праці стимулює виконання всього комплексу робіт з меншою чисельністю працівників і в коротші терміни .

АЛЬТРУЇЗМ (франц. altruisme, лат. alter – інший) – безкорисливе прагнення до діяльності на благо інших; самовіддана турбота про благополуччя інших; протилежність егоїзму» [6].

Бб

БАЖАННЯ ТА НАМІРИ – це суб'єктивний стан людини, що виникає ситуативно, є реакцією на зміни умов виконання діяльності, які швидко змінюються один одним.

Вв

ВИГОРАННЯ ПРОФЕСІЙНЕ – «один з видів професійної деформації – стресова реакція, що виникає внаслідок тривалих некерованих професійних стресів і характеризується фізичним, психічним, емоційним виснаженням, а в деяких випадках – погіршенням ставлення до інших та до себе.

ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ОСОБИСТОСТІ – усвідомлена потреба співвіднесення власної поведінки із суспільними нормами та установками; є характеристикою стосунків, в яких перебувають люди, і стосується різних аспектів їхньої діяльності, визначаючи її спрямованість. Виявляється у свідомості, характері, почуттях, різних формах про соціальної поведінки і свободі вибору. Тісно пов'язана зі знанням об'єктивних законів розвитку суспільства, рівнем освіти і культури.

ВІДРАЗА – часто виникає разом з гнівом, але має свої власні ознаки й інакше суб'єктивно переживається. Якщо емоція гніву викликає бажання покарати, то відраза являє собою бажання позбутися кого-небудь або чого-небудь.

ВІДРЯДНА ФОРМА ВИНАГОРОДЖЕННЯ – передбачає, що заробітна плата залежить від кількості фактично виконаної продукції і затрат часу, потрібного на цю роботу. Розрахунок проводять на підставі відповідних розцінок нормативами виробітку за відрізок часу.

ВІРТУАЛЬНИЙ (англ. virtual) – означає «такий, що не має фізичного втілення».

ВОРОЖІСТЬ – взаємодія емоцій гніву, відрази і презирства, іноді веде до агресії або ненависті.

ВПЛИВ – будь яка поведінка одного індивіда, яка спричиняє зміну поведінки, стосунків, відчуттів тощо іншого індивіда» [6].

Гг

ГАЛО-ЕФЕКТ (ефект ореолу; haloeffect, від англ. halo – ореол, сяйво і лат. effectus – дія, результат) – «результат впливу загального враження про щонебудь (явище, людину, речі) на ухвалення його приватних особливостей.

ГЕНДЕР (від англ. gender – стать, від лат. genus – рід) – соціально-біологічна характеристика, через яку визначаються поняття «чоловік» і «жінка», психосоціальні, соціокультурні ролі чоловіка і жінки як особистостей, на відміну від статі, яка позначає біологічні відмінності. На відміну від біологічної статі, гендер виступає набором соціально-рольових самоідентифікацій (самовизначень), які можуть збігатися із суто біологічними статево-рольовими стереотипами або суперечити їм.

ГЛОБАЛІЗАЦІЯ – поєднується ціла низка споріднених галузей, зокрема: інтернаціоналізація виробництва, торгівлі та фінансів, розвиток мультинаціональних корпорацій; міжнародна мобільність людей, розвиток діаспорних та іммігрантських громад і зростаюча полікультурність суспільства в розвинених країнах; міжнародні комунікаційні потоки, що здійснюються за допомогою телекомунікаційних медіатехнологій та які забезпечують транснаціональне поширення культурних послуг і предметів масового споживання; розвиток міжнародних організацій тощо.

ГНІВ – виникає за явної невідповідності поведінки іншої людини з нормами етики, моралі. Виникає відчуття, що «кров кипить», м'язи напружуються, голос зривається від обурення, особа починає «горіти». Емоція гніву може сприяти мобілізації сили, викликати відчуття впевненості у правильності власних дій.

ГОРДОВИТИЙ – той, хто зневажливо, з висока ставиться до інших.

ГОРЕ-СТРАЖДАННЯ – емоція, яку викликає комплекс причин, пов'язаних з непоправними життєвими втратами. Нерідко переживається як занепад духу, почуття самотності, жалість до себе, відчуття власної непотрібності, самотності, нерозуміння від оточення. Багато студентів-першокурсників відчувають емоцію горя від того, що в них не складаються стосунки з групою, а колишній класний колектив здається безповоротно втраченим.

ГУМАННІСТЬ (лат. humanus – людський) – любов, увага до людини, повага до людської особистості; добре ставлення до всього живого; людяність, людинолюбство. Система установок особистості стосовно людини, групи, живої істоти, обумовлена моральними нормами і цінностями, представлена у свідомості переживаннями жалю і реалізована у спілкуванні і діяльності в актах сприяння чи допомоги. У вузькому сенсі гуманність – прагнення не завдавати страждань людині, наскільки це можливо» [6].

Дд

ДЕПРЕСІЯ – «комплекс, що включає горе, гнів, відразу, презирство, страх, провину і боязкість. При цьому гнів, відразу і презирство можуть бути як

зовнішньо спрямованими (ворожість, що стосується до інших), так і внутрішньо спрямованими (ворожість, звернена на самого себе).

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ – це передача або делегування відповідальності за ряд ключових рішень, а отже, і передача відповідно до цієї відповідальності прав на нижчі рівні управління.

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ РОБІТНИЧОЇ СИЛИ (diversus – різний, віддалений) – одна з форм концентрації робітничої сили, яку використовують фірми і підприємства, що прагнуть вистояти в умовах глобалізації. Вони проникають у нові для себе галузі і сфери, розширюють обсяги діяльності, асортимент товарів і поступово перетворюються на багатогалузеві комплекси.

(лат. discrimination, від discrimino – розрізняю) – обмеження або позбавлення прав певної категорії громадян за расовою, національною належністю, політичними або релігійними переконаннями тощо» [6].

Ее

ЕВОЛЮЦІЯ (лат. evolutio – розгортаю) – «одна з форм руху, розвитку в природі і суспільстві; безперервна, поступова кількісна зміна (на відміну від революції).

ЕВРИСТИКА (від грец. (heuristiko) – знаходжу, відшукую, відкриваю) – наука, яка вивчає творчу діяльність, методи, які використовують у відкритті нового в навчанні.

ЕГОЇЗМ (від лат. ego – «я») – поведінка, яку цілком визначає думка про власну користь і вигоду. Індивід ставить свої інтереси вище від інтересів інших. Різновидом є: розумний егоїзм – переконання в тому, що перш за все потрібно діяти у своїх власних інтересах; індивідуалізм – фокусування уваги на індивідуальному, на протигагу громадському; макіавеллізм – тенденція до обману і маніпулювання іншими людьми заради особистої вигоди.

ЕГОЦЕНТРИЗМ (лат. ego – «я», лат. centrum – центр) – нездатність чи невміння індивіда визнати інший кут зору. Сприйняття свого кута зору як єдино правильного.

ЕКСПРЕСІЯ (від лат. expressio – вираження) – 1) сила вираження, вияву яких-небудь почуттів, переживань тощо; 2) підкреслене виявлення почуттів, переживань; виразність; 3) інтенсивна виразність тексту, що створюється фонетичними, лексичними, граматичними, стилістичними засобами мови.

ЕМЕРДЖЕНТНИЙ (від англ. emergence – виникнення, поява нового, від лат. emergo – з'являюся) – в теорії систем наявність у будь якої системи особливостей, не властивих її підсистемам і блокам. Емерджентну еволюцію на початку ХХ ст. розглядали як стрибкоподібний процес розвитку, де поява нових якостей зумовлена втручанням ідеальних сил.

ЕСКАЛАЦІЯ (від лат. scala – сходи) – планомірне нарощування військової могутності держави, армії. Також існує сталий вираз «ескалація конфлікту». Ескалація проблеми – винесення проблеми до обговорення на вищій рівень за неможливості її розв'язання на поточному чи у разі, коли закінчується термін для ухвалення рішення.

ЕТИКА (лат. ethica – звичай) – норми поведінки, сукупність моральних правил, певної соціальної групи.

ЕТИЧНИЙ – пов’язаний з етикою, такий, що відповідає вимогам етики» [6].

Жж

ЖОРСТОКІСТЬ – моральні та психологічні риси характеру, які проявляються в нелюдському і грубому образливому ставленні до інших істот, завдаючи їм біль і вторгаючись в їхнє життя. Вважається, що це соціально-психологічний феномен, який в цій культурі дозволяє отримувати задоволення від свідомого заподіяння страждань живій істоті способом, який неприйнятний.

Зз

ЗАРОБІТНА ПЛАТА (заробітна платня) – винагорода, яка зазвичай розраховується в грошовому вираженні і виплачується працівникові за роботу, виконану власником або уповноваженою установою відповідно до трудового договору.

ЗЛОВТІХА – радість, пов’язана з невдачею у іншої людини.

Іі

ІНТЕРЕС (від лат. *interesse* – бути всередині) – «позитивний емоційний процес, пов’язаний з потребою дізнатися щось нове про об’єкт інтересу, підвищена увага до нього; емоційний вияв пізнавальних потреб людини, дуже важливий для формування різноманітних навичок і інтелекту.

ІНТЕРНАЛЬНІСТЬ (від лат. *internus* – внутрішній) – екстернальність (від лат. *externus* – зовнішній), схильність індивіда до певної форми (локуса) контролю. Якщо відповідальність за події, що відбуваються в її житті, людина приймає на себе, пояснюючи їх своєю поведінкою, характером, здібностями, то це свідчить про наявність у неї внутрішнього (інтернального) контролю. Якщо ж домінує схильність приписувати причини, що відбуваються, зовнішнім факторам (навколишнє середовище, доля, випадок), то це свідчить про наявність у неї зовнішнього (екстернального) контролю. Локус контролю – поняття в психології, що характеризує властивості особистості приписувати свої успіхи або невдачі внутрішнім чи зовнішнім факторам. Ввів 1954 р. соціальний психолог Джуліан Роттер» [6].

ІНФЕРНАЛЬНИЙ (лат. *infernalis*) – злий, підступний, пекельний.

Кк

«КАФЕТЕРІЙНА ФОРМА ВІНАГОРОДЖЕННЯ персоналу (кафетерій) – запозичена з зарубіжного досвіду і поки мало поширена в Україні. В основу цієї форми покладено принципи: стимулювання працівників за результатами роботи організації за певний період та забезпечення можливості працівникам вибору засобів стимулювання з певного переліку (меню) тих винагород, які для них бажаніші. Може бути як постійною, так і змінною частиною винагородження. Загалом підприємства виділяють до 20% винагороджень на цю форму.

КІЛЬЦЕВА СИСТЕМА УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ «КІНГІСЕ» – її розробили японські управлінці. До обговорення залучають членів організації за списком керівника, які повинні запропонувати письмові рішення та зауваження. Далі на нараді відбувається доопрацювання і ухвалення остаточного рішення. Сильною стороною методу є виявлення думки менш активних фахівців, які

часто є носіями ефективніших рішень; недоліком – значні часові затрати на ухвалення рішення.

КОМАНДА – це група індивідів, людей однодумців, які для досягнення певної мети координують свої дії та поєднують трудові й інтелектуальні зусилля. Група людей, що виконує якусь роботу; дружина. Невелика кількість людей із взаємодоповнювальними навичками, людей, які зібрані для спільного розв’язання завдань, щоб підвищити продуктивність праці і відповідно до підходів, завдяки яким вони підтримують взаємну відповідальність.

КОМІСІЙНА ФОРМА ВИНАГОРОДЖЕННЯ – нараховують у відсотках від вартості угод, які уклав працівник. Застосовують дві заздалегідь зумовлені частини оплати: постійну і змінну. Постійна гарантує певний мінімальний рівень заробітку працівникові, а змінна – відсоткова – комісія дозволяє мотивувати працівника до активних продажів. Зарекомендувала себе переважно у сфері торговельних операцій.

КОМПЕТЕНТНІСТЬ (лат. *competens* – підходящий, відповідний, належний, здібний, знаючий) – якість людини, що володіє всебічними знаннями в якійсь галузі; кваліфікаційна характеристика індивіда, його потенційна готовність вирішувати завдання зі знанням справи; включає в себе змістовний (знання) і процесуальний (уміння) компоненти; постійне оновлення знань, володіння новою інформацією для успішного застосування цих знань у конкретних умовах. Компетентність – це володіння певною компетенцією, тобто знаннями та досвідом власної діяльності, що дозволяють виносити об’єктивні судження і приймати точні рішення.

КОМПЕТЕНЦІЯ (від лат. *competere* – відповідати, підходити) – 1) добра обізнаність у чому-небудь; 2) коло повноважень організації, установи або особи. Базова якість індивіда, що включає в себе сукупність знань та рис особистості, потрібних для результативної діяльності. Професійна компетенція – здатність успішно діяти на основі практичного досвіду, вміння і знань при розв’язанні професійних завдань. Міжкультурна компетенція – здатність успішно спілкуватися з представниками інших культур.

КОМУНІКАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ – це узагальнююча комунікативна властивість особистості, що включає в себе комунікативні здібності, знання, вміння та навички, чуттєвий і соціальний досвід у сфері ділового спілкування; володіння складними комунікативними навичками і вміннями, формування адекватних умінь в нових соціальних структурах, знання культурних норм і обмежень у спілкуванні, знання звичаїв, традицій, етикету; дотримання правил пристойності; вихованість, орієнтація в комунікативних засобах, властивих національному менталітетові.

КОМУНІКАТИВНА КУЛЬТУРА – це важлива невід’ємна складова загальної культури особистості, яка дозволяє людині правильно орієнтуватися в будь-якій комунікативній ситуації, вміло використовувати комунікативні знання й уміння, враховуючи індивідуальні комунікативні особливості учасників взаємодії або спілкування.

КОМУНІКАТИВНА СИТУАЦІЯ – це набір усіх подій, які проходять у контактній групі. Її компонентами є комплекс об’єктивних факторів, які

впливають на кожного члена групи робочого колективу чи випадкових учасників бесіди; система соціальних установок членів групи; особистісне задіяння учасників у певній події.

КОМУНІКАЦІЙНА МЕРЕЖА – це структуроване сплетіння каналів передачі інформації між членами групи, яке впливає на спільну діяльність організації, на процеси, що в ній відбуваються, і на психологічний клімат. Виділяють централізовані і децентралізовані мережі.

КОМУНІКАЦІЯ (від лат. *communicatio* – робити щось спільно, повідомляти, спілкуватись, зв'язувати) – те саме, що спілкування, передавання інформації від людини до людини – специфічна форма взаємодії людей у процесі пізнавально-трудової діяльності за допомогою мови чи інших знакових систем.

КОМУНІКАЦІЯ ВЕРБАЛЬНА – це мовне спілкування людей, що відбувається у словесній формі. За допомогою мови відбувається спілкування людини з іншими людьми і ефективність такого спілкування передбачає, що співбесідники використовують спільну мову.

КОМУНІКАЦІЯ НЕВЕРБАЛЬНА – будь-яка комунікація, яка здійснюється без слів. Для спілкування використовують інтонації, рухи, контакт очима, жести, міміку тощо.

КОНСЕНСУС (лат. *consensus* – згода) – спосіб ухвалення рішень за відсутності принципових заперечень у більшості зацікавлених осіб, ухвалення рішення на основі загальної згоди без проведення голосування, якщо проти нього не виступає ніхто або при виключенні думки небагатьох незгодних учасників. У широкому сенсі слова – загальна згода за відсутності заперечень з істотних питань.

КОНФЛІКТ – зіткнення протилежних інтересів, думок, поглядів, серйозні розбіжності; гостра сутичка. Процес, в основі якого лежить розходження його учасників з приводу цілей чи методів їх досягнення.

КОРПОРАЦІЯ (лат. *corporatio* – об'єднання) – товариство, спілка, сукупність осіб, об'єднаних на основі професійних інтересів.

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА – сукупність моделей поведінки, що показали свою ефективність і які поділяє більшість членів організації. Компонентами корпоративної культури є: прийнята система лідерства; стилі розв'язання конфліктів; діюча система комунікації; положення індивіда в організації; особливості гендерних і міжнаціональних взаємин; прийнята символіка: гасла, організаційні табу, ритуали. Сучасні керівники розглядають культуру своєї організації як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи та окремих осіб на спільні цілі.

КРЕАТИВНІСТЬ (від англ. *create* – створювати, творити) – творчі здібності індивіда, які характеризуються готовністю до ухвалення і створення принципово нових ідей, що відхиляються від традиційних схем мислення і входять у структуру обдарованості людини. На побутовому рівні креативність проявляється як кмітливність – здатність досягати мети, знаходити вихід з безвихідної ситуації.

КУЛЬТУРА (від лат. *cultura*, від дієслова *colo, colere* – обробіток, пізніше – виховання, освіта, розвиток, шанування) – поняття, що має багато значень в різних сферах людської життєдіяльності. Під культурою розуміють людську діяльність, включаючи всі форми і способи людського самовираження і самопізнання» [6].

Лл

ЛЕГІТИМНИЙ (від лат. *legitimus* – законний) – правочинний або той, хто перебуває у злагоді з законом.

ЛІДЕР (англ. *leader*) – особа яка йде попереду.

ЛІДЕРСТВО (від лідер) – коли людина або частина якогось угруповання здійснює роль лідера, тобто спрямовує дії усієї групи. Є одним з механізмів згуртування групової діяльності.

Мм

МАСОВА КУЛЬТУРА (або маскульт, поп культура) – «культура, популярна серед широких верств населення в певному суспільстві, переважно комерційно успішна, елементи якої – повсюди: в кулінарії, одязі, споживанні, засобах масової інформації, в розвагах, контрастуючи з елітарною культурою.

МЕТОД ДЕЛЬФІ (від дельфійський мудрець) – багатотурова система анкетування: коли у відповідях є найвідмінніші оцінки, експерти з'ясовують причини і аргументи таких відповідей; коли варіанти відповідей зрівнюються, опитування припиняється. Метод дає високої якості рішення, але потребує залучення експертів, які в організаціях часто відсутні.

МОБІНГ – це колективний психологічний терор (цькування, чвари, склоки, підсиджування, плітки, підклимні ігри, дрібні капості й великі підлості, стукацтво, інтриги, хамство, самодурство), емоційне насильство стосовно когось з працівників із боку його колег, підлеглих або начальства, які вчиняють, щоб примусити людину піти з місця роботи або принизити її. Поняття запропонував Ганц Лейман, який досліджував це явище на робочих місцях у Швеції.

МОЗКОВИЙ ШТУРМ – полягає у створенні атмосфери для генерування багатьох навіть фантастичних рішень, щоб їх опрацювали фахівці. Його перевага в можливості знайти унікальні рішення, а недолік – потреба розглядати навіть безглузді ідеї.

МОРАЛЬ (лат. *moralitas, mores* – загальноприйняті традиції, негласні правила) – прийняті в суспільстві уявлення про хороше і погане, правильне і неправильне, добро і зло, а також сукупність норм поведінки, що впливають з цих уявлень. Іноді термін вживають не до всієї громади, а до її частини, наприклад: християнська мораль, елітарна мораль тощо. Мораль вивчає окрема філософська дисципліна – етика.

МОТИВ (з лат. *motivatio* – спонукання, підштовхування) – спонукання до активної діяльності особистості, соціальної групи, спільноти людей, пов'язане із задоволенням потреб; причина поведінки, діяльності може бути внутрішньою (властивість особистості) або зовнішньою, не опосередкованою психікою людини; прагнення до матеріального (заробіток) і/або ідеального (цікава робота, можливість самореалізації).

МОТИВАЦІЯ – це органічна частина процесу управління, за допомогою якої людська енергія перетворюється на визначену поведінку, що виражається в ефективній спільній діяльності щодо реалізації планів організації. Відносно стійку й індивідуально неповторну систему мотивів, сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, що визначають їхню спрямованість, а також сам процес дії мотивів називають «мотивацією», що є динамічним процесом фізіологічного та психологічного плану. Він керує поведінкою людини і визначає її організованість, активність, стійкість та здатність задовольняти свої потреби» [6].

Нн

НОУ-ХАУ (від англ. knowhow – знаю як робити або секрет виробництва) це інформація будь-якого характеру (оригінальні технології, винаходи, , наприклад, комерційна таємниця, що охороняється режимом організації), яка може бути куплена, продана і використана для досягнення конкурентної переваги в порівнянні з іншими господарюючими суб'єктами.

Оо

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА – «система формальних і неформальних правил і норм діяльності, індивідуальних і групових звичаїв і традицій, особливостей поведінки працівників в організації, що визначається стилем керівництва, показниками задоволеності роботою, рівнем взаємної співпраці, ідентифікацією працівників із самою організацією.

ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА – це не тільки теоретична дисципліна, а й комплексна прикладна наука про психологічні, соціально-психологічні, соціальні та організаційно-економічні аспекти і фактори, що впливають і значною мірою визначають поведінку і взаємодію суб'єктів організації – людей, груп, колективу загалом, одне з одним і з зовнішнім середовищем.

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА – це характеристика будь-якої організації, яка визначає склад, ієрархію, розподіл робіт і владні повноваження з підрозділами і відповідальними особами. Організаційна структура – це скелет організації, схема посад та підрозділів, на основі якої будуються формальні стосунки між людьми в організації.

ОРГАНІЗАЦІЯ (від грец. οργάνον – інструмент, внутрішня підпорядкованість, узгодженість, сукупність процесів або дій, що ведуть до вдосконалення взаємозв'язків між частинами цілого) – цільове об'єднання ресурсів для досягнення певної мети. В широкому розумінні цим терміном називають групу людей з розподілом виконання завдань між її учасниками для досягнення певної колективної мети. Ключовим елементом, рушійною силою організації є люди, члени організації. Не всяке об'єднання можна назвати організацією. Даним терміном описують стан людських систем (утворень), за якого досягають певного порядку» [6].

Пп

ПАКЕТНА (КОНТРАКТНА) форма винагородження персоналу – «найчастіше застосовують до вищого керівництва або її ключових менеджерів. Застосовують там, де неможливо вибудувати уніфіковану систему

винагородження. Пакемна форма дозволяє ефективно розв'язувати питання мотивації висококваліфікованих працівників та дозволяє міцно закріпити таких працівників в організації.

ПОВНОВАЖЕННЯ – це право впливати на інших людей і змінювати їх. Повноваження «узаконюють» можливість керувати іншими людьми, визначати їхню поведінку. Як правило, термін повноважень використовують для окреслення обсягу (меж дозволеного) бюрократичної влади.

ПОГОДИННА ФОРМА ВІНАГОРОДЖЕННЯ – передбачає виплату заробітної плати залежно від відпрацьованого часу або від часу, протягом якого працівник готовий надавати трудові послуги організації. Розрізняють такі різновиди погодинної форми оплати праці: просту погодинну; погодинно-преміальну; окладну; контрактну.

ПОГОДИННО-ПРЕМІАЛЬНА СИСТЕМА – передбачає поєднання основної винагороди, що обчислюється в простій погодинній оплаті, та додаткової змінної преміальної винагороди» [6].

Сс

СИНЕРГЕТИКА (грец. *sinergos* – спільна дія, співробітництво) — «міждисциплінарний підхід на основі співробітництва спеціалістів різних галузей.

СИСТЕМА ВІНАГОРОДЖЕННЯ ПЕРСОНАЛУ – сукупність засад, на підставі яких визначають форми, розміри і структуру винагородження, а також процедури їх планування, нарахування, виплати і моніторингу.

СОЦІАЛІЗАЦІЯ – комплексний процес засвоєння індивідом певної системи знань, норм і цінностей, які дозволяють йому бути повноправним членом суспільства; виступає одним з основоположних соціальних процесів, що забезпечує існування людини в суспільстві; являє собою процес входження людини в суспільство, включення її в соціальні зв'язки.

СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ (від лат. *specialis* – особливий, своєрідний) – коли працівник (або ланка) виконує однорідні трудові операції, і це виконання є проявом розподілу праці всередині організації.

СТАВЛЕННЯ – психологічна установка, яка змушує людину відповідним чином реагувати на певний стимул, і показник її ставлення до навколишнього світу.

СТИМУЛИ – це певні важелі впливу, які викликають дії відповідних мотивів. Ними можуть бути окремі предмети, дії інших людей, обіцянки, можливості тощо. Їх можна запропонувати людині як компенсацію за її дії, або запропонувати те, що вона бажала б отримати внаслідок певних дій» [6].

Тт

ТАРИФНА СИСТЕМА – яка базується у наборі правових актів, які застосовуються на національному та регіональному рівнях, забезпечуючи диференціацію компенсації в залежності від складності роботи, умов праці (шкідливість, кліматичні умови та інші деталі), характеру знань і навичок працівника.

ТОЛЕРАНТНІСТЬ (від лат. *tolerans* – терплячий) – терпимість до інших думок та чужих вірувань.

ТРИВОЖНІСТЬ – комплекс емоцій, де превалюючи компонентом є страх, який доповнюється соромом, провинною, горем, гнівом та, часто збудженням.

Фф

ФЕНОМЕН (грец. – те, що з'являється) – рідкісний процес, факт або незвичайне явище.

ФОРМАЛІЗАЦІЯ – процес представлення організаційної структури або моделі у вигляді графічної схеми з розподіленням на ролі та зв'язки між елементами, а саме: відділами, підрозділами.

ФОРМАЛЬНІ ГРУПИ – комплектуються по бажанню керівника внаслідок горизонтального та/або вертикального розподілення праці для виконання окремих завдань і досягнення цілей.

Цц

ЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ – являє собою концентрацію прав зосередження, розв'язання владних уповноважень на верхньому рівні управління організацією.

ЦІННОСТІ – щось дуже важливе для особистості. Усвідомлення та реалізація цінностей дають можливість людині сформувати свою власну ідентичність, відчути задоволення від праці та життя взагалі.

Чч

ЧЕСНІСТЬ – це одна з головних чеснот людини і якість, що відображає одне з найважливіших вимог моралі. Вона включає в себе правдивість, чесність, вірність взятим на себе обов'язкам, суб'єктивну віру в законність справи, чесність перед іншими і перед самим собою щодо мотивів, якими керується людина, визнання і дотримання прав інших людей. За законом вони належать їм. Протилежністю чесності є обман, брехня, крадіжка, зрада і лицемірство. Чесність-це реальна оцінка мотивів вчинків індивіда.

Навчальне видання

Євгенія Леонідівна Бази́ка

ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ

КУРС ЛЕКЦІЙ

для студентів факультету психології та соціальної роботи
спеціальності 053 «Психологія»

В авторській редакції



Г Е Л Ь В Е Т И К А
ВИДАВНИЧИЙ ДІМ
WWW.HELVETICA.UA

Підписано до друку 08.01.2024 р. Формат 60x84/16.
Папір офсетний. Гарнітура Times. Цифровий друк.
Ум. друк. арк. 8,71. Тираж 50. Замовлення № 0124-003.
Віддруковано з готового оригінал-макета.

Друкарня – Видавничий дім «Гельветика»
65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглезі, 6/1
Телефони: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08
E-mail: mailbox@helvetica.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 7623 від 22.06.2022 р.