



Конспект лекцій
(2).docx

Міністерство освіти і науки України
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
Навчально-науковий інститут бізнесу і фінансів
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування



ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА:

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

**для здобувачів вищої освіти третього
(освітньо-наукового) рівня освіти ОПП «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»
денної і вечірньої форми навчання**

Кам'янець-Подільський - 2024

УДК 65.012.32 (075.8)

Автор: доктор економічних наук, професор Алла ЧИКУРКОВА,

Рецензенти:

Наталія КОРЖЕНІВСЬКА,

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, підприємництва, торгівлі та біржової діяльності ЗВО «ПДУ»

Світлана СУДОМИР,

доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки і менеджменту ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут»

Рекомендовано до друку науково – методичною радою ЗВО «ПДУ»

протокол № 4 від 3 червня 2024 р.

Чикуркова А.Д. Організаційна поведінка: Конспект лекцій для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня освіти ОПП «Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент» денної і вечірньої форми навчання. Кам'янець-Подільський, 2024. 178 с.(7,0 ум.д.а.).

ЗМІСТ

Назва розділів і тем	Сторінка
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	
Тема 1. Концепція організаційної поведінки. Технологічні, управлінські і соціальні аспекти організаційної поведінки.....	7
Тема 2. Індивідуальний рівень організаційної поведінки. Теорія інтересів і закон оптимальної поведінки.....	22
Тема 3. Модель взаємодії людини та організаційного оточення. Критеріальна основа поведінки.....	39
Тема 4. Сегменти організаційної поведінки.....	54
Тема 5. Позиція, сприйняття і обґрунтування поведінки.....	65
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ І ПІДХОДИ ДО ВИРІШЕННЯ ЗАВДАНЬ КЕРУВАННЯ	
Тема 6. Поняття й форми трудової поведінки. Механізм формування поведінкової активності.	81
Тема 7. Посадова модель поведінки. Навчання поведінці.	98
Тема 8. Організаційна культура. Етика бізнесу.	103
Тема 9. Управління змінами в організаційній поведінці. Організаційний клімат та задоволеність роботою.	119
Тема 10. Соціальна відповідальність корпорацій.	140
ГЛОСАРІЙ	167
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	174

ВСТУП

Організаційна поведінка є важливою дисципліною, без знання якої неможливе ефективне управління організацією і персоналом якій в ній працює. Взаємодія людей у сучасних організаціях передбачає необхідність планування, організації, мотивації, контролю та координації спільної діяльності, таким чином менеджери стикаються з проблемою впливу індивідів, груп, організаційних структур на ефективності та результативності роботи. Саме для того, щоб розвинути у студентів практичні навички продуктивної з людьми, уміння координувати та планувати їх спільну діяльність, у підготовці аспірантів передбачено курс «Організаційна поведінка».

Основна мета курсу «Організаційна поведінка» формування у майбутніх менеджерів знань про індивідуально-психологічні характеристики особистості, її мотивацію та ставлення до різних складових трудового процесу, вертикальних та горизонтальних комунікацій, міжособистісних стосунків, тенденції організаційного розвитку та реакції на зміни, що відбуваються. Це дасть можливість ідентифікувати, розуміти і прогнозувати людську поведінку в певних ситуаціях.

Завдання дисципліни полягають у наступному: співпраця з менеджерами підприємства і сприяння організаційним змінам; забезпечення підготовки управлінського персоналу до роботи з неформальними групами; персоніфікація цілей.

Вивчення дисципліни «Організаційна поведінка» дає можливість набути знань, вмінь та навичок фахівців з менеджменту, які володіють комплексом сучасних теоретичних і практичних знань, умінь та навичок ефективного використання базових інструментів управління

п о в е д і н к о ю з м е т о ю о п а н у в а н н я
с п е ц и ф і ч н и х п р и й о м і в т а і н с т р у м е н т і в
у п р а в л і н н я п о в е д і н к о ю і н д и в і д а в
о р г а н і з а ц і ї; ф о р м у в а н н я н а в и ч о к
р а ц і о н а л ь н о ї о р г а н і з а ц і ї р о б о т и
і н д и в і д а в о р г а н і з а ц і ї; н а б у т т я у м і н ь
а н а л і з у г р у п о в о ї т а м і ж г р у п о в о ї
д и н а м і к и в о р г а н і з а ц і ї, ф о р м у в а н н я
е ф е к т и в н о ї к о м а н д н о ї р о б о т и в
о р г а н і з а ц і ї; н а б у т т я у м і н ь р о з р о б к и
н а п р я м к і в р о з в и т к у о р г а н і з а ц і й н о ї
к у л ь т у р и т а о п а н у в а н н я і н с т р у м е н т і в
у п р а в л і н н я о р г а н і з а ц і й н и м р о з в и т к о м.

В результаті вивчення дисципліни забезпечується досягнення таких програмних результатів навчання:

РН04. Розробляти та реалізовувати наукові та прикладні проекти, які дають можливість переосмислити наявне та створити нове цілісне знання та/або професійну практику у галузі управління та адміністрування і розв'язувати значущі наукові та технологічні проблеми в менеджменті з дотриманням норм академічної етики і врахуванням соціальних, етичних, економічних, екологічних та правових аспектів.

РН06. Планувати і виконувати наукові і прикладні дослідження з менеджменту та дотичних міждисциплінарних напрямів з використанням сучасних інструментів, критично аналізувати результати власних досліджень і результати інших дослідників у контексті усього комплексу сучасних знань щодо досліджуваної проблеми; складати пропозиції щодо фінансування досліджень та/або проектів.

РН07. Здійснювати апробацію та впровадження результатів власних досліджень у сфері менеджменту.

Згідно з вимогами освітньої програми студенти мають здобути компетентності:

Загальні

ЗК01. Здатність виявляти, ставити та вирішувати проблеми.

ЗК02. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.

ЗК03. Здатність працювати в міжнародному контексті.

ЗК04. Здатність розв'язувати комплексні проблеми у сфері менеджменту на основі системного наукового світогляду та загального культурного кругозору із дотриманням принципів професійної етики та академічної доброчесності.

Спеціальні

СК01. Здатність виконувати оригінальні дослідження, досягати наукових результатів, які створюють нові знання у менеджменті і дотичних до нього міждисциплінарних напрямках.

СК04. Здатність ініціювати, розробляти, реалізовувати та управляти науковими проектами у менеджменті і дотичних до нього міждисциплінарних напрямках та /або складати пропозиції щодо фінансування наукових досліджень, реєстрації прав інтелектуальної власності.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ.

ТЕМА 1. КОНЦЕПЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ. ТЕХНОЛОГІЧНІ, УПРАВЛІНСЬКІ І СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ

- 1.1. Поняття дисципліни та типові прояви організаційної поведінки.**
- 1.2. Організуючі сили організаційної поведінки.**
- 1.3. Історичний аспект розвитку управління поведінкою організації.**
- 1.4. Концепції менеджменту, на які спирається організаційна поведінка.**

***Ключові слова:** організаційна поведінка, ефективність, критерії ОП, організаційна ефективність, індивідуальна ефективність, групова ефективність, методи досліджень*

***Мета вивчення теми:** закладання фундаментальних основ для розуміння основних положень дисципліни; ознайомити з історією розвитку організаційної поведінки; розкрити суть методів пізнання організаційної поведінки.*

1.1. Поняття дисципліни та типові прояви організаційної поведінки

Оскільки «процес управління є процесом, автором і безпосереднім виконавцем якого, його безпосереднім учасником, є людина» [8, с. 8], то, насамперед, постає питання розглядати працівників підприємства в процесі управління з огляду на їх індивідуальні особливості поведінки. Такий погляд на управління персоналом останнім часом набуває значної актуальності, оскільки щільно пов'язаний із демократизацією суспільних відносин та виникненням нової галузі економічної науки – поведінкової економіки [4; 8; 11], яка вивчає поведінкові аспекти прийняття економічних рішень. Згідно з визначенням, наведеним у роботі [20, с. 30], поведінкова економіка (behavior economics) – це підхід до економічних досліджень, в якому використовуються біхевіористичні науки (психологія, соціологія, менеджмент і теорія прийняття рішень) та

результати досліджень у цих сферах під час пояснення й прогнозування економічної поведінки.

У загальному вигляді наука «Організаційна поведінка» вивчає поведінку людей і груп в організації.

Необхідно зупинитись більш детально на визначенні поняття «поведінка». Це одна з найскладніших категорій психології, педагогіки, менеджменту. Слід зазначити, що в рамках навчальної дисципліни «Організаційна поведінка» важливо розглядати такі поняття як дія, поведінка та діяльність, оскільки водночас вони дуже схожі й абсолютно різні.

Схематично особливості цих трьох понять можна навести на рис. 1.1 [29].



Рис. 1.1. Характеристика категорій організаційної поведінки

Дія характеризується як одинична, неповторима, вона може бути один раз одною, другий раз – іншою. Дії – це контакт з оточуючим середовищем, вихід суб'єкта у зовнішній світ. Вони можуть бути різноманітними, але їх об'єднує щось особливе, специфічне. Ця особливість помічається зовнішнім світом, виділяється та стає характеристикою поведінки суб'єкта і його самого.

Отже, характеристика дій стає характеристикою поведінки, яка розповсюджується на внутрішній світ суб'єкта.

Таким чином, поведінка – це сукупність усвідомлених, соціально значущих дій. Вона обумовлена розумінням власних функцій та підлягає впливу зовнішніх факторів, які забезпечуються процесом мотивації. Критеріями поведінки є її відповідність встановленим соціально-культурним нормам (професійним, моральним, правовим тощо). У структурі поведінки важливими елементами є засоби, методи здійснення дій, їх відповідність техніці думки,

комунікації, рефлексії. Поведінка оцінюється результативністю, ефективністю здійснених дій. Отже, поведінка відрізняється від дії особливістю та цілісністю, що постійно повторюються та передбачають єдність духовного, соціального, біологічного, людського, особистісного та індивідуального в кожному суб'єкті (одиначному або колективному).

Стосовно діяльності, то вона співвідноситься з поведінкою як загальне з особливим. Усе, що характеризує діяльність, розповсюджується як загальне на поведінку, а поведінка, будучи особливою, вносить у діяльність власну різноманітність, так чи інакше впливаючи на її результат.

Поведінка – сукупність дій, які є соціально значущими, усвідомленими, мають характерну для їх автора особливість, що повторюється у різних діях

Як організаційні системи в організаційній поведінці розглядаються особистість, група, організація, спільноти (професійні, територіальні, національні).

Організаційною одиницею виступає особистість, яка є основою різних організаційних структур.

Організаційна поведінка – це міждисциплінарна область, яка вивчає взаємозв'язок людської поведінки та результатів роботи людей в умовах організації з урахуванням взаємодії оточуючого середовища

Організаційна поведінка – це систематичний науковий аналіз індивідів, груп і організацій з метою розуміння, передбачення та вдосконалення індивідуального виконання та функціонування організації.

Організаційна поведінка – це поведінка працівників, втягнутих у певні управлінські процеси, які мають свої цикли, ритми, темпи, структуру відносин, організаційні рамки та вимоги до працівників.

Об'єкт організаційної поведінки – соціальна реальність, а саме: працівники – члени виробничої групи.

Предмет дослідження – процеси внутрішньофірмових дій та вчинків індивідів у виробничій групі, а також специфіка групової поведінки.

Виділяють три рівні проблем поведінки (рис. 1.2):

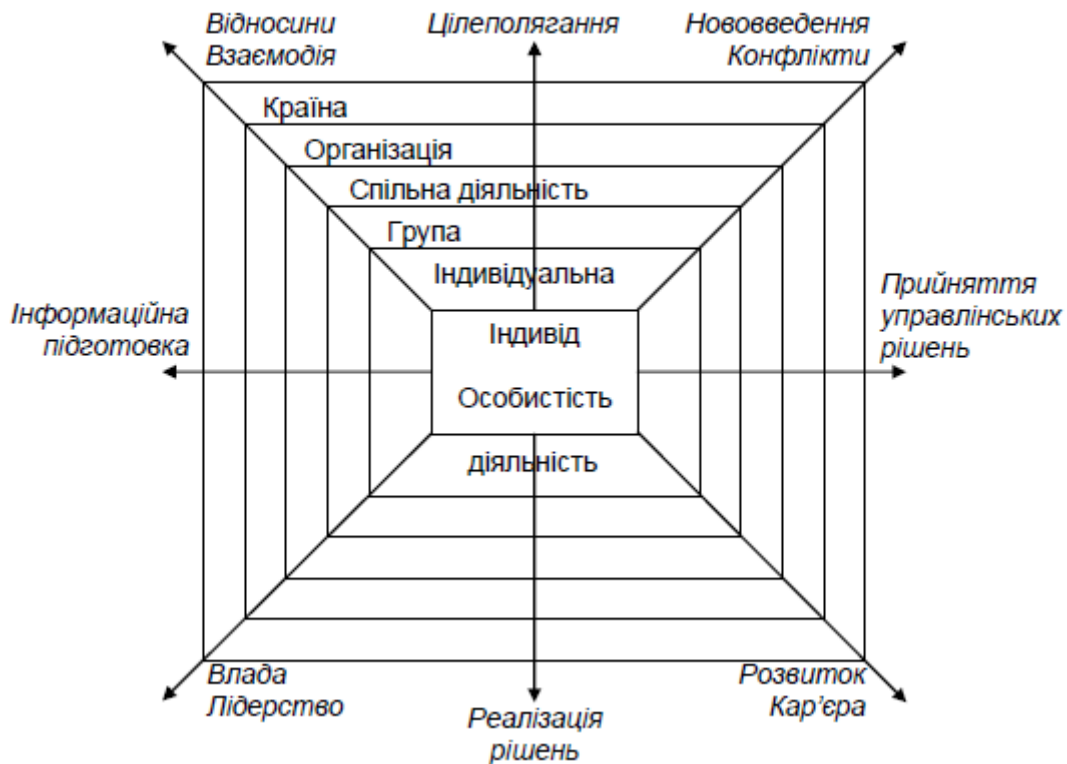


Рис. 1.2. Основні проблеми організаційної поведінки

1. Особистісні – характеристика особистості, індивідуальна мотивація, індивідуальні винагороди.
2. Групові – неформальні структури групи, групова динаміка, керівництво та лідерство, ділове спілкування, конфлікти.
3. Загальноорганізаційні – організаційна культура.

При вивченні організаційної поведінки необхідно враховувати такі моменти [19]:

1. Чітке уявлення рівня аналізу – окремий працівник, група або організація в цілому.
2. Використання теорій, принципів, моделей та методів різних навчальних дисциплін (психології, соціології, культурної антропології тощо) для пояснення взаємозв'язку поведінки працівників організації з результативністю.

3. Гуманістична орієнтація організаційної поведінки – найбільш важливими для організації є люди та їх відносини, сприйняття, здатності до навчання, почуття, цілі.

4. Результатна орієнтація організаційної поведінки – покращення результатів діяльності організації.

5. Значний вплив оточуючого середовища на поведінку людей в організації.

Об'єктивною основою практичного використання організаційної поведінки є знання об'єктивних законів – законів (переважних тенденцій) психічних процесів, що реалізуються в управлінні. До таких законів відносяться [19]:

1. Закон невизначеності відклику – людина реагує по-різному на однакові впливи. Тому необхідно знати психологічні особливості людей.

2. Закон неадекватності відображення людини людиною – жодна людина не може звичайними засобами зрозуміти іншу людину з достатнім ступенем достовірності. Менеджер повинен володіти сучасними методами діагностики особливостей людей, вміти оцінювати їх об'єктивно.

3. Закон неадекватності самооцінок – рівень адекватності самооцінки залежить від співвідношення в ній пізнавального та захисного компонентів. Для успішного управління необхідне підвищення об'єктивності самооцінок керівників шляхом використання спеціально розробленого інструментарію.

4. Закон викривлення суті управлінської інформації – управлінська інформація має об'єктивну тенденцію до зміни суті в процесі руху по рівнях ієрархії управління, особливо це залежить від кількості людей на цих рівнях. Керівнику необхідно намагатися зменшувати викривлення суті управлінської інформації.

5. Закон самозбереження – продуктивність праці людського мозку в момент розгляду будь-якої проблеми значно знижується в умовах, які загрожують гідності та самоповазі. Необхідно створювати умови, при яких критика не буде гальмувати творче мислення людей.

6. Закон прямої залежності успіхів у роботі керівника та його здібностей – чим вище здібності працівника, тим менше йому потрібно засобів для виконання

певної роботи, та навпаки. Управлінням повинні займатися дійсно здібні до керівної роботи люди.

7. Закон компенсації – при високому рівні стимулів до роботи або високих вимогах середовища до людини недостатність будь-яких здібностей для успішного здійснення саме цієї діяльності відшкодовується іншими здібностями або навичками та вмінням працювати.

1.2. Організуючі сили організаційної поведінки

Керівники будь-якої організації (комерційної, державної) постійно змушені вирішувати проблему: яким чином налагодити систему управління, щоб забезпечувати співробітництво працівників в організації та долати їх можливі конфронтації в організаційному середовищі.

Основним протиріччям організаційної поведінки є проблема «конфронтація – співробітництво». Вищим професійним досягненням керівника є ефекти співробітництва, а найбільшими показниками непрофесійності є можливі конфронтації. Слід зазначити, що така проблема виникає у всій організації: як по вертикалі («зверху донизу» та «знизу наверх»), тобто між керівниками та підлеглими, а також по горизонталі – між співробітниками, підрозділами, службами тощо. Виходячи з цього, предмет організаційної поведінки можна зобразити в загальному вигляді як протилежні моделі:

А – конфронтація працівників;

Б – співробітництво (рис. 1.3).

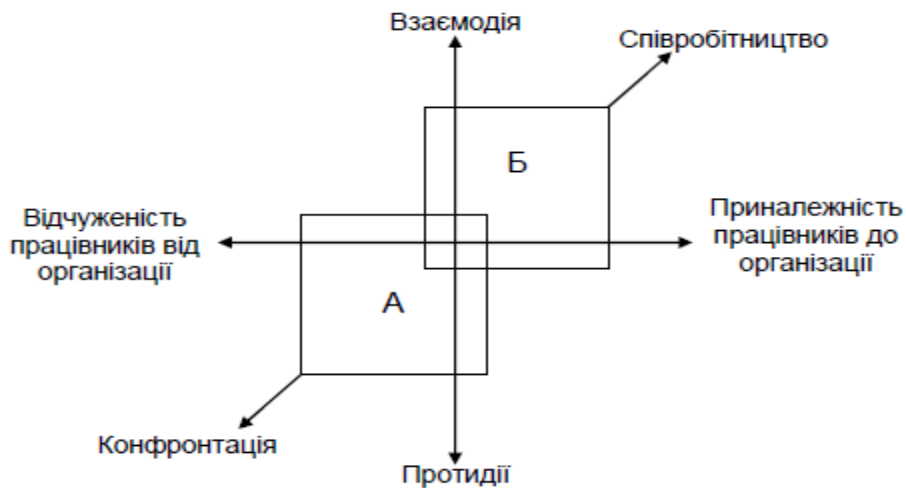


Рис. 1.3. Альтернативні моделі організаційної поведінки [17]

Ці моделі можуть переходити одна в іншу, визначаючи таким чином напрям або організаційного розвитку, або деградації. Процеси такого переходу спрямовуються, з одного боку, зусиллями керівників усіх ланок управління, а з іншого – реалізуються в поведінці безпосередніх учасників.

Проблему «конфронтація – співробітництво» можна вирішити, якщо знайти оптимальне поєднання двох організуючих сил організаційної поведінки у часі та просторі:

1. Субординаційні сили – сили, які підпорядковують працівників «згори донизу» та проявляються в офіційній поведінці керівників і підлеглих.
2. Координаційні сили – сили, що узгоджують різномірні за положенням ланки та рівні управління, особисті управлінські інтереси, проявляються в неофіційних службових контактах.

Субординаційні організуючі сили найбільше проявляються в офіційній поведінці керівників та підлеглих, а координаційні – в їх неофіційних службових контактах.

Поєднання цих двох організуючих сил можливе за умови, що працівники відчують приналежність до справ організації, в якій вони працюють.

Для організації, де домінує приналежний тип співробітників, характерний високий рівень взаємоузгодженості: модель управління визначається як

об'єднуюча. У такій ситуації у працівників формується панорамне бачення всього обсягу робіт, що спричиняє появу ефективного рішення спільних завдань шляхом взаємодії, взаємної підтримки тощо. Такій моделі поведінки відповідає модель соціокультурних відносин «спільний дім».

В організаціях, де домінує відчужений тип працівників, спостерігається високий рівень неузгодженості, а модель поведінки визначається як роз'єднувальна. У цьому випадку у співробітників формується вузькофункціональне бачення робіт, що ускладнює ефективну взаємодію між працівниками для вирішення організаційних завдань. Цій моделі поведінки відповідає модель соціокультурних відносин «миші у норах».

Схематично протиріччя між двома моделями поведінки співробітників наведено на рис. 1.4.

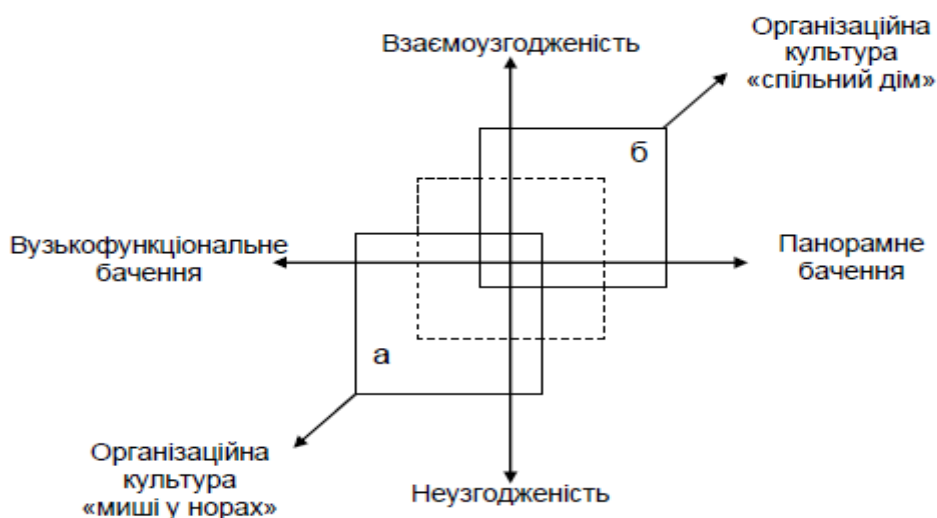


Рис. 1.4. Моделі організаційної орієнтації поведінки [23]

Слід зазначити, що організаційна поведінка працівників є досить суб'єктивним показником, а отже персоніфікованим, та може бути визначена як відносини людини до організації, де вона працює. Необхідно зазначити, що найчастіше поведінка працівників в організації залежить від відносин вищих ланок менеджменту до своїх підлеглих. Виходячи з цього, можна

сформулювати головний управлінський закон із позиції організаційної поведінки.

Головний управлінський закон: як топ-менеджмент відноситься до працівників, так і працівники відносяться до організації

Ґрунтуючись на цьому управлінському законі, персоналу необхідно визначити той тип відносин до працівників, який би приніс максимальну ефективність у діяльності підприємства.

Виділяють два основних типи відносин до працівників [17; 29]:

інструментальні або «експлуататорські» – відносини до працівника як до «засобу», базується на ресурсній нерівності працівника та роботодавця. Такий тип відносин передбачає контроль за поведінкою працівників шляхом «торгу» та «примусу». Превалювання такого типу відносин до працівників може призвести до втрати авторитету керівника, довіри в колективі, працездатності співробітників, ініціативності з боку підлеглих, а це, у свою чергу, призведе до появи невпевненості в діях колективу, зниження згуртованості колективу тощо;

ціннісні – відносини до працівника, яке ґрунтується на створенні таких умов та клімату в колективі, які б забезпечили зростання прихильності працівників до організації, оскільки саме люди формують своєю діяльністю успіх організації. Використання ціннісних відносин до підлеглих приводить до підвищення зацікавленості кожного співробітника в успіхах організації, високої самовіддачі працівників, високого рівня відповідальності та налаштування на ініціативність у роботі тощо.

Важливість формування ціннісних відносин з колективом можна підтвердити рядом висловлювань топ-менеджерів найуспішніших компаній світу:

- Акіо Моріта (засновник Sony Group): «Найважливіше завдання японського менеджера – встановити нормальні відносини з працівниками, створити у них відносини до корпорації як до рідної родини, сформулювати розуміння того, що у працівників і менеджерів одна доля»

- Білл Гейтс (засновник Microsoft Corporation): «Підприємницький образ мислення продовжує процвітати в Microsoft, оскільки головною нашою метою є реінкарнація нас самих – ми повинні бути впевнені, що саме ми замінюємо наші ж продукти, а не хто-небудь інший»

- Томас Уотсон-молодший (голова International Business Machines (IBM), син засновника IBM Томаса Уотсона-старшого): «Основна філософія організації відіграє набагато більшу роль у її досягненнях, ніж технологічні чи економічні ресурси, організаційна структура, нововведення та дотримання термінів»

- Стів Джобс (головний виконуючий директор (CEO) компанії Apple): «Моя бізнес-модель – група «Бітлз»: чотири хлопці контролювали негативні прояви один одного; вони врівноважували один одного, та загальний підсумок виявився більше суми окремих частин. Ось як я дивлюсь на бізнес: великі справи не робляться однією людиною, вони здійснюються командою»

Таким чином, в організаційній поведінці існує дві полярні моделі основних управлінських відносин (рис. 1.5).

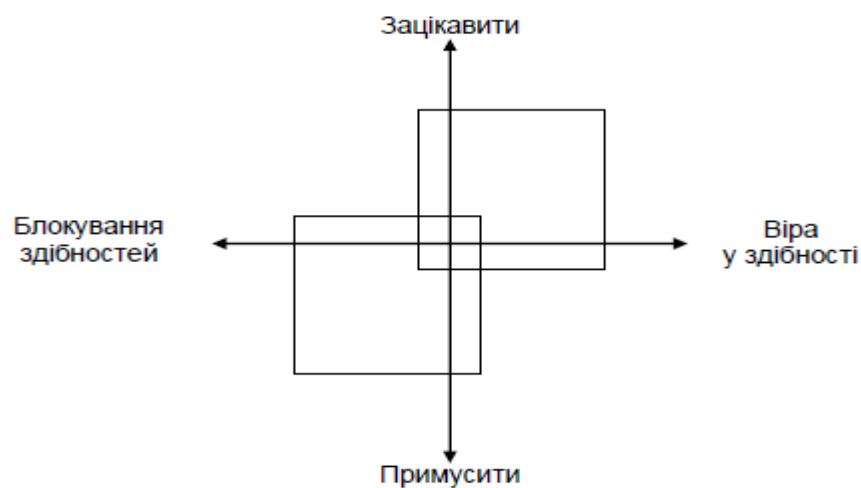


Рис. 1.5. Полярні моделі основних управлінських відносин

Слід зауважити, що дійсно найбільш ефективним типом відносин до працівників є ціннісний тип. Однак не слід забувати й про інструментальний тип, оскільки існують ситуації, коли необхідно використовувати елементи інструментальних відносин до підлеглих.

1.3. Історичний аспект розвитку управління поведінкою організації

Сучасне вивчення організаційної поведінки базується на розумінні того, що люди роблять всередині організації. Такий підхід виник у середині 40-х рр. XX ст. Сучасна організаційна поведінка базується на менеджменті та поведінкових науках – психології, соціології, культурній антропології.

Необхідно розглянути історію виникнення та розвитку менеджменту (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Історія менеджменту*

Час	Групи або окремі люди	Вклад у менеджмент
5000 р. до н. е.	Шумери	Ведення записів про досягнення в роботі
4000 р. до н. е.	Єгиптяни	Планування, організація та контроль
2600 р. до н. е.	Єгиптяни	Децентралізація організацій
1100 р. до н. е.	Китайці	Застосування проектування організацій
350 р. до н. е.	Греки	Прикладні наукові методи
325 р. до н. е.	Олександр Македонський	Використання найманого персоналу в якості радників
280 р. н. е.	Діоклетіан	Делегування влади
1776 р.	Адам Сміт	Прикладні принципи робочої спеціалізації
1881 р.	Джозеф Вартон	Введення в коледжі факультету менеджменту
1885 – 1920 рр.	Школа наукового управління (Ф. Тейлор, Л. Гілбреті, Г. Гантт, Г. Форд, Г. Емерсон)	Науковий підхід до менеджменту; науковий аналіз для визначення кращих способів виконання завдань
1920 – 1950 рр.	Класична школа управління (А. Файоль, М. Вебер, Фоллет М. П., Ч. Бернард)	Менеджмент розглядається як процес чи серія безперервних взаємопов'язаних дій, які називаються управлінськими функціями, а процес управління – як сума всіх цих функцій
1930 – 1950 рр.	Школа людських відносин (Елтон Мейо, Абрахам Маслоу)	Застосування прийомів управління міжособистісними відносинами для підвищення рівня задоволеності та продуктивності праці
1950 р. – теперішній час	Школа науки про поведінку (Р. Лайкерт, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор)	Застосування наук про людську поведінку (психологія, соціологія) до управління; розуміння необхідності надання допомоги працівникам у розкритті внутрішніх можливостей
1960 р. – теперішній час	Школа кількісних методів (Акоф Р. А., Арно Е. Л., Черчмен К. У.)	Використання кількісних моделей і вимірників для прийняття рішень
1960 р. – теперішній час	Сучасні напрямки менеджменту (системний, ситуаційний підходи, теорія стратегій, інновацій і лідерства)	Розгляд організації як цілісної системи; прийняття рішень з урахуванням існуючої ситуації; розробка довгострокової стратегії організації; інноваційний підхід до змін в організації й відносин між керівниками та підлеглими

* Складено авторами за роботами [6; 9; 21; 18; 24; 34].

Слід зазначити, що менеджмент як наука виник у кінці XIX – на початку XX ст. Однак окремі елементи менеджменту зародилися дуже давно.

На початку свого розвитку у менеджменті увага зосереджувалась на людях тільки з позиції фактора виробництва, а управління персоналом базувалось на заходах щодо підвищення продуктивності праці та матеріального заохочення до праці. Однак дослідження Е. Мейо, А. Маслоу та Ч. Бернарда зробити якісний крок в іншому напрямі - підвищення значення людини в організації як соціального фактора.

Е. Мейо у результаті так званих «хотторнських» експериментів (проводились на заводі «Вестерн Електрик» у Хотторні (США)) зрозумів, що більш чи менш чітко розроблені та раціоналізовані трудові операції, а також хороша заробітна платня самі по собі не завжди й не обов'язково приводять до підвищення продуктивності праці. З'ясувалось, що найчастіше відносини, які склалися між працівниками однієї групи, виявляються більш дієвим фактором, який позитивно чи негативно впливає на характер та результат праці, ніж будь-які зовнішні фактори, наприклад, тиск управлінського персоналу. Таким чином, стало зрозуміло, що організація – це не просто сукупність людей, які виконують спільні завдання, а ще й соціальна система, де взаємодіють особистості, а також формальні та неформальні групи. Вперше неформальні відносини були визнані за вагому організаційну силу [20].

Вчений-теоретик А. Маслоу в результаті проведених психологічних досліджень прийшов до висновку, що проблеми у людей виникають тоді, коли вони не в змозі задовольнити свої потреби. Таким чином, зростання продуктивності праці можливе не стільки у зв'язку з підвищенням заробітної платні, скільки в результаті зростання задоволеності працівників своєю працею та відносинами в колективі [20].

Президент компанії «Белл» у Нью-Джерсі (США) Ч. Бернард із точки зору керівника вищої ланки стверджував, що роль лідера обумовлена оволодінням соціальними силами організації, управлінням її неформальними компонентами, формуванням цінностей та норм. На його думку, поганий менеджер маніпулює

заохоченнями та покараннями, змінює за власним бажанням систему управління й, таким чином, може розраховувати тільки на короткочасне підвищення ефективності.

Саме такі погляди представників наукових та управлінських верств зумовили розширення досліджень у сфері поведінки людей в організації.

З іншого боку проводились дослідження в науках про поведінку – психології, соціології, культурній антропології, де було розроблено методи психологічного впливу на людей. Було проведено соціологічні дослідження, які дозволили виявити особливості поведінки людей залежно від віку, статі, соціального статусу, освіти тощо.

Навчальна дисципліна «Організаційна поведінка» як самостійна наука бере свій початок із публікації звіту Р. Гордона та Д. Хауела в 1959 р. Цей звіт був результатом їх ознайомлення з навчальними курсами, опитування студентів і викладачів великої кількості американських бізнес-шкіл. Їх висновки звелись до того, що така академічна дисципліна, як психологія, не повністю задовольняє потреби керівників у розумінні тонкощів управління підлеглими – вони мають складнощі під час застосування теоретичних положень науки на практиці. Тому виникла потреба у новому підході, який би акумулював у собі накопичений досвід досліджень, оцінки, прогнозування, консультування, конструювання у сфері поведінки окремих людей та їх груп в організаціях. Таким чином, організаційна поведінка об'єднала в собі відповідні області загальної, соціальної, експериментальної та індустріальної психології, соціології, політології та культурної антропології.

Сучасна організаційна поведінка обумовлена особливостями чотирьох груп змін: якості робочої сили, очікувань клієнтів, організації та процесів управління, виходячи із мінливого та невизначеного зовнішнього середовища.

1.4. Концепції менеджменту, на які спирається організаційна поведінка

Організаційна поведінка в загальному вигляді базується на загальних концепціях менеджменту, які було наведено в табл. 1.1. Однак найбільший вплив на формування її як самостійної науки здійснюють концепції управління з позиції психології й людських відносин та управління з позиції науки про поведінку.

Згідно з концепцією управління з позиції психології й людських відносин менеджмент розглядається як наука, що забезпечує виконання робіт за допомогою інших людей, при цьому зростання продуктивності праці більшою мірою забезпечується за рахунок зміни відносин між працівниками та менеджерами, ніж за рахунок підвищення заробітної платні. Дослідження в цій галузі довели, що зміни у відносинах до людей можуть дати поштовх до підвищення продуктивності праці.

У свою чергу, концепція управління з позиції науки про поведінку ґрунтується на тому, що ефективність організації безпосередньо пов'язана з ефективністю її людських ресурсів. Складовими такого управління є: соціальна взаємодія, влада й лідерство, організаційна комунікативна система, змістовність роботи та якість життя.

Застосування цих концепцій менеджменту дозволяє визначити організаційну поведінку як розуміння, передбачення та управління людською поведінкою в рамках організації.

Таким чином, підхід організаційної поведінки спрямований на підвищення ефективності управління людьми. При цьому слід акцентувати увагу на таких сферах, як організаційна культура, міжнародний менеджмент, подолання трудового стресу, проектування праці, постановка цілей, навички ведення переговорів, формування команд, політичні стратегії, стилі лідерства, організаційний розвиток та методи прийняття рішень.

Слід зазначити, що концепція сучасної організаційної поведінки базується на ідеях про природу людини та організації (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Базові ідеї організаційної поведінки

Природа людини	Природа організації
Індивідуальні особливості	Соціальні системи
Сприйняття	Взаємний інтерес
Цілісність особистості	Етичні принципи
Мотивована поведінка	
Прагнення до співучасті	
Цінність особистості	

Авторитарна модель засновується на домінуванні влади. Менеджери в такій організації орієнтовані на формальні повноваження, які вони делегують шляхом наказів. Підлеглі знаходяться в психологічній залежності від керівника, оскільки повинні підпорядковуватись керівникові. Працівники прагнуть задовольнити власні потреби, внаслідок чого ефективність їх роботи не можна вважати ефективною.

Модель піклування спрямована на забезпечення необхідних засобів для виплати заробітної плати та надання певних пільг працівникам. Піклування призведе до підвищення залежності працівників від організації. Однак задоволення від отриманих матеріальних благ не є достатньо сильним стимулом та викликає лише пасивне співробітництво.

Підтримуюча модель спирається не на гроші та владу, а на лідерство – менеджери створюють клімат, який допомагає індивідуальному зростанню працівників та використанню їх здібностей в інтересах організації. За таких умов у працівників з'являється відчуття співучасті та приналежності до рішення завдань організації, зростає мотивація до праці. Роль менеджера полягає в наданні допомоги співробітникам у рішенні проблем та виконанні робочих завдань. Таку модель можна застосувати лише в тому випадку, коли первинні потреби (фізіологічні та у безпеці) співробітників задоволені.

Колегіальна модель дозволяє формувати у працівників почуття партнерства, відчуття своєї необхідності та корисності. Управління такою організацією орієнтоване на командну роботу, внаслідок чого у працівників з'являється почуття відповідальності за свою роботу та необхідності

самодисципліни й самовдосконалення. Зазначена модель є найбільш прогресивною та успішною в умовах сьогодення.

Запитання для самоконтролю:

1. Визначте предмет та об'єкт дослідження управління поведінкою організації.
2. Розкрийте сутність поняття «організаційна поведінка».
3. Охарактеризуйте об'єктивні закони організаційної поведінки.
4. Розкрийте зв'язок управління поведінкою організації з іншими науками.
5. Окресліть основні особливості використання організуючих сил організаційної поведінки.
6. Назвіть базові елементи організаційної поведінки.
7. Охарактеризуйте типи основних відносин керівників до своїх підлеглих.
8. Розкрийте історичну еволюцію розвитку значення організаційної поведінки.
9. У чому полягають особливості моделей організаційної поведінки?

ТЕМА 2. ІНДИВІДУАЛЬНИЙ РІВЕНЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ. ТЕОРІЯ ІНТЕРЕСІВ І ЗАКОН ОПТИМАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ.

- 2.1. Структура індивідуального рівня поведінки.**
- 2.2. Поняття і структура особистості.**
- 2.3. Характерні риси особистості, пов'язані з її поведінкою в організації.**
- 2.4. Теорії особистості та закони поведінки індивіда. Теорія інтересів і закон оптимальної поведінки.**
- 2.5. Критерії раціональної поведінки.**
- 2.6. Психологічна угода і типи адаптації працівників до організаційного оточення.**

Ключові слова: індивідуальний рівень поведінки, особистість, індивід, раціональна поведінка, психологічна угода, адаптація, організаційне оточення.

Мета вивчення теми: закладання фундаментальних основ для розуміння структури індивідуального рівня поведінки; поняття і структура особистості; ознайомити з характерними рисами особистості, пов'язаних з її поведінкою в організації; розкрити теорії особистості та закони поведінки індивіда, інтересів і закон оптимальної поведінки; вивчити критерії раціональної поведінки та розкрити суть психологічної угоди і типи адаптації працівників до організаційного оточення.

2.1. Структура індивідуального рівня поведінки.

Кожна людина – індивідуальність, особистість, за якою можна спостерігати, її описувати і, зрештою, оцінювати. Розглядаючи ту чи іншу особистість,

- виявляючи, наприклад, її характерні риси або якості,
- ми характеризуємо структуру особистості.

Особистість – це багатогранне утворення, ті чи інші риси якого істотно впливають на поведінку людини. Треба мати також на увазі, що окремі індивідууми, які належать до тих чи інших організацій, обов'язково поведуть себе інакше порівняно з тим, як це було б за межами організації. Організаційна система сама по собі починає вагомим чином впливати на них, зміцнює та переорієнтовує тенденції в їх поведінці.

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

Пам'ятаючи, що кожна організація – це велика сукупність окремих взаємопов'язаних та взаємодіючих працівників, зрозуміло, яке важливе значення має розуміння поведінки кожної людини та вміння впливати на неї.

Управління роботою підлеглих потребує від менеджера спеціальних знань та навичок, які дають йому можливість ефективно діяти. Вивчення індивідуальних властивостей особистості допомагає зрозуміти загальні тенденції людської поведінки. При цьому слід мати на увазі, що самі люди не завжди добре усвідомлюють власні імпульси та потяги і часом не можуть докладно пояснити причини своєї поведінки.

Розуміння цих аспектів пов'язане зі знайомством та аналізом головних засад теорій особистості, які в тій чи іншій мірі розкривають причини поведінки людей. Здебільшого людина вступає до організації з набором цінностей, визначеним ставленням до соціальних явищ та діяльності як сформована особистість, яка має власну позицію. Бачення світу, його сприйняття значною мірою впливає на рівень мотивації, і фактично на поведінку індивіда, а також на те, чому індивід прагне підвищувати свою кваліфікацію (навчання).

Життєдіяльність будь-якої організації залежить від її вміння добиватися від своїх членів такої поведінки, яка б відповідала цінностям цієї організації.

Система цінностей являє собою пріоритети індивідуальних цінностей, які значною мірою формують поведінку людини в організації та визначають стиль її життя. Індивідуальні цінності заважають діяльності організації, якщо вони зумовлюють поведінку, яка не збігається з цінностями організації. Адаптація людини до особливостей організації та її ідентифікація з організацією ведуть до формування очікуваної поведінки та її ціннісних передумов (цілей, завдань).

Менеджер повинен з повагою ставитися до індивідуальних цінностей виконавців і допомагати їм формувати позиції відповідно до пріоритетних цінностей організації в цілому. На поведінку людини в організації впливають такі індивідуальні характеристики особистості, як стать, стан фізичного здоров'я, антропометричні показники, ступінь емоційної врівноваженості, інтроверсіяекстраверсія, домінуючий логічний чи інтуїтивний спосіб мислення, здатність до творчості, минулий досвід, компетенція тощо.

Урахування індивідуальних характеристик працівників надає можливість кожному з них знайти певне місце в процесі виконання роботи, щоб поєднати потенційні можливості індивіда з цілями організації.

2.2. Поняття і структура особистості

Спершу управлінці основну увагу приділяли плануванню, економіці, маркетингу, організаційно-технічній сфері управління. У 70-ті роки XX ст. з усвідомленням ролі учасників управлінської діяльності розпочалося активне вивчення основних характеристик груп, людського чинника, поведінки особистості. У центрі досліджень проблем управління стає людина, її особистісні якості, можливості, властивості. Нове бачення системи управління, новий підхід до управлінської діяльності стали базуватися на визнанні пріоритету особистості перед виробництвом, прибутком, інтересами підприємства, фірми, установи. Такий підхід є найсуттєвішим елементом сучасної культури управління, важливим чинником впливу на свідомість особистості, її вчинки, помисли, бажання й очікування.

Саме тому без знань про особистість в управлінській діяльності не обійтися. Керівнику необхідні наукові знання про психологічні особливості свого “Я”, особистості працівника, що є передумовою професійного підходу в роботі з персоналом. З урахуванням цього великі фірми почали створювати служби управління людськими ресурсами, розгалужену систему керування персоналом. Персонал почали розглядати як конкурентне багатство компанії, яке треба створювати, виховувати, розвивати і берегти.

Особистість – стійка структура індивідуальних рис, що характеризують людину як продукт соціального розвитку та ступінь її залучення до системи соціальних відносин шляхом предметної діяльності та спілкування.

Важливу інформацію для розуміння можливостей людини та її спрямованості в діяльності дає аналіз окремих складових структури особистості. Біологічна структура особистості визначається її темпераментом і характером.

Темперамент – це первинна форма вищого психічного синтезу, яка характеризує особистість.

Розрізняють чотири типи темпераменту – холеричний, флегматичний, сангвінічний і меланхолічний. Темперамент проявляється в таких характеристиках діяльності, поведінки і спілкування людини, як швидкість, витривалість і ступінь відкритості. Темпераментні властивості є спадковими і мало змінюються протягом всього життя людини. Особливості взаємодії «керівник-підлеглий» залежно від типу темпераменту на самостійне вивчення.

Характер - це цілісне утворення особистості, яке визначає особливості діяльності та поведінку людини.

Психічні явища - психічні процеси, психічні стани, психічні властивості особистості - утворюють психологічну складову. Знання індивідуально-психологічних властивостей особистостей дає розуміння стійкості їх характеру та необхідності пошуку можливостей змінити середовище чи ситуацію, в якій перебуває людина, що створює проблеми своєю поведінкою, змінити стиль спілкування з нею. Соціальна структура визначає місце особистості в системі соціальних та міжособових відносин.

Спрямованість особистості вказує на життєву орієнтацію людини, її ставлення до різних аспектів реальності. Якщо за основу типології особистостей взяти стильові особливості їхнього мислення, то можна виділити п'ять психологічних типів: аналітики, прагматики, реалісти, ідеалісти і критики.

2.3. Характерні риси особистості, пов'язані з її поведінкою в організації

Поведінка людини визначається низкою детермінант. Найбільшого значення в більшості випадків набувають такі характерні риси особистості, пов'язані з її поведінкою в організації:

1. Впевненість в собі. Людей, які вважають, що вони контролюють свою долю, називають особистостями внутрішньої організації, або інтерналами. Людей, які вважають, що все у їхньому житті контролюється вищими, сторонніми силами, називають екстерналами. Встановлено, що екстернали в меншій мірі задоволені своєю роботою, проявляють меншу зацікавленість роботою, ніж інтернали.

2. Орієнтація на досягнення (цілеспрямованість). Люди, орієнтовані на досягнення, виконують складну роботу, яка приносить швидкий результат і дозволяє працівнику контролювати процес. Вважається, що такі люди матимуть успіх в торгівлі, спорті, управлінні, але не на конвеєрі або в конторі.

Вони можуть поступатися у швидкості дій іншим працівникам, але найкраще виконують відповідальні доручення з чітким зворотним зв'язком.

3. Догматизм та авторитаризм. Догматизм – це непохитність переконань особи. Високодогматична людина (ВДЛ) упереджена, з вузьким світоглядом, а малодогматична людина (МДЛ) неупереджена і має широкий світогляд. У порівнянні з МДЛ, ВДЛ більше залежить від вказівок та настанов влади в організації й легше піддається її впливу. Також існує взаємозв'язок між ступенем догматизму та міжособистісною і груповою поведінкою. Наприклад, для ефективної праці з іншими людьми ВДЛ зазвичай потребує більш структурованої групи, ніж МДЛ. Те, як ВДЛ виконує завдання та обов'язки, іноді може варіюватися залежно від того, як виконує їх уся група. Високий рівень догматизму пов'язаний з обмеженим пошуком інформації, коли треба прийняти рішення, що іноді призводить до вад в управлінні. Авторитаризм тісно пов'язаний з догматизмом, але є поняттям дещо вужчим. Авторитарна особистість описується як така, що дотримується загальноприйнятих цінностей, підкоряється прийнятій владі, поважає владу і жорстокість та протидіє виявленню особистих почуттів. В організаціях авторитарна особистість, ймовірно, буде слухати накази керівника та може навіть віддавати перевагу директивному, структурованому стилю керівництва. З одного боку, авторитарні особистості неефективні на тих посадах, де потрібна делікатність,

толерантність і здатність до адаптації в складних і мінливих ситуаціях. З іншого боку, там, де роботи є високоструктурованими і успіх залежить від виконання інструкцій та правил, авторитарний службовець працюватиме успішно.

4. Макіавеллізм. Макіавеллізм – термін, який використовують, щоб описати тенденцію людини бути безпристрасною, відокремити себе від загальноприйнятої моралі, обманювати і маніпулювати іншими. Особистості такого типу прагматичні, тримаються на дистанції від інших людей і вважають, що цілі виправдовують засоби. Там, де необхідні вміння укласти угоди, вести переговори з приводу трудових угод, такі люди будуть ефективні. Однак слід зважати, що поведінка таких людей не завжди відповідає етичним нормам бізнесу. Коли відсутні чіткі стандарти виконання роботи, або цілі не виправдовують засоби, прогнозувати результативність макіавеллістів важко.

У 1960 році Річард Крісті та Флоренц Л. Гейтс розробили тест на пунктів для вимірювання рівня макіавеллізму людини (Мак-тест). Люди з високим рівнем макіавеллізму (від 50 балів і вище), як правило, схвалюють такі твердження, як «Ніколи не говори кому-небудь, чому ти робиш щось, якщо тобі це не приносить вигоди» (№ 1), але не ті, на кшталт: «Більшість людей в основному хороші і добрі» (№ 4), «Потрібно завжди бути чесним, незважаючи ні на що», (№ 7) або «Успішні люди в основному чесні і хороші»(№ 11).

Використовуючи шкалу макіавеллізму, Крісті та Гейтс провели безліч експериментальних тестів, які показали, що міжособистісні стратегії і поведінки «високих Мак» і «низьких Мак» відрізняються.

Результатами досліджень з використанням тесту на ступінь макіавеллізму з'ясовано, що:

- 1) чоловіки характеризуються більш високим рівнем макіавеллізму, ніж жінки;
- 2) люди більш похилого віку характеризуються тенденцією більш низької оцінки, ніж дорослі люди молодого віку;
- 3) немає суттєвої відмінності між високим і низьким ступенем макіавеллізму за мірками інтелекту або здібностей;

4) макіавеллізм не має помітного зв'язку з такими демографічними характеристиками, як рівень освіти або матеріальний стан;

5)індивіди з високим рівнем макіавеллізму тяжіють до професій, в яких особлива ставка робиться на контроль і маніпулювання людьми, наприклад, менеджери, адвокати, психіатри та вчені, які займаються проблемами поведінки.

5. Почуття власної гідності. Це результат самооцінки, ступінь любові людини до самої себе. Почуття власної гідності безпосередньо пов'язане з очікуванням успіху. Працівники з високим почуттям самоповаги вважають, що вони володіють великими здібностями і тому повинні досягти успіху на роботі. Вони легше йдуть на ризик при виборі роботи, віддають перевагу нестандартній роботі і менше підвладні чужому впливу. Їх можна ефективно використовувати

на управлінських посадах, і, як правило, вони проявляють високий показник задоволеності роботою. Водночас низьке почуття власної гідності робить людей більш чутливими до стресів, конфліктів, двозначностей, думки керівництва і до поганих умов праці.

6. Локус контролю. Це ступінь, до якого індивіди вважають, що можуть контролювати події, які мають на них вплив. З одного боку, індивіди, які мають сильний внутрішній локус контролю, вважають, що їхня власна поведінка та дії передусім впливають на події в їхньому житті. З іншого боку, індивіди, які мають сильний зовнішній локус контролю, вважають, що події їхнього життя визначають передусім випадок, доля чи інші люди. Практика засвідчує, що особи з внутрішнім контролем краще керують власною поведінкою, політично й соціально активніші, цікавляться інформацією про оточення. У порівнянні з особами з зовнішнім контролем, вони частіше намагаються вплинути на інших, менше піддаються впливу з боку інших та більше зорієнтовані на досягнення. Особи з зовнішнім контролем віддають перевагу структурованому, директивному стилю керівництва.

7. Схильність до ризику. Ця риса притаманна людям, які прагнуть використовувати по можливості будь-який шанс, щоб досягти успіху. Люди, які володіють такими рисами, сміливо приймають рішення і використовують для цього меншу кількість інформації. Схильність до ризику може сприяти ефективнішому виконанню роботи в умовах необхідності швидкого прийняття рішень (менеджер, брокер), але може стати на заваді, наприклад, бухгалтеру, який виконує аудиторську роботу

2.4. Теорії особистості та закони поведінки індивіда.

Теорії особистості не пропонують керівникові конкретних методів розв'язання практичних проблем, однак допомагають зрозуміти мотиви поведінки людей. Некоректну поведінку підлеглого чи керівника або завзятий їх опір чому-небудь можна пояснити, наприклад, захистом від чогось, великим прагненням до визнання чи гординею. Поведінка персоналу організації не завжди логічна і раціональна, а самі люди не завжди можуть пояснити свої імпульси і бажання, тому керівник повинен уміти бачити, розпізнавати приховані мотиви.

1. Теорії розвитку особистості.

Чарльз Х. Кул (Корекція поведінки відбувається на підставі ефекту дзеркального відображення в уяві людей того, як їх оцінюють інші).

Джордж Г. Мід (Розвиток особистості охоплює три стадії, які пов'язані з прийняттям на себе ролей інших людей та формуванням «я» та «мене»)

Ерік Еріксон (На своєму життєвому шляху людина проходить вісім стадій розвитку, які пов'язані з подоланням криз та зміною поведінки)

2. Психоаналітичні теорії.

Зигмунд Фрейд У своєму розвитку особистість проходить кілька послідовних стадій, які завершуються статевою зрілістю. На кожній стадії виникає напруження між «Воно» (бажання) та «над-Я», що визначає відповідність того чи іншого прояву поведінки свідомості та моральним принципам людини Карл Густав Юнг Класифікація індивідів на інтровертів та екстравертів означає, що

різні люди контактують із зовнішнім середовищем найзручнішим для них способом: інтроверти орієнтовані на свій внутрішній світ, а екстраверти зосереджені, головним чином, на оточенні

Альфред Адлер Основне прагнення людини – це бажання бути лідером на засадах максимального розвитку своїх потенційних можливостей. Це прагнення пов'язане з компенсацією почуття неповноцінності, яке виникло в ранньому дитинстві Харрі С. Саліван Особистість являє собою суму персоніфікацій, які виникають у процесі соціального спілкування, тому форми її поведінки відображають міжособові взаємини.

Ерік Фромм Особистість – це соціобіологічний об'єкт. Неможливість задовольнити соціальні потреби формує агресивну поведінку

3. Теорія розвитку пізнання.

Жан Піаже Здатність людини до мислення розвивається за стадіями, кожна з яких сприяє оволодінню новими пізнавальними навичками

4. Теорії навчання.

І. П. Павлов Основу психічної діяльності та поведінки особистості становлять фізіологічні процеси, які відбуваються в корі головного мозку і формують умовні рефлекси

Джон Б. Уотсон Поведінку особистості можна описати в поняттях «стимули» (зміни в зовнішньому середовищі) та «реакції» (відповідь організму на стимул), між якими існують природні зв'язки Беррес Ф. Скіннер Поведінка формується на засадах оперантних умовних реакцій, які виникають у результаті заохочення чи покарання

5. Теорія морального розвитку. Лоренс Колберг Моральний розвиток особистості об'єднує кілька послідовних

фаз розвитку здібності розуміти почуття інших людей

6. Теорія зрілості

Кріс Арджиріс Нормальні здорові люди розвиваються від незрілості до зрілості й демонструють зрілу поведінку. Для цього вони прагнуть повної автономії, ставлення до них як до рівних і виявляють здатність до подолання труднощів.

Незріла, схожа на дитячу, поведінка притаманна людям не дуже здоровим

7. Мікросоціологічні теорії (на самостійне вивчення)

Теорія інтересів і закон оптимальної поведінки Теорія інтересів: поведінка людини завжди спрямована на оптимальне задоволення її інтересів з урахуванням можливих наслідків, які визначаються зовнішніми умовами. Якщо зовнішні умови перешкоджають оптимальному задоволенню інтересів людини у певній ситуації, то в неї виникає потреба змінити ці умови. Якщо зовнішні умови сприяють оптимальному задоволенню інтересів у певній ситуації, в людини виникає потреба підкоритися цим умовам.

Також може виникнути потреба змінити ситуацію, якщо неможливо змінити умови. Наприклад, організовуючи страйки, люди намагаються змінити умови, які регулюють трудові відносини, а при звільненні за власним бажанням людина прагне змінити ситуацію, а точніше, знайти більш вигідні умови. Закон оптимальної поведінки: поведінка людини завжди у будь-якій ситуації є для неї оптимальною; вчинки людини завжди спрямовані на отримання нею найбільшої вигоди для себе у всіх відношеннях – як в матеріальному, так і в моральному плані.

5. Критерії раціональної поведінки

Управління, при якому раціонально використовуються всі види ресурсів, називається раціональним. Раціональне управління будь-якою організацією можливо тільки тоді, коли одночасно здійснюється раціональне управління персоналом організації та раціональне управління її матеріально-технічними ресурсами. Раціонально управляти персоналом організації можна буде тільки тоді, коли раціональним стане поведінка кожного працівника в організації. Поняття «раціональна поведінка» має подвійну природу. З одного боку, раціональна поведінка працівника – оптимальна для нього поведінка, з іншого боку, раціональна поведінка працівника – поведінка, корисна для зовнішнього середовища (оточуючих людей, суспільства, природи, організації). Наявність

відповідності між оптимальним для працівника і корисним для організації є критерієм раціональної поведінки.

З урахуванням того, що раціональна у всіх відношеннях поведінка індивіда є раціональною поведінкою його по відношенню до самого себе (внутрішня раціональність R_1) і водночас раціональною поведінкою його по відношенню до зовнішнього середовища (зовнішня раціональність R_2), коректно розглядати її як таку, що має загальну раціональність R :

$$R = R_1 \cdot R_2 \quad (2.1)$$

Прийmemo, що індивід діє одночасно з найбільшою користю і для себе ($R_1 = 1$), і для зовнішнього середовища ($R_2 = 1$), звідси:

$$R_{\max} = R_{1\max} \cdot R_{2\max} = 1 \quad (2.2)$$

Прийmemo також, що ступінь внутрішньої раціональності поведінки завжди прямує до максимально можливого, тобто завжди і в будь-якій ситуації $R_1 = 1$. На перший погляд, виникає протиріччя: людина, не здатна діяти нерозумно ($R_1 = 1$), саме так часто і діє ($R_{\text{факт}} < 1$, де $R_{\text{факт}}$ - фактичний ступінь загальної раціональності). Низький ступінь загальної раціональності ($R < 1$) зумовлений виключно низьким ступенем зовнішньої раціональності ($R_2 < 1$). Якщо завжди $R_1 = 1$, тобто початковий ступінь внутрішньої раціональності зумовлений дією закону оптимальної поведінки, то той або інший фактичний ступінь загальної раціональності ($R_{\text{факт}}$) повністю залежить від відповідного ступеня зовнішньої раціональності R_2 .

Отже, поводячись нерозумно по відношенню до зовнішнього середовища, людина в підсумку поводитьcя нерозумно по відношенню до самої себе, несвідомо завдаючи собі шкоди. Таким чином, умови, які регулюють відносини людини з зовнішнім середовищем, є повними і внутрішньо несуперечливими, якщо в рамках цих умов людина завжди – за рахунок реалізації однозначної відповідності між вчинками і наслідками – поводитьcя у всіх відношеннях раціонально. Враховуючи, що саме в рамках таких умов поведінка людини відповідає критерію раціональної поведінки, ці умови називаються критеріальними.

Кожна людина індивідуальна, але, незалежно від тих або інших рис свого характеру, кожен завжди схильний виправдовувати свої вчинки. Якщо щось не вдається, людина, як правило, вважає свою невдачу наслідком помилкових дій оточуючих її людей. І в цьому вона по-своєму права, адже її поведінка завжди формується з урахуванням її власних інтересів – вона завжди підпорядкована закону оптимальної поведінки.

Але й оточуючі люди також поведуться завжди оптимально, виходячи зі своїх інтересів, і вважають свою поведінку правильною – і в цьому вони також по-своєму праві. На перший погляд, складається парадоксальна ситуація. Зовсім незрозуміло, хто насправді правий, а хто винен. Закон оптимальної поведінки виправдовує всіх. Будь-яка невдача одного з учасників подібної ситуації природним чином є наслідком відсутності критеріальних умов. Відтак, прояв закону оптимальної поведінки стає негативним. Наприклад, якщо працівник отримує фіксований оклад, і при цьому йому видали тижневе завдання, яке можна виконати за один робочий день, працівник, будучи підпорядкованим закону оптимальної поведінки, розтягне виконання цього завдання саме на тиждень.

Якщо залишається "щілина" для нераціональної у загальному розумінні поведінки, поведінка обов'язково стане нераціональною. Людина, не знаючи "правил гри", не може правильно вирішити, як поводитись у цій ситуації з найбільшою вигодою для себе у всіх відношеннях.

Перед нею постає багато питань типу "причина - наслідок", на які вона не в змозі одразу

відповісти, оскільки не знає усіх можливих для неї наслідків в разі того або іншого типу своєї поведінки. Маючи справу з такою невизначеністю людина сама, виходячи з раніше накопиченого досвіду і поверхневих спостережень, вибирає той тип поведінки, який у цей момент вигідний насамперед їй самій, а не зовнішньому середовищу. Індикатором коректності вибраного людиною типу поведінки слугують у підсумку наслідки, які зумовлюють або утиски або задоволення її інтересів у даній ситуації. Відсутність раціональної моделі

трудових відносин призводить до негативного прояву Закону оптимальної поведінки у сфері цих відносин. Негативний прояв Закону полягає в існуванні таких управлінських проблем, як: низька ефективність методів НОП; плинність кадрів; вплив національних менталітетів на стилі управління; низький рівень міжособистісної комунікації; відсутність зацікавленості працівників у впровадженні форм і методів колективного управління. Як об'єкт управління, будь-який трудовий колектив є носієм колективного розуму, що представляє собою сукупний розум всіх членів колективу. Нераціональне мислення кожного працівника окремо, що виражається в байдужому ставленні його до виконання виробничих завдань, неминуче тягне за собою нераціональне «функціонування»

всього колективного розуму в організації.

6. Психологічна угода і типи адаптації працівників до організаційного оточення
Психологічна угода – це сукупність очікувань особи відповідно до її внеску в організацію, а також те, що організація дає їй взамін. Працівник робить

внесок в організацію своїми зусиллями, здібностями, можливостями, часом, лояльністю тощо. Цей внесок задовольняє різноманітні потреби і вимоги організації. Отже, наймаючи працівника задля використання його здібностей, фірма очікує, що працівник використає ці здібності в роботі. У відповідь на внесок організація надає працівникам стимули. Деякі стимули, такі як заробітна плата і можливість зробити кар'єру, є матеріальними. Інші, такі як безпека праці і статус, - менш матеріальні. Так само як внесок, зроблений працівниками, повинен задовольняти потреби організації, стимули, запропоновані організацією, повинні задовольняти потреби працівників.

Отже, якщо людина вирішує працювати в організації, маючи намір заробляти потрібну платню і мати змогу просуватися по службі, вона буде сподіватися, що ці плани реалізуються.

Основні очікування індивіда стосуються:

- змісту і значимості роботи;

- оригінальності і творчого характеру роботи;
- цікавості та інтенсивності роботи;
- ступеня незалежності, прав і влади на роботі;
- ступеня відповідальності й ризику;
- престижності і статусу роботи;
- ступеня залучення роботи до більш широкого діяльнісного процесу;
- безпеки і комфортності умов на роботі;
- визнання і заохочення гарної роботи;
- заробітної плати і премій;
- соціальної захищеності та інших соціальних благ, що надаються організацією;
- гарантій росту і розвитку;
- дисципліни та інших нормативних аспектів, які регламентують поведінку на роботі;
- відносин між членами організації;
- конкретних осіб, що працюють в організації.

Організація очікує від людини, щовона проявить себе як:

- фахівець у певній сфері, що володіє певними знаннями і кваліфікацією;
- член організації, що сприяє її успішному функціонуванню й розвитку;
- людина, яка володіє певними особистісними і моральними рисами;
- член організації, здатний комунікувати і підтримувати гарні стосунки з колегами;
- член організації, що поділяє її цінності;
- працівник, який прагне до удосконалення своїх виконавчих здібностей;
- людина, віддана організації та готова відстоювати її інтереси;
- виконавець певної роботи, готовий здійснювати її з належною віддачею і на належному якісному рівні;
- член організації, здатний посісти певне місце в організації та готовий взяти на себе відповідні зобов'язання та відповідальність;

- співробітник, що слідує прийнятим в організації нормам поведінки, розпорядку і розпорядженням керівництва.

Коли обидві сторони – особа й організація – усвідомлять, що психологічна угода справедлива, вони будуть задоволені співпрацею і продовжуватимуть її.

В іншому випадку, якщо якась із сторін побачить дисбаланс чи неадекватність у контракті, то ця сторона може бути ініціатором змін.

Наприклад, якщо особа вважає свою платню і можливості просування по службі недостатніми, то вона може стати менш старанною або й взагалі розпочати пошуки нової роботи. Аналогічно, організація може вимагати від працівника розпочати навчання, перевести його на іншу роботу або взагалі звільнити.

Головним завданням організації є керування психологічними угодами. Організація повинна бути впевнена, що максимально використовує працівників. Водночас вона повинна переконатися, що надані нею стимули є достатніми. Якщо організація недостатньо платить своїм працівникам, вони можуть знизити продуктивність або знайти інше місце роботи. З іншого боку, якщо працівникам переплачувати, то організація зазнає невиправданих витрат. Підходи до встановлення взаємодії людини та організації. Існують два основних підходи до встановлення взаємодії людини та організації (табл. 1):

- 1) людина підбирається для виконання певної роботи;
- 2) робота підбирається для людини.

Входження людини до організації завжди пов'язане із розв'язанням декількох проблем:

- адаптація людини до нового оточення;
- корекція або зміна поведінки людини;
- зміни і модифікації в організації
- вивчення роботи;
- опис роботи;
- визначення кваліфікаційних вимог;
- відбір кандидатів за кваліфікаційними вимогами;

- вивчення можливостей і прагнень людини;
- закріплення за людиною певного місця в організації;
- підбір роботи, найбільш відповідної
- призначення людини на певну роботу можливостям людини;
- закріплення роботи за людиною

Підходи до встановлення взаємодії людини та організації:

Людина підбирається для виконання певної роботи

Робота підбирається для людини

Підходи до встановлення взаємодії людини та організації:

Людина підбирається для виконання певної роботи.

Робота підбирається для людини.

Можна виділити ряд основних сторін життєдіяльності організації, ціннісні, поведінкові і нормативні характеристики яких повинна насамперед вивчити людина, яка входить до організації:

- місія та основні цілі організації;
- допустимі засоби, які можуть бути використані для досягнення цілей організації; - імідж, який має і створює організація;
- принципи, правила і норми, які забезпечують відмінні особливості та існування організації як єдиного цілого;
- обов'язки, які повинна буде взяти на себе людина, вступивши у певну роль в організації;
- поведінкові стандарти, яких повинна буде дотримуватись людина, виконуючи роль.

На етапі входження нового працівника до організаційного оточення організація повинна розв'язувати одночасно три завдання:

- руйнувати старі поведінкові норми людини;
- зацікавити людину в роботі в організації;
- прищеплювати людині нові норми поведінки.

Запитання для самоконтролю:

1. Охарактеризуйте системний зв'язок понять «організація – особистість».
2. Визначте поняття «особистість» та його відмінність від поняття «індивід».
3. Охарактеризуйте процес формування особистості.
4. Назвіть основні елементи структури особистості.
5. Визначте фактори впливу на поведінку людини.
6. Розкрийте сутність категорії «група».
7. Назвіть основні види груп.
8. Опишіть зміст поняття «групова згуртованість».
9. Охарактеризуйте моделі групової динаміки.
10. Назвіть види поведінки організації.
11. Розкрийте сутність механізму поведінки організації.
12. Охарактеризуйте фактори впливу на поведінку організації.

**ТЕМА 3. МОДЕЛЬ ВЗАЄМОДІЇ ЛЮДИНИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО
ОТОЧЕННЯ. КРИТЕРІАЛЬНА ОСНОВА ПОВЕДІНКИ.**

- 3.1. Основні теорії поведінки особистості.
- 3.2. Взаємозв'язок особистості і роботи.
- 3.3. Зміна установок менеджером.
- 3.4. Характерні риси особистості, пов'язані з її поведінкою в організації.

Ключові слова: авторитаризм, особистість, теорії особистості, демографічні характеристики, компетентність, схильності, здібності, психологічні особливості, система цінностей, відношення до роботи, характер, установки.

Мета вивчення теми: розглянути основні концепції поведінки індивіда та чинники, які впливають на вибір поведінкової тактики та стратегії поведінки,

визначення характерних рис особистості, що пов'язані з організаційною поведінкою.

3.1. Основні теорії поведінки особистості

У основі взаємодії особистості і організації знаходяться психологічні і економічні контакти, які визначають умови психологічного і економічного залучення співробітника в спільну діяльність.

Особистість – це різноманітне утворення, ті чи інші риси які суттєво впливають на поведінку людини. На вибір поведінки впливають: навички, знання, характер, особливості особистості, ситуація під час якої приймається управлінське рішення. Теорії особистості розкривають причини поведінки особистості. Сили які визначають особистість: спадковість (фізичні характеристики, стать), яких, як вважалося, у кожного індивіда є досить багато і які роблять «реальний структурний вплив, що визначає особу».

1. Згідно Кеттелу, мета теорії особи полягає в тому, щоб скласти індивідуальну матрицю рис, за допомогою якої можна робити прогнози щодо поведінки. Зверніть увагу, що підходи з погляду типів і рис доповнюють один одного, і дійсно можна стверджувати, що це дві сторони однієї медалі.

2. Теорії типів, перш за все, мають справу з тим, що є загальним для індивідів, теорії рис зосереджуються на тому, що їх розрізняє. Проте вони приводять до різного розуміння базового терміну особистість.

3. Психодинамічні і психоаналітичні теорії.

Містять класичні теорії Фрейда і Юнга, соціальні психологічні теорії Адлера, Фромма, Саллівана і Хорні, сучасніші підходи Леінга і Перлза. Між ними є безліч відмінностей, але всі вони містять важливу загальну основну ідею: особа в них характеризується через поняття інтеграції. Сильний акцент звичайно робиться на чинниках розвитку, з припущенням, що доросла особа розвивається поступово з часом, залежно від того, як відбувається інтеграція різних чинників. Крім того, велике значення приділяється поняттям мотивації, і тому жоден розгляд проблем особистості не вважається теоретично корисним без оцінки основних мотиваційних синдромів.

4. Біхевіоризм. Основою цього напрямку було розповсюдження дослідження особистості на основі теорії навчання. Хоча немає якої-небудь впливової чисто біхевіористської теорії особистості, цей напрям стимулював інших теоретиків до уважного розгляду інтегральної проблеми: що із стійкої поведінки, що демонструється більшістю людей, є слідством основних типів, або рис, або динаміки особи, а що слідством постійності навколишнього середовища і послідовності випадково виникаючих підкріплень. Недивно, що вчені на яких в тому або іншому ступені зробив вплив біхевіоризм, у пошуках відповіді на ці питання не бачать самої особи, і в деякій мірі вони ставлять під питання необхідність самого терміну особа.

5. Гуманізм. Цей напрям виник як реакція на те, що було сприйняте як домінування психоаналізу і біхевіоризму в психології. Такі мислителі, як А. Маслоу, Д. Роджерс, Р. Мей і В. Франкл, зосередили свою увагу на феноменології, де першорядним вважався суб'єктивний психічний досвід, оснований на холізмі, що протистояв редукціонізму біхевіоризма, і на важливості прагнення до самоактуалізації. Основні проблеми гуманізму стосуються труднощі наукової перевірки багатьох з його теоретичних понять. Проте він залишається важливим підходом до вивчення особи і дав початок руху людського потенціалу.

6. Теорії соціального навчання. Поняття особи розглядається тут як ті аспекти поведінки, які придбані в соціумі. Провідний теоретик Альберт Бандура основує свою позицію на положенні, що, хоча навчання і робить вирішальний вплив, для пояснення розвитку складних соціальних моделей поведінки (таких, як ролі), по суті складових особи людини, необхідні чинники, відмінні від простих зв'язків реакції – стимулу і випадкових підкріплень. Зокрема, важливі такі когнітивні, пізнавальні чинники, як пам'ять, процеси збереження інформації в пам'яті і процеси саморегуляції, і багато досліджень зосереджувалися на моделюванні і спостереженні навчання як механізму, який може дати теоретично задовільний опис поведінки людини в суспільстві.

7. Ситуаціонізм. Цей напрям, основоположником якого був Вальтер Мішель, є похідним від біхевіоризму і теорії соціального навчання. Його прихильники вважають, що будь-яка спостережувана стійка модель поведінки в значній мірі визначається швидше характеристиками ситуації, чим якими-небудь внутрішніми типами або рисами особи. Дійсно, саме поняття рис особи, з цієї точки зору, є нічим іншим, як психологічною конструкцією спостерігача, що намагається додати деякий сенс поведінці інших, що існує тільки в свідомості спостерігача.

Постійність поведінки приписується швидше схожості ситуацій, в яких людина має тенденцію виявлятися, чим внутрішній постійності.

8. Інтеграціонізм. Ця позиція еkleктична, часто поєднує несумісне. Вона припускає, що певна частка істини є у всіх вищезгаданих, більш вузькоспрямованих теоріях. У ній затверджується, що особа виникає з взаємодії певних якостей і схильностей і способу, яким навколишнє середовище впливає на те, яким чином ці якості і поведінкові тенденції виявляються. Зовсім не очевидно, що згідно цієї точки зору, особа існує як окрема «річ». Швидше це стає свого роду загальним терміном для позначення складних елементів взаємодії. Цікаво відзначити, що вищезазначені теоретичні підходи можуть розглядатися як ті, що представляють два різні узагальнення щодо самого терміну особа, оскільки позиції 1-3 представляють обґрунтований теоретичний конструкт, гіпотетичну внутрішню «суть» з причинною роллю в

поведінці. Позиції 4-8 розглядаються як вторинний чинник, виведений на основі постійності поведінки, тоді як інші операції і процеси грають важливу причинну роль у визначенні поведінки, і отже як поняття воно не підкріплене сильними аргументами.

3.2. Взаємозв'язок особистості і роботи

Індивідуальні відмінності, що відносяться до вивчення ОП можна розділити на три групи:

1. демографічні характеристики (вік, стать);

2. компетентність (схильності і здібності);

3. психологічні особливості (система цінностей, відношення до роботи, характер, установки)

а) демографічні характеристики:

Демографічні характеристики – це основні змінні (вік, стать), які допомагають сформувати те, чим з часом стає людина.

Різноманітність робочої сили, пов'язана з тим, що існують індивідуальні особливості людей, що роблять їх відмінними один від одного, і полягають в основних демографічних відмінностях: стать, расова і етнічна приналежність, вік, фізичні можливості.

Завдання полягає в управлінні різноманітною робочою силою так, щоб, поважаючи унікальні можливості і внесок індивіда, одночасно прищепити йому відчуття загальної приналежності до організації з її особливостями і світоглядом.

Різноманітність робочої сили – це відмінності відносно статі, расової і етнічної приналежності, віку і фізичних можливостей.

В міру того як робоча сила стає все більш різноманітною, підвищується вірогідність формування стереотипів та дискримінації, тому все більшу важливість набуває управління цією різноманітністю.

Формування стереотипів – відбувається в тому випадку, якщо людину починають сприймати як представника тієї групи або категорії, приписуючи їй характеристики, звичайно властиві цим людям.

! Наприклад, твердження «Літні люди не відрізняються творчим підходом». Стереотипи, що виникають на базі демографічних характеристик, приховують індивідуальні відмінності, заважають людям сприймати інших індивідів і гідно оцінити їх робочий потенціал.

Дискримінація людей певного типу є не тільки порушенням законів України, але і не відповідає інтересам виробництва, оскільки люди, що піддаються, дискримінації, не можуть внести повний внесок в роботу організації. Все більше число фірм усвідомлює, що різноманітність робочої

сили, що відображає відмінності в суспільстві, допомагає їм наблизитися до своїх споживачів.

Стать. Дослідження працюючих жінок свідчить про те, що загалом існують лише дуже незначні відмінності між жінками і чоловіками, які впливають на виконання роботи.

!!! Як необхідно поводитися з чоловіками-менеджерами і жінками-менеджерами

1. Не виходьте з припущень про те, що чоловіки-менеджери і жінки-менеджери розрізняються за своїми особистими якостями.

2. Впевненість в тому, що політика, практика і програми зводять до мінімуму гендерні відмінності в роботі менеджерів.

3. Не виходьте з припущень про те, що успіхи в менеджменті більш властиві представникам якої-небудь однієї статі.

4. Усвідомте той факт, що і серед чоловіків і серед жінок зустрічаються блискучі, хороші і погані менеджери.

5. Зрозумійте, що успіх вимагає найкращого використання людського таланту незалежно від статі.

Таким чином, чоловіки і жінки не демонструють яких-небудь пов'язаних з статтю відмінностей відносно здібностей вирішувати проблеми, аналітичних навиків, мотивації, здатності до навчання. Проте жінки більш комфортні і у них слабкіше, ніж у чоловіків виражено очікування успіху. Що стосується оплати праці, то заробітна платня жінок поступово зросла з 59% від зарплати чоловіків в 1975 р. до 76% останнім часом.

Вік. Результати досліджень щодо віку демонструють старіння робочої сили. За прогнозами з 1990 по 2005 рр. люди старше 50 років і більше складають 85% всієї робочої сили. Відносно працівників старшого віку існують стереотипи: вважається, що вони позбавлені гнучкості і не бажані з багатьох причин. В деяких випадках навіть працівників у віці 40 років називають вже дуже «старими» і висловлюють співчуття у зв'язку з тим, що їх досвід і навички більше не цінуються.

З іншого боку, в малому бізнесі існує тенденція особливо цінувати працівників саме старшого віку – за досвід, стабільність і низьку плинність кадрів. В значній мірі вік пов'язаний з досвідом і тривалістю перебування на посаді, тобто існує позитивна залежність між віком і виконанням роботи. Для досвідчених працівників характерні більш низькі показники прогулів і плинність кадрів.

Фізичні можливості. Останні дослідження говорять про те, що робочі-інваліди виконують свою роботу так саме добре, як і повноцінні робочі, а іноді навіть краще.

Приблизно три чверті людей з важкою інвалідністю є безробітними.

Приблизно 80% інвалідів хочуть працювати

б) компетентність:

Компетентність складається з: схильності і здібностей.

Схильності – це здібність до навчання. Схильності можуть переростати в здібності.

Здібності – природжені або придбані в процесі навчання властивості. Загальні здібності: інтелект, навчання, креативність, рефлексивність, активність, саморегуляція.

Розглядаючи на організаційному рівні, можна сказати, що здібності і зусилля, які застосовує в процесі роботи людина, є ключовими чинниками, що визначають її поведінку і показники роботи.

Компетентність є важливим чинником для працедавців, починаючи з моменту, коли менеджер тільки набирає на роботу. Коли людина з відповідними характеристиками вже відібрана, різні програми навчання, тренінги і семінари використовуються для того, щоб поліпшити і розвинути необхідні навички

в) цінності, установки:

Цінності – стійка перевага відносно відповідного ходу подій або їх результатів. 1. це те, що є особливо важливим для людини, те, що готова оберігати і захищати від посягань;

2. Психолог М. Рокіч визначив цінності – як глибокі переконання, які визначають дії і думки в різних ситуаціях.

Впливають на цінності:

1. батьки
2. друзі
3. вчителі
4. зовнішні референтні групи.

Класифікація людських цінностей

1. Г.Олпорт 1930 р. з колегами визначили наступні види цінностей.

а) теоретичні – зацікавленість у пошуках істини шляхом міркування і систематичного мислення;

б) економічні – зацікавленість в корисності і практичності, зокрема накопиченні багатства;

в) естетичні – зацікавленість в красі, формі і художній гармонії;

г) соціальні – зацікавленість в людях і любові;

д) політичні – зацікавленість в придбанні влади і впливу на тих, що оточують;

е) релігійні – зацікавленість в єдності і розумінні цілісності Всесвіту.

2. Класифікація життєвих цінностей А. Адлера представлена в таблиці 2.1.

Розглянуті системи класифікацій цінностей зробили величезний вплив на роботи, присвячені цінностям, але вони не цілком придатні для використання на робочому місці. Для цього підходить схема Магліно із співавторами. Вони виділили наступні цінності:

А) Досягнення – отримання результатів в житті ціною наполегливої праці.

Б) Допомога оточуючим і турбота – інтерес до інших людей і надання їм допомоги.

В) Чесність – здатність говорити правду.

Г) Справедливість – здатність не вставати не на чю сторону і робити те, що буде справедливим відносно всіх зацікавлених осіб.

Ці 4 види цінностей грають важливу роль на робочому місці, таким чином, ця схема має відношення для досліджень цінностей в рамках ОП.

Установки – знаходяться під впливом цінностей і мають теж джерела. Установки допомагають передбачити поведінку людини на робочому місці, а працівнику допомагають адаптуватися до виробничого оточення, тому вони грають велику роль при створенні організаційної моделі поведінки.

Установка – це постійна готовність особи відчувати і поводитися певним чином по відношенню до чого-небудь.

Таблиця 2.1.

Система цінностей людини за Альфредом Адлером

Фізичні цінності	Емоційні цінності	Інтелектуальні цінності
Ремісничча діяльність	Відповідальність	Навчання
Комфорт	Емоційна постійність	Творчість
Заняття спортом	Престиж	Мудрість
Багатство	Допомога	Складність
Зовнішній вигляд	Релігія	Ухвалення
Здоров'я	Безпека	Уміння
Відпустка	Довіра	Незалежність
Умови роботи	Інтимні відносини	Вдосконалення
Сила	Любов	Плановість
Прояв активності	Дружелюбність	Читання
Подорожі	Пристрасть	Спілкування
Привабливість	Відвертість	Розум
Фінансова безпека	Віддача	Точність

Компоненти установок:

1. афективний компонент – (відчуття, емоції: любов і ненависть, симпатія і антипатія) формує відношення у об'єкту, упередження (негативні відчуття), привабливості і нейтральні емоції. Це основний компонент, емоційний стан передуює організації когнітивного компоненту;

2. когнітивний (інформаційний, стереотипний) компонент – (сприйняття, знання, переконання, думка про об'єкт) формує певний стереотип, модель. Його можуть відобразити, наприклад, чинники сили, активності;

3. конативний компонент (дієвий, поведінковий, такий, що вимагає вольових зусиль) визначає спосіб включення поведінки в процес діяльності. До цього компоненту відносяться мотиви і цілі поведінки, схильність до певних підсистем. Когнітивний компонент – це намір поводитися певним чином, на підставі специфічних відчуттів і установок.

Властивості установок

Набуття. Більша частина установок особи не є природженою. Вони формуються (сім'єю, однолітками, суспільством, роботою, культурою, мовою, вдачами, ЗМІ) і отримуються особою на основі власного досвіду (сімейного, службового і т. інш.).

Відносна стійкість. Установки існують до тих пір, поки не буде зроблено що-небудь для їх зміни.

Варіативність. Установки можуть варіюватися від дуже сприятливих до несприятливих.

Спрямованість. Установки направлені на конкретний об'єкт, до якого людина може переживати деякі почуття, емоції або мати певні переконання. Поведінковий компонент – це намір поводитися певним чином у відповідь на відчуття, результат установки, схильність до характерних дій.

Установка є змінною, яка знаходиться між попередніми очікуваннями, цінностями і наміром поводитися певним чином. Важливо розуміти, що послідовного зв'язку між установками і поведінкою може не бути. Установка приводить до наміру повестися яким-небудь чином. Цей намір може бути виконаний або не виконаний за даних обставин. Хоча установка не завжди однозначно визначає поведінку, зв'язок між установкою і наміром поводитися яким-небудь чином дуже важливий для менеджера. Подумайте про свій досвід роботи або про розмову з іншими людьми про їх роботу. Нерідко можна почути скарги про чиєсь «погане відношення». Ці скарги висловлюються унаслідок

незадоволеності поведінкою, з якою асоціюється погане відношення. Несприятливе відношення у формі незадоволеності роботою приводить до плинності робочої сили (що дорого обходиться), прогулів, запізнь, низької продуктивності і навіть до погіршення фізичного або розумового здоров'я. Тому один з обов'язків менеджера – розпізнавати відносини, а також і попередні умови (очікування і цінності) і спрогнозувати можливий результат.

Функції установок Які наслідки того, що люди мають установки? На це питання відповідають функціональні теорії установки, сформульовані такими дослідниками, як В. Кац (1967 р.), В. Мак-Гуайр (1969 р.), М. Сміт, Дж. Брунер.

Цими дослідниками були сформульовані чотири функції установок особистості.

1. Его-захистна функція через захисні механізми раціоналізації або проекції дозволяє суб'єкту:

- а) справитися з своїм внутрішнім конфліктом і захистити свій Я-образ, свою Я-концепцію;
- б) протистояти негативній інформації про себе або значущих для нього об'єктах (наприклад, групі меншин);
- в) підтримувати високу (низьку) самооцінку;
- г) захищатися від критики (або використовувати її проти критика).

Ці установки походять з внутрішніх потреб особистості, і об'єкт, на який вони направлені, може бути випадковим. Такі установки недоступні змінам за допомогою стандартних підходів,

таких як забезпечення особистості додатковою

інформацією про об'єкт, на який направлена установка.

2. Ціннісно-експресивна функція і функція самореалізації включає емоційне задоволення і самоствердження і пов'язана з найбільш комфортною для індивіда ідентичністю, будучи також засобом суб'єктивної самореалізації.

Ця функція дозволяє людині визначити:

- а) свої ціннісні орієнтації;
- б) до якого типу особи вона відноситься;

- в) що вона з себе представляє;
- г) до чого відчуває приязнь і до чого неприязнь;
- д) її відношення до інших людей;
- е) відношення до соціальних явищ.

Цей вид прояву установки направлений головним чином на затвердження справедливості саморозуміння і менш орієнтований на чужі думки. Особистість приймає установки для того, щоб підтримувати або виправдовувати свою поведінку. Дослідники когнітивного дисонансу вважають, що людина сама формує установки, щоб виправдати свою поведінку.

3. Інструментальна, адаптивна або утилітарна функція допомагає людині:

- а) досягати бажаних цілей (наприклад, нагороди) і уникати небажаних результатів (наприклад, покарання);
- б) на основі попереднього досвіду виробити уявлення про співвідношення цілей і способи їх досягнення;
- в) пристосуватися до оточення, що є підставою для її поведінки на роботі в майбутньому. Люди виражають позитивні установки по відношенню до тих об'єктів, які задовольняють їх бажанням, а негативні установки – по відношенню до тих об'єктів, які асоціюються з фрустрацією або негативним підкріпленням.

4. Функція систематизації і організації знання (пізнання) або економії допомагає людині знайти ті норми і точки відліку, відповідно до яких вона спрощує, організовує, намагається зрозуміти і структурувати свої суб'єктивні уявлення про навколишній хаотичний світ, тобто конструює свою власну картину (образ, своє бачення) того, що оточує.

Управління розподілом інформації представляється основною функцією майже всіх установок людини і полягає у формуванні спрощеного погляду і ясного практичного керівництва щодо поведінки по відношенню до тих або інших об'єктів. У житті дуже багато складних і не цілком ясних феноменів, неможливо враховувати всі їх особливості.

Установки надають індивіду велику послугу в доцільному виконанні наміченої поведінки, в задоволенні його потреб. Установка створює психологічну основу пристосування людини до навколишнього середовища і перетворення її залежно від конкретних потреб.

3.3. Зміна установок менеджером

Установки співробітників іноді можна намагатися змінити, якщо менеджер дуже зацікавлений в таких змінах.

Необхідно враховувати перешкоди на цьому шляху.

Бар'єри на шляху зміни установки:

1) ескалація прихильності, наявність стійкої переваги певного образу дії без прагнення що-небудь міняти. Це відноситься, зокрема, і до помилкового рішення, на якому продовжує наполягати керівник;

2) відсутність у співробітника достатньої інформації (у тому числі і зворотного зв'язку у вигляді оцінки наслідків його поведінки керівником), що може послужити підставою до зміни установки.

Яким чином менеджер може змінити установки своїх службовців? Припустимо, що службовці різко незадоволені рівнем своєї заробітної платні і, швидше за все, необхідно змінити ці установки щоб уникнути масового звільнення службовців. Згідно одного підходу можна проінформувати працівників про те, що організація платить їм все, що тільки може, але в найближчому майбутньому сподівається підвищити заробітну платню.

Інший метод – продемонструвати, що жодна інша схожа організація не платить своїм працівникам більше. І, нарешті, третій спосіб – прийняти установки, тобто безпосередньо підвищити рівень заробітної платні і таким чином усунути саму причину виникнення такої незадоволеності. Зміна установок службовців – це мета багатьох організаційних змін і методів розвитку.

На зміну установок особи впливає безліч чинників, серед яких виділяють три групи загальних чинників:

1) віра в того, що повідомляє (залежить від його престижу і розташування, пошани, довіри до нього);

2) віра в саме повідомлення (його переконливість і прихильність публічно вираженої позиції особи);

3) ситуація (відвернення і приємне оточення).

Найбільш ефективні способами зміни установок особи є:

надання нової інформації. В окремих випадках інформація про інші аспекти або цілі діяльності змінить переконання людини, а в результаті і її установки; дія страхом. Страх може примусити людей змінити свої установки. Проте для остаточного результату велике значення має середній рівень страху, що відчувається; усунення невідповідності між установкою і поведінкою. Теорія когнітивного дисонансу стверджує, що людина прагне активно усунути дисонанс за допомогою зміни установок або поведінки;

вплив друзів або колег. Якщо людина особисто зацікавлена в чому-небудь конкретному, вона прагнучим не допустити крайні розбіжності між власною поведінкою і поведінкою інших людей.

З іншого боку, якщо людина схильна до впливу з боку друзів, колег, то вона легко змінить свої установки; залучення до співпраці. Люди, незадоволені існуючим станом речей, притягуються до активної роботи по зміні ситуації;

відповідна компенсація, що відшкодовує і заглушає стан дискомфорту, що викликається когнітивним дисонансом.

3.4. Характерні риси особистості, пов'язані з її поведінкою в організації.

Інтерналізм. Людина вважає, що сама контролює свої дії, керує ними; виявляє більшу зацікавленість і задоволеність роботою. У власних невдачах не звинувачує оточення і прагне самотійно контролювати ситуацію. Мотивована на досягнення.

Екстерналізм. Людина вважає, що її життя контролюється зовнішніми силами і її частка залежить від вдачі та зовнішніх обставин. Вона менш задоволена своєю роботою й більш відчужена від робочого оточення.

Людина покладається на обставини й розцінює себе як таку, що не може впливати на важливу для неї ситуацію.

Авторитаризм. Це переконання, що між людьми в організації мають бути розбіжності в статусі та посадовій ієрархії. Авторитарна персона негативно сприймає роботу, виконання якої потребує чуйності до інших людей, толерантності й здатності адаптуватися до складних обставин, що змінюються. Колі успіх роботи залежить від чіткого додержання правил та інструкцій, високоавторитарна персона може виконувати роботу дуже добре.

Макіавеллізм. Людина вірить, що мета виправдовує засоби її досягнення. Така людина є прагматиком, її поведінка не завжди збігається з етичними нормами бізнесу. Якщо очікується значна винагорода за результати роботи, особи, що їх називають «високі Маки», дуже продуктивні. Колі відсутні чіткі стандарти виконання роботи, або цілі не виправдовують засобів, то прогнозувати результативність «високого Маку» важко.

Орієнтація на досягнення. Людина постійно прагне виконувати роботу краще, самостійно долати труднощі; хоче відчувати, що успіхи чи невдачі значною мірою залежать від неї особисто. Отримує насолоду від завдань, що дуже важко виконати, які містять у собі виклик.

Водночас вона уникає роботи, яка має малий шанс на успіх. Швидко реагує на зворотний зв'язок і добре контролює результати власного виконання роботи.

Схильність до ризику. Людина з високим рівнем схильності до ризику швидше приймає рішення і користується меншим обсягом інформації, щоб зробити вибір. Схильність до ризику може сприяти ефективнішому виконанню роботи в умовах необхідності швидкого прийняття рішень (менеджер, брокер), але може стати на заваді бухгалтеру, який виконує аудиторську роботу [21, с. 48].

Запитання для самоконтролю:

1. Які індивідуально-психологічні чинники визначають поведінку людини в організації?
2. Що таке цінності? Як система цінностей впливає на поведінку людини?
3. Що таке інтерналізм та екстерналізм? Яким чином ці риси особистості впливають на організаційну поведінку?
4. Які теорії особистості вам відомі? Як вони пояснюють поведінку людини?
5. Що є перешкодою при зміні установок менеджером і чому?
6. Чи може поведінка окремої людини впливати на розвиток організації?
7. Якими знаннями та навичками повинен володіти менеджер, щоб регулювати, корегувати та прогнозувати поведінку підлеглих?
8. Назвіть індивідуально-психологічні характеристики ефективного керівника.
9. Як ставлення працівників до організації обумовлює їх поведінку?
10. Які здібності людини дозволяють передбачити її поведінку?

ТЕМА 4. СЕГМЕНТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ.

4.1. Організаційна поведінка як об'єкт керуючих впливів

4.2. Класифікація організаційної поведінки.

4.3. Моделі організаційної поведінки

***Ключові слова:** поведінка, особистість, моделі організаційної поведінки.*

***Мета вивчення теми:** розглянути основні концепції організаційної поведінки та її види, які впливають на вибір поведінкової тактики та стратегії поведінки, визначити характерні риси моделей організаційної поведінки.*

4.1. Організаційна поведінка як об'єкт керуючих впливів

Під організаційним поведінкою розуміють стійкі індивідуальні та колективні що зовні виявляються форми активності людей, включених в

структуру соціальної організації, з її внутрішнім і зовнішнім середовищем, а також взаємодія організації як групового суб'єкта із зовнішнім середовищем.

Організаційна поведінка визначається здатністю людини і групи змінювати свої дії під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів і дозволяє на рівні людини і групи:

1) адаптуватися до організаційної середовищі, мінімізувати дію негативних факторів, використовуючи для досягнення своїх цілей позитивні фактори середовища;

2) впорядковувати систему зв'язків, відсікаючи все незначущі або небажані контакти і створюючи взаємодії, необхідні для якісного вирішення тих чи інших організаційних завдань;

3) висловити своє ставлення до власної діяльності, до діяльності інших членів організації і діяльності організації в цілому;

4) самовизначитися, проявити свої здібності і можливості, реалізувати себе.

4.2. Класифікація організаційної поведінки.

В організаційному поведінці як в сукупності дій і вчинків виражається ставлення людини, групи, організації до суспільства в цілому, до окремих людей і груп, до предметного світу. Вибираючи ту чи іншу форму поведінки, людина або група співвідносить свій вибір:

- • зі своїми цінностями, інтересами і цілями;
- • з цінностями, інтересами і цілями інших людей і груп, що входять в організацію (керівників, колег);
- • з цінностями, інтересами і цілями всієї організації;
- • з цінностями, інтересами і цілями більш широкого соціуму (міста, регіону, країни, всього людства);
- • з конкретною ситуацією організаційної взаємодії.

Аналізувати організаційна поведінка можна з різних точок зору (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Класифікація організаційної поведінки

	критерій класифікації	Типи організаційної поведінки
	Сфера здійснення	Трудове (офіційне і неофіційне) Міжособистісне
	суб'єкти	Окремі члени організації Групи, що входять в організацію (формальні і неформальні) Керівництво організації Організація в цілому
	навмисність	заздалегідь сплановане Спонтанне, що виражає стихійну реакцію на ті чи інші події
	функції	управлінське виконавська
	стиль управління	<i>Авторитарне</i> - характеризується жорсткістю, вимогливістю, єдиноначальністю, переважанням владних функцій, строгим контролем і дисципліною, орієнтацією на результат, ігноруванням соціально-психологічних факторів
		<i>Демократичне</i> - спирається на колегіальність, довіру, інформування підлеглих, ініціативу, творчість, самодисципліну, свідомість, відповідальність, заохочення, гласність, орієнтацію не тільки на результати, а й на способи їх досягнення
		<i>Ліберальне</i> - відрізняється низькою вимогливістю, потуранням, відсутністю дисципліни і строгості, пасивністю керівника і втратою контролю над підлеглими, наданням їм повної свободи дій
	стиль керівництва	колегіальне директивне
	Завдання, які повинні бути	<i>Функціональне</i> - визначається вимогами технології і організації виробництва
	вирішені з його допомогою	<i>Економічне</i> - пов'язано з прагненням досягти певних вигод (максимум доходу - мінімум зусиль; максимум доходу - максимум зусиль; мінімум доходу - мінімум зусиль)

	критерій класифікації	Типи організаційної поведінки
		<i>Організаційне</i> - обумовлено реакцією на застосування різних видів керуючих впливів
		<i>Адаптаційне</i> - пов'язано з необхідністю пристосуватися до нових умов роботи, змінити своє становище
		<i>Субординационное</i> - виходить з необхідності підкорятися існуючим в організації порядків, норм і правил
		<i>Характерологическое</i> - обумовлено особистісними особливостями
	ступінь визначеності	<i>Детерміноване</i> , що припускає підпорядкування обставинам
		<i>Недетермінованого</i> , залежне від внутрішніх імпульсів
	мотивація	<i>Ціннісне</i> , орієнтоване на певні моральні норми
		<i>Ситуативна</i> , залежне від обставин, що складаються
0	Ступінь врахування інтересів оточуючих (організації)	позитивне негативний
№	критерій класифікації	Типи організаційної поведінки
1	Ступінь інтенсивності (енергійності)	пасивне активне
2	вектор активності	агресивна асертивне
3	спрямованість	<i>Конструктивне</i> - дозволяє людині організовувати себе і своє оточення <i>Деструктивна</i> - породжує дезорганізацію і хаос
4	рівень усвідомленості	<i>Раціональне</i> - припускає вільний і усвідомлений вибір мети; усвідомлена поведінка, що дозволяє відкидати автоматичні емоційні рішення

	критерій класифікації	Типи організаційної поведінки
		<i>Ірраціональне</i> - орієнтоване на досягнення цілей без ретельної попередньої оцінки ситуації, що склалася і існуючих можливостей
5	Ступінь усвідомлення чинників, що обумовлюють вчинки, і ступінь контролю над ними	<i>Реактивний</i> - автоматичні неусвідомлені дії у відповідь на зміну зовнішньої ситуації
		<i>Інстинктивне</i> - ситуація усвідомлюється, але дії не контролюються волею
		<i>Емоційне</i> - ситуація усвідомлюється і в принципі доступна вольовому контролю, але такого не слід через відсутність бажання суб'єкта
		<i>Вільне цілеспрямоване</i> - людина повністю усвідомлює ситуацію і контролює свою поведінку

Проте використання лише одного критерію для опису особливостей організаційної поведінки збіднює уявлення про нього. Набагато продуктивніше дво- і тривимірні опису.

Так, в залежності від ставлення до норм поведінки і цінностей організації розрізняють наступні типи індивідуального організаційної поведінки ^[1] :

- людина приймає норми поведінки та поділяє цінності організації;
- людина приймає норми поведінки, але не поділяє цінності організації («пристосуванець»);
- людина не приймає норми поведінки, але розділяє цінності організації («оригінал»);
- людина не приймає норми поведінки та не поділяє цінності організації («бунтар»).

За співвідношенням *інтенсивності і вектора активності* можна говорити про такі типи організаційної поведінки, як: а) *активно-агресивне*, коли людина діє енергійно, цілеспрямовано для себе, але непередбачувано і деструктивно для оточуючих, демонструє ворожість, заподіює їм шкоду (психологічну, фізичну), викликає у них невпевненість в собі, страх, потреба захищатися, а

також створює в групі стан напруженості. Виходячи з власних потреб, він нав'язує свою думку іншим, вимагає поступок для себе, приймає рішення за оточуючих, що в підсумку призводить до відмови від співпраці з їх боку і ускладнює досягнення цілей;

- б) *пасивно-агресивне*, коли людина діє боязко, невпевнено, не хоче брати на себе ініціативу і відповідальність, поступається зовнішнім вимогам, забуває про свої інтереси і потреби, а тому рідко досягає цілей. Оскільки за людини вибір роблять інші, він відчуває себе жертвою, звинувачуючи самого себе в тому, що відбувається і караючи себе самознищенням, але при цьому не відмовляється від такої поведінки, бо воно мало ризиковано, тобто дозволяє не потрапляти в складні ситуації;

- в) *активно-асертивне*, коли людина діє енергійно, впевнено, цілеспрямовано, конструктивно; не залежить від зовнішніх впливів і оцінок; самостійно регулює власну поведінку і відповідає за нього. Він виходить з власних потреб, але при цьому враховує інтереси і права оточуючих, відкрито заявляє про свої бажання і уявлення, готовий до конструктивного діалогу і співпраці, вміє ефективно взаємодіяти, домагаючись реалізації власних цілей, зберігаючи хороші відносини;

- г) *пасивно-асертивне*, коли людина діє боязко, невпевнено, не хоче брати на себе ініціативу і відповідальність, однак готовий до співпраці, якщо інші проявляють ініціативу; вміє підтримувати хороші відносини, конструктивно взаємодіяти, домагаючись реалізації власних і групових цілей і т.д.

Якщо розглядати організаційну поведінку з точки зору *поєднання мотивів, розуміння необхідності (почуттів) і волі*, можна виділити три типи організаційної поведінки ^[2] :

- 1) *вимушене*, нав'язане іншими учасниками організаційних відносин або організаційної ситуацією; необхідність виконувати функції керівництва або підпорядкування сприймається як насильство над особистістю, викликає

внутрішній протест аж до озлоблення; обумовлено нерозумінням важливості і необхідності тих чи інших дій або недостатніми вміннями;

- 2) *внутрішньо бажане*, спрямоване на досягнення найбільшого емоційного комфорту в будь-якій ситуації; певне задоволення на рівні керівництва приносить можливість проявити себе, продемонструвати власну владу, а на рівні підпорядкування - звільнення від необхідності приймати самостійні рішення;

- 3) *усвідомлено необхідне*, в тому числі впливає з почуття обов'язку, коли незалежно від своєї позиції в організаційній структурі людина діє по-справжньому активно, творчо, ефективно, результативно.

4.3. Моделі організаційної поведінки

Оскільки в будь-якій організації як соціальної групи поведінку одних її членів взаємопов'язане з поведінкою інших, особливий інтерес представляє багатовимірний аналіз організаційної поведінки. Однією з найпродуктивніших для розуміння специфіки організаційної поведінки є типологія, яка спирається на так звані *парадигми (концептуальні схеми) управління організацією* (табл. 4.2) ¹.

Таблиця 4.2

Моделі організаційної поведінки (по Дж. В. Ньюстром, К. Девісу) ²

характери- стіки	моделі			
	<i>авторитарна</i>	<i>опіки</i>	<i>підтримки</i>	<i>колегіальна</i>
базис моделі	влада	економічні ресурси	людські ресурси	партнерство
орієнтація керівництва	повноваження	гроші	підтримка	Командна праця
орієнтація працівників	підпорядкування	Безпека і пільги	Виконання робочих завдань	Відповідальна поведінка

характеристіки	моделі			
	авторитарна	опіки	підтримки	колегіальна
Психологічний результат для працівників	Залежність від безпосереднього начальства	Залежність від організації	Участь в управлінні	самодисципліна
Задоволення потреб працівника	В існуванні	В безпеці	У статусі і визнання	В самореалізації
Участь працівників в процесі праці	Мінімальна	пасивне співробітництво	пробуджені стимули	помірний ентузіазм

З таблиці добре видно, що поведінка і керівництва, і працівників, з одного боку, визначається внутрішніми факторами (базовими переконаннями про джерела влади, потребами, поведінковими орієнтаціями), а з іншого - взаємно обумовлено, адже, вибираючи ту чи іншу модель своєї поведінки, керівництво, по суті, спонукає працівників вибирати відповідні цієї моделі поведінкові реакції.

Не менший інтерес представляє аналіз організаційної поведінки з точки зору *соціальних стереотипів про працюючому людину* (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

Соціальні стереотипи про працюючому людину

характеристіки	соціальні стереотипи			
	«Економічна людина»	«Функціональний людина»	«Психологічний людина»	«Етичний людина»
Образ працюючої людини	Раціонально мисляча і орієнтується насамперед на гроші як засіб задоволення універсальних потреб	Виконуючий робочі функції як придатак машин і устаткування	Переживає свої власні стану, які впливають на продуктивність праці	Оцінює з моральної точки зору те чи інше відношення до себе і сам відноситься до інших людей на основі того, як інші ставляться до нього

характеристіки	соціальні стереотипи			
	«Економічна людина»	«Функціональний людина»	«Психологічний людина»	«Етичний людина»
Принцип, що лежить в основі стереотипу	грошовий розрахунок	Підпорядкування людини робочим операціям	Використання психології для досягнення певної вигоди	Підпорядкування вимогам професійної, ділової та управлінської етики
базові переконання керівництва	«Гроші вирішують все!»; «Кожен має свою ціну!»; «Я плачу - ось нехай і працюють!»	«Всі ми - заручники нових технологічних систем управління»; «У наш час працівник - суб'єкт професійних функцій»; «Всі ми працюємо на знос заради успіху фірми»	«Без психології не можна!»	«Ми повинні працювати в дружньому колективі»

Зверніть увагу, представлена в табл. 4.3 типологія соціальних стереотипів про працюючому людину не єдина. Так, в рамках іншої типології виділені соціальні стереотипи «людина», «людина споживає», «людина ієрархічний», «людина професійна», «людина корпоративний»^[5]. Порівняльний аналіз змісту соціальних стереотипів, включених в ці типології, показує, що вони в певній мірі взаємодоповнюють один одного, описуючи в цілому організаційна поведінка.

Соціальні стереотипи, заломлюючись у свідомості і керівництва, і рядових членів організації, визначають їх вчинки в конкретних ситуаціях, а також лінію поведінки в цілому; задають *сегменти організаційної поведінки*, які обумовлюють стан працюючої людини

Кожному сегменту організаційної поведінки відповідає певна модель поведінки працівника (табл. 4.4).

Таблиця 4.4

Моделі організаційної поведінки працівників

Сегмент організаційної поведінки	основа поведінки	Модель поведінки
ригористичну	Підпорядкування службовому обов'язку	"Я зобов'язаний"
автономний	Свобода організаційного маневру	"Я можу"
мобілізаційний	Психологічна готовність до роботи	"Я готовий"
пресові	Підпорядкованість робочим операціям в часі і просторі	«Я роблю все якісно і в строк»

Залежно від стереотипів сприйняття працівників, які проявляються в свідомості керівника, він може вибрати ті чи інші стратегії поведінки по відношенню до них, а значить, використовувати різні керуючі впливи (табл. 4.5).

Стратегії поведінки керівників визначають стратегії поведінки рядових членів організації. Практика організаційного консультування показує, що при переході від управлінської моделі «змусити» до управлінської моделі «зацікавити» якісно оновлюється зміст всіх сегментів організаційної поведінки (табл. 4.6).

Таблиця 4.5

Стратегії поведінки керівника, що спираються на стереотипи сприйняття працівників (але Ю. Д. Красовському)

Поєднання стереотипів сприйняття	Ступінь вираженості і рівновесності стереотипу	Управлена етична модель поведінки
«Функціональний людина» і «економічна людина»	Явно виражені і рівноважні	«Змусити»
«Етичний людина» і «психологічний людина»	Явно виражені і рівноважні	«Зацікавити»
«Психологічний людина» і «економічна людина»	За умови вираженості стереотипу «функціональний людина» і «смазанпості» стереотипу «етичний людина»	«Примусити» («батіг і пряник»)

«Функціональний людина» і «економічна людина»	За умови вираженості стереотипу «функціональний людина» і незначній вираженості стереотипу «етичний людина»	«Маніпулювати» («показна турбота»)
---	---	-------------------------------------

Таблиця 4.6

Динаміка організаційної поведінки при зміні управлінської моделі поведінки (по Ю. Д. Красовському)

Сегменти організаційної поведінки	Управлінська модель поведінки	
	«Змусити»	«Зацікавити»
автономний	Жорстка централізація управління і відсутність ініціативи у працівників	Децентралізація управління в результаті делегування повноважень; підвищення свободи організаційного маневру співробітників і керівників підрозділів
мобілізаційний	Неготовність до продуктивної діяльності через незацікавленість працівників в якості результатів	Зростання налаштованості працівників на робочі процеси в результаті введення нової системи стимулювання з максимальним урахуванням потреб кожної функціональної групи працівників
пресові	Вимога жорсткого слідування графіком; інтенсифікація процесу	Зростання самовіддачі працівників в трудовому процесі при збереженні практично колишнього рівня інтенсивності робіт
Сегменти організаційної поведінки	Управлінська модель поведінки	
	«Змусити»	«Зацікавити»
ригористичну	Вимога суворого підпорядкування посадовими обов'язками без урахування індивідуальних потреб та інтересів	Трансформація «обов'язковості» в «самововлеченість» (тобто добровільне слідування обов'язку); підвищення значущості особистості працівника

Якщо порівняти моделі організаційної поведінки, засновані на концептуальних схемах управління організацією і на стереотипах сприйняття працівників, то можна побачити, що вони певною мірою взаємопов'язані:

- в основі авторитарної моделі лежить перш за все стереотип про «функціональному людині»;
- в основі моделі опіки - стереотип «економічної людини»;
- в основі моделі підтримки - стереотип про «психологічному людині»;
- в основі колегіальної моделі - стереотип «етичного людини».

Стратегії поведінки керівництва проявляються на рівні організаційних взаємодій.

ТЕМА 5. ПОЗИЦІЯ, СПРИЙНЯТТЯ І ОБҐРУНТУВАННЯ ПОВЕДІНКИ.

5.1. Суть і динамічність сприйняття.

5.2. Властивості і ефекти сприйняття.

5.3. Зовнішні і внутрішні чинники.

5.4. Теорія атрибуції і причини, що приводять до фундаментальної помилки атрибуції.

5.5. Тактики управління враженнями.

***Ключові слова:** сприйняття, теорія атрибуції, проекція, ефекти сприйняття, фундаментальна помилка атрибуції, апперцепція.*

***Мета вивчення теми:** сформувати базу знань пов'язаних з ефектами сприйняття та фундаментальними помилками атрибуції які важливі для подальшої роботи менеджера, засвоєння особливостей сприйняття та тактик управління враженнями.*

5.1. Суть і динамічність сприйняття

Для розуміння конкретних людей в організації необхідно досліджувати їх взаємодію з різними чинниками, з якими вони стикаються в даному організаційному середовищі. Індивідуальна поведінка є функцією безлічі змінних зовнішнього середовища та внутрішнього середовища організації.

Зовнішнє навколишнє середовище – сукупність політичних, соціокультурних, природнокліматичних, правових, науково-технічних, комунікаційних і

економічних умов, що оказують пряму і непрямую дію на життєдіяльність людини, організації.

Внутрішнє організаційне середовище – сукупність організаційних умов трудової спільної діяльності людей.

Найбільш істотними і значущими для сприйняття є:

організаційна культура, організаційна структура, системи заохочень і санкцій, організація праці, ролі працівників, робоча група, організаційний статус, ресурси.

Співробітники сучасної організації і особливо менеджери повинні володіти високою соціально-психологічною культурою, яка є невід'ємною частиною загальної культури.

Соціально-психологічна культура включає 3 необхідних елемента:

пізнання себе, пізнання інших людей, уміння спілкуватися з людьми і регулювати свою поведінку в спільній діяльності.

Процес сприйняття формує унікальну інтерпретацію (розуміння) ситуації і відповідну поведінку людини і тому має пряме відношення до ОП.

Сприйняття акцентує увагу на відношеннях кожного менеджера до певної людини і події, а також на його у відповідь реакцію.

У свою чергу ці люди також складають своє враження про менеджера відповідно до свого розуміння його поведінки в тих або інших ситуаціях.

Визнання різниці сприйняття між працівниками, менеджером і реальною ситуацією в організації дуже важливо в розумінні ОП. Тому менеджеру необхідно зрозуміти, яким чином реальні події можуть бути спотворені сприйняттям, і яким чином це може вплинути на роботу. Тому зупинимось докладніше на суті сприйняття.

Сприйняття є процесом, за допомогою якого люди одержують, структурують і інтегрують інформацію, що поступила з навколишнього світу.

Ми бачимо, як сонце сходить на сході і заходить на заході, але насправді воно ніколи не сходить і не заходить.

Відомо, що очевидці часто абсолютно по-різному «бачать» сцену злочину і, відповідно, надають різні свідчення. Дані феномени сприйняття ілюструють той факт, що світ, який сприймається – не реальний світ, проте – це світ, який ми знаємо і на який ми відповідно реагуємо. Світ, який сприймається є плотьське віддзеркалення реального. Це відчуття таке сильне, що ми рідко задаємося питанням, що ми бачимо. Взагалі кажучи, коли інші люди сприймають речі не так, як це робимо ми, ми часто вважаємо, що вони або безрозсудні, або не мають рації. Світ, що сприймається – це фрагмент реального, що сприймається людиною за допомогою п'яти органів чуття: зору, слуху, смаку, дотику і нюху, які мають істотні фізичні обмеження, що оберігають від надлишку інформації і дозволяють краще сприймати необхідну інформацію.

Сенсорні процеси грають важливу роль в професійному навчанні, діяльності, а рівень їх сформованості у людей визначає важливі професійні здібності як пізнавання, так і розрізнення об'єктів різноманітних модальностей, тобто ті впливають на різні аналізатори. Наприклад, досвідчений водій на слух визначає неполадки в двигуні, а досвідчений співробітник ДПС по візуальних і звукових сигналах визначає аварійну ситуацію. Тому необхідний професійний відбір людей для специфічних видів діяльності, де потрібні здібності до безпомилкового сприйняття різних сигналів (світлових, звукових і інш.), а також до створення об'єктивних умов для надійності сприйняття сигналів (наприклад, важливий облік законів контрасту характеристик зору і слуху людини) при визначенні рівня яскравості, величини, забарвлення, гучності і інших параметрів сигналів, що пред'являються людині в різних видах діяльності.

5.2. Властивості і ефекти сприйняття

До основних властивостей сприйняття відносять:

наочність, структурність, активність, аперцептивність, конкретність, осмисленість.

Наочність (образність) – це спосіб відображати об'єкти і явища реального світу, у формі взаємозв'язку властивостей і стимулів, образів конкретних предметів. Ці образи володіють відносною постійністю деяких властивостей (величина, форма, інтенсивність і т.інш.) Структурність полягає в тому, що сприйняття

доводить до нашої свідомості змодельовану структуру предмету або явища. Наприклад людина, що слухає музику розуміє мелодію, тобто уявну структуру, в цілому, а не тільки в даний момент першу або останню ноту, яка звучить.

Активність полягає в зосередженості повної уваги у будь-який момент часу тільки на одному стимулі або групі стимулів, тоді як решта об'єктів реального світу є фоном нашого сприйняття, тобто активно не відображаються в нашій свідомості.

Аперцептивність сприйняття означає активність розумового процесу вибору і структуризації попереднього і нового внутрішнього досвіду як фокусування уваги усередині сфери свідомості. Залежність сприйняття від загального змісту психічного життя – апперцепція.

Контекстність – вплив певного контексту сприйняття. Контекст – специфічні обставини (події, психічні і фізичні процеси), при яких відбувається дія або подія і яка оказує вплив на поведінку людини [30, с. 67].

Осмисленість – сприйняття людини найтіснішим чином пов'язане з його мисленням, з мовою. Зв'язок мислення і сприйняття виражається перш за все в тому, щоб свідомо сприймати предмет – це означає виділяти його, в думках називати його, тобто віднести до певної групи, класу, пов'язати його з певним словом.

Ефекти сприйняття Достатньо повний опис ефектів сприйняття, важливих для управління описав А.В. Карпов, які наведені далі.

1. «Ефект ореолу», «гало ефект», «ефект німба або рогу». Суть полягає в тому, що загальне сприятливе враження про людину переноситься і на оцінку його

невідомих рис, які також сприймаються як позитивні. І навпаки, загальне негативне враження веде до негативної оцінки тих рис, які невідомі.

Посилюється при зменшенні загальної інформованості про об'єкт сприйняття. Цей ефект призводить до того, що інформація накладається на той підлягаючий зберіганню в пам'яті образ, який склався наперед. Цей образ і грає роль «ореолу», що заважає бачити дійсні риси особи, що сприймається.

2. «Ефект первинності» полягає в тенденції до сильної переоцінки першої інформації про людину, в її фіксації і високій стійкості надалі по відношенню до іншої, що поступила пізніше, інформації. В основі лежать неусвідомлені механізми оцінювання.

3. «Ефект новизни» відноситься до сприйняття вже знайомої людини. Достовірнішою стає остання інформація.

Будь-яка несподівана дія, нестандартний вчинок близької людини примушує робити висновок про наявність деяких особових рис, які були не відмічені раніше і які далі вплинуть на розвиток відносин.

Існує правило, згідно якому бесіду слід закінчувати ефективною фразою, оскільки саме вона краще всього відобразиться співбесідником і понад усе впливає на його думку і поведінку.

4. Ефект «ролі». Слід відзначати особові особливості самої людини і її поведінки, що визначається ролевими функціями. Керівник може бути і вельми м'якою людиною, проте, прагнучи створити у підлеглих враження жорстокості, вимогливості, може показатися грубим і безсердечним.

5. Ефект «присутності». Якщо людина чудово володіє навиками якої-небудь діяльності, то на очах у тих, що оточують вона справиться з нею ще краще, ніж наодинці; якщо ж її дії не вигострені до автоматизму, то присутність інших людей приведе до не таких високих результатів.

6. «Ефект авансування» — це коли людині приписують неіснуючі достоїнства, а потім розчаровуються, стикаючись з її поведінкою, яка неадекватна позитивному уявленню, що склалось про неї.

7. «Ефект поблажливості». Полягає в необґрунтовано позитивному сприйнятті керівником підлеглих і гіпертрофії їх позитивних рис при недооцінці негативних, вважаючи, що вони «ще виправляться». Його основа – прагнення забезпечити себе від можливих конфліктів, що неминуче виникають при об'єктивній оцінці негативних рис. Даний ефект частіше спостерігається у керівників демократичного і особливо –ліберального стилів.

8. Ефект «фізіогномічної редукції» полягає в поспішних висновках про внутрішні психологічні характеристики людини на основі її зовнішнього вигляду.

Ці стереотипи іноді базуються на застарілих психофізіологічних концепціях (Кречмера і інш.) про зв'язок структури рис обличчя і тіла з рисами вдачі.

9. «Ефект краси» виявляється в тому, що зовні привабливіші люди розцінюються як приємніші в цілому (відвертіші, комунікабельні, успішні), менш симпатичним відводиться менш завидна роль [17, с. 34].

10. «Ефект очікувань» або «ефект Пігмаліона»: на який зворотний зв'язок людина розраховує, такий в результаті і одержує (якщо чекає, що співробітник буде скутим і закритим – одержить такого; припускає легкість і простоту – спровокує партнера саме на таку лінію поведінки); наша відкрита і доброзичлива поведінка – в деякій мірі запорука такої ж реакції з боку співробітників.

11. Ефект негативної асиметрії початкової самооцінки. Це – одне з типових джерел поведінки керівника, що ставить в приклад підлеглим «інших» осіб і «інші» групи, але недостатньо адекватно оцінює переваги «своїх» групи – що «не бачить пророка в своїй вітчизні».

«Помилки» або феномени сприйняття

1. Феномен «внутрішньогрупового фаворитизму».

Він полягає в тенденції сприяння в сприйнятті і оціночних думках членам власної групи на противагу членам деякої іншої групи (або груп). Даний феномен задає «режим найбільшого сприяння» міжособистим відносинам і сприйняттям членів усередині групи в порівнянні з міжгруповими зв'язками.

2. Феномен «презумпції взаємності» (ілюзії взаємності) полягає в стійкій тенденції людини сприймати відносини до неї з боку оточуючих її людей подібними її власним відносинам до них. Причиною феномена «презумпції взаємності» є те, що саме таке – подібне, тобто рівноправне відношення, суб'єктивно представляється як найбільш справедливе.

3. Феномен «припущення про схожість» полягає в тенденції суб'єкта вважати, що інші значущі для нього люди сприймають тих, що оточують так само, як він сам. Він переносить своє сприйняття інших людей на своїх підлеглих. Так, керівник схильний, як правило, вважати, що сприйняття підлеглих і інших людей, і його самого є саме таким же, як його власне сприйняття. Більш того, він так будує свою поведінку і відносини з підлеглими, щоб культивувати і укріплювати цю «єдність сприйняття і оцінок».

4. Феномени «дзеркального образу» і фаворитизму – мають схожий зміст і полягають в наступному. Члени двох груп (що особливо конфліктують) сприймають одні і ті ж особові риси як позитивні у членів своєї групи і як негативні – у членів іншої групи.

5. Феномен «ефект проекції». Проектування на людей власних якостей викликає установку на очікування і відповідної поведінки. Цей ефект дуже часто виявляється в невмінні людей встати на точку зору іншої людини.

Звичайно, холерик не поводитиметься як флегматик, тому і не слідує цього чекати від нього. «Ефект проекції» пов'язаний з рівнем розвитку механізму, рефлексії.

Людині, звичайно, простіше побачити те, що їй добре знайомо і зрозуміло, тобто саму себе в іншій людині.

Класичний приклад проекції – ситуація, коли менеджер вважає, що потреби його підлеглих такі ж, як і його власні.

6. Феномен ігнорування інформаційної цінності того, що не трапилось. Будь-який керівник добре знає, що частіше важливішим є не те, що людина сказала або зробила, а те, що вона не сказала і не зробила. На практиці це розуміння далеко не завжди підкріплюється діями через вказаний ефект.

Причому інформація «про те, що не трапилось» не тільки недооцінюється, але взагалі часто ігнорується як те, що не має місця і тому взагалі не приймається в розрахунок, що дуже часто приводить до помилок в керівництві. Всім відомий вираз «мовчання – знак згоди» як найбільш простий випадок даного феномена. В управлінні він частіше буває досить складним і вимагає спеціального осмислення. Найважливішою межею професійної компетентності, досвідченості керівника є правильна оцінка того, що могло відбутися, але не відбулося, і чому цього не трапилося.

5.3. Зовнішні і внутрішні чинники

Зовнішні чинники сприйняття. Зовнішні чинники, що впливають на селективність (вибірковість) сприйняття, – характеристики стимулів зовнішнього середовища, які впливають на те, чи буде до цього стимулу звернуто увагу і чи буде він відмічений. Деякі приклади цих зовнішніх чинників можуть бути об'єднані в принципи сприйняття.

Розмір. Чим більший розмір зовнішнього чинника, тим більше вірогідність того, що його сприймуть.

Інтенсивність. Чим більша інтенсивність зовнішнього чинника, тим більше вірогідність того, що його теж сприймуть (яскраве світло, гучний шум і т. інш.).

До того ж навіть мова написання записки начальника до підлеглого може відображати принцип інтенсивності.

Записка, що свідчить: «Будь ласка, зайдіть до мене, як буде час», не покаже вам терміновість цієї справи, що було б зрозуміле із записки: «Негайно зайдіть до мене в кабінет!».

Контрастність. Зовнішні чинники, які знаходяться в суперечності з оточенням або які розходяться з очікуваннями людей, ймовірно, будуть сприйняті.

Наприклад, спортивні коментатори середнього росту виглядають дуже низькими, коли інтерв'юють баскетбольні команди, і достатньо високими поряд з жокеями.

Контрастний ефект виникає при зіставленні один одному аналогічних фігур.

Рух. Рухомий чинник буде сприйнятий з більшою вірогідністю, ніж нерухомий. Солдати в бою наочно підтверджують цей принцип.

Повторюваність. Чинник, що повторюється, буде сприйнятий набагато швидше, ніж одиничний. Менеджери з маркетингу використовують цей принцип для залучення уваги покупців. Рекламу повторює ключову ідею і реклама ж, сама по собі, може бути представлена багато разів для більшої ефективності.

Новизна і впізнаність. Або знайомий, або новий чинник в навколишньому середовищі може привернути увагу, і це залежить від обставин. Люди швидко помічають слона, що гуляє уздовж вулиці (і новизна, і розміри збільшують вірогідність сприйняття).

Внутрішні чинники сприйняття. Ми вже відзначали, що сприйняття залежить не тільки від характеру стимулу який сприймається, але також і від загального змісту психічного життя самого суб'єкта, оскільки сприймає конкретна жива людина з властивими їй особистими особливостями. Такими найбільш важливими внутрішніми чинниками є перцептивні очікування

(установка),

Я-концепція, перцептивний захист, знання, особисті особливості, емоційний стан, потреби і мотивація діяльності, мета і завдання, життєвий і професійний досвід.

Внутрішні чинники сприйняття (особливо досвід) важливі для розвитку перцептивних здібностей і розвитку установок сприйняття.

Установка сприйняття – це перцептивне очікування, засноване на минулому досвіді з такими ж або подібними стимулами. Іншими словами, люди бачать, чують і навіть відчують те, що вони хочуть побачити і почути. Наприклад, в тютюновій галузі проводили спеціальні дослідження серед курців, лояльних одному бренду. Провели з ними сліпий тест, тобто попросили викурити сигарети, не називаючи їх марку. І що ви думаєте – всього лише два

відсотки курців «пізнали» свій улюблений смак. Тобто якби в звичну пачку поклали інші сигарети, то випробовувані навіть не відмітили б підміни – так вони вірять упаковці. Тому багато що з того, що вони «бачать» навколо себе, є результатом минулого досвіду і навчання, вироблених стереотипів.

Потреби і мотивація. Наші потреби грають важливу роль в сприйнятті. Голодна людина чутливіша до їжі, ніж та, що тільки що поїла. Досвід показує, що коли зображення людей в неоднозначних соціальних умовах були показані іншим людям, вони сприймали різні речі на одних і тих же картинках. Люди з сильною потребою в досягненнях сприймали зображених на картинках людей як успішних в бізнесі або іншій професії; ті, у кого сильна потреба у владі, бачили в них людей, що мають вплив на інших; а люди, що відчують потребу в приналежності до певного суспільства, сприймають їх як людей з суспільства. Мотивація грає важливу роль у визначенні того, що людина відмітить. Наприклад, робочий фірми, що оголосила про майбутнє скорочення тисячі службовців, буде чутливіший до оголошень про найом на роботу, ніж робочий іншої фірми, яка не проводить скорочення персоналу.

Досвід. Сприйняття сильно залежить від попереднього досвіду і того, чому саме навчив цей досвід. Наприклад, представимо, як агент з продажу нерухомості, архітектор і менеджер підходять до високої будівлі. Ці три люди акцентують свою увагу на різних аспектах цієї будівлі. Агент з продажу нерухомості може в першу чергу відзначити загальні умови, в яких розташована будівля, територію, яка відноситься до неї і ті чинники, які можуть впливати на вартість будівлі і можливість її вигідно продати. Архітектор в першу чергу відзначить архітектурний стиль і матеріали, які були використані при будівництві будівлі. Менеджер може зацікавитися функціями будівлі. Кожний з них приділив увагу різним аспектам одного і того ж стимулу, оскільки вони володіли різною професійною підготовкою. Попередній досвід із завданням впливає на наше сприйняття, його складності і можливості виконання. Вдалий досвід підвищує упевненість у власних можливостях. Провал послаблює упевненість в собі.

Я-концепція. Самовизначення кожної людини, або Я-концепція (Я-образ), виробляється в процесі взаємодії з людьми, які оточують. «Я» і працює як схема (Я-схема), що визначає, як ми обробляємо інформацію про навколишній світ і про себе. Світ, що сприймається групується навколо сприйняття себе. Ефект співвідношення з самим собою припускає, що ми обробляємо інформацію про себе краще, ніж будь-який інший вид інформації. Зосередженість на собі визначає напрям власної уваги на себе в зіставлення зовнішньому світу. Зосередженість на собі (на позитивних і негативних спогадах), настроїв, зовнішні події, очікування майбутніх успіхів і невдач є взаємозв'язаними. Я-концепція змінюється з віком і під впливом ситуативних чинників. Наприклад, якщо ми сприймаємо себе некомпетентними, то світ навколо сприйматиметься як загрозливий, тому ми навряд чи ризикуватимемо і намагатимемося завоювати наше оточення.

Особисті особливості. Особисті особливості мають цікавий зв'язок із сприйняттям. Вони формуються частково під впливом сприйняття і, навпаки, особисті особливості впливають на те, як ми сприймаємо світ. Але найбільше їх вплив позначається на тому, як людина сприймає інших людей – на процесі міжособистого сприйняття, «сприйняття людей» або «соціального сприйняття».

Особисті якості позначаються на тому, в якому світлі люди сприймають інших людей. Оптимісти бачать речі в сприятливому світлі, песимісти – в негативному.

5.4. Теорія атрибуції і причини, що приводять до фундаментальної помилки атрибуції

Коли причини поведінки іншої людини невідомі, засобом пояснення поведінки (і взагалі соціального явища) виступає приписування, тобто здійснюється своєрідне добудовування інформації. Ввів термін і дослідив каузальну (причинну) атрибуцію Ф. Хайдер.

Згідно каузальної (причинної) атрибуції сприйняття людиною поведінки інших в значній мірі визначається тим, що вона вважає причиною цієї поведінки.

Робота Хайдера послужила концептуальною основою для більш загального підходу, відомого як теорія атрибуції.

Сучасні теорії атрибуції, займаючись проблемами соціального сприйняття, фактично намагаються пояснити (зрозуміти, пізнати), яким чином приписують характеристики і якості іншим людям.

Акт атрибуції є приписуванням або наділом якимись характеристиками (або рисами, емоціями, мотивами і т. інш.) себе або іншої людини.

Теорія атрибуції – стверджує, що в соціальних ситуаціях спостерігається наступна послідовність: людина спостерігає поведінку іншої людини, робить логічний висновок про наміри іншої людини, ґрунтуючись на сприйнятих даних, а потім приписує їй якісь приховані мотиви, які узгоджуються з цією поведінкою.

Фундаментальна помилка атрибуції – схильність людей ігнорувати ситуаційні причини дій і їх результатів на користь особистих.

Умовами виникнення фундаментальної помилки атрибуції є:

«Помилкова згода» – це переоцінка типовості своєї поведінки (своїх відчуттів, вірувань, переконань), що виражається в тому, що спостерігач вважає свою точку зору єдиною вірною («нормальною»), яка повинна бути властива всім людям, а будь-яке відхилення від неї пов'язане з особою спостерігача.

«Нерівні можливості» – це неприйняття в розрахунок ролевої позиції дієвої особи. Кожна людина грає безліч ролей, і деякі її ролі дозволяють легше самовиразитися і проявитися позитивним якостям.

«Ігнорування інформаційної цінності того, що не трапилося». Інформація про те, що не «трапилося» – про те, що людина «не зробила», може бути підставою для оцінки поведінки, але саме вона часто опускається, оскільки спостерігач поверхнево сприймає те, що тільки «трапилося».

«Більша довіра до фактів, чим до думок». Перший погляд завжди звернений до «більш випуклого» факту – до особи («фігури»), а ситуацію («фон») ще слід визначити.

«Легкість побудови помилкових кореляцій» полягає в тому, що наївний спостерігач довільно сполучає які-небудь дві особисті риси як обов'язково супутні одна одній.

Особливо часто здійснюється довільна зв'язка зовнішніх рис і психологічних властивостей, що прискорює і спрощує процес атрибуції (наприклад, всі повні люди – добрі, всі чоловіки керівники невисокого зросту – властолюбні і т.інш.).

Успіхи інших людей і свої власні невдачі люди схильні пояснювати, ситуаційною атрибуцією, а свої успіхи і невдачі інших людей особистою атрибуцією.

Менеджеру в організації необхідно враховувати той факт, що подібна залежність може певною мірою варіювати в різних культурних середовищах. Правильність розуміння менеджером ситуації, і її причин істотно впливає на ефективність його дій. Менеджер, який вважає, що його підлеглі працюють недостатньо ефективно і бачить причину в недоліку їх зусиль, швидше за все у такий спосіб намагається спонукати їх працювати краще.

Основні умови виникнення фундаментальної помилки атрибуції наведені на рис.5.1.

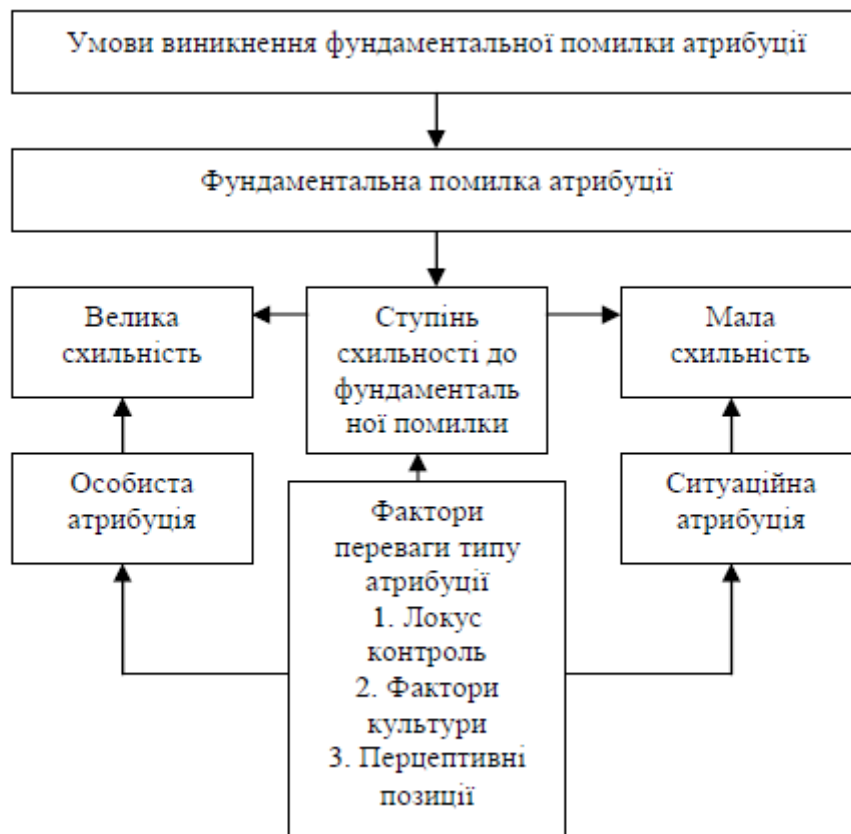


Рис. 5.1. Фундаментальна помилка атрибуції

Знання всіх атрибутивних помилок допоможе менеджеру правильно корегувати сприйняття себе і своїх співробітників.

5.5. Тактика управління враженнями

Управління враженнями – докладання зусилля для формування, управління і контролю враження інших людей про себе.

Дві основні категорії:

посилення власної позиції – спроби підтримати наш власний образ;

посилення позиції співбесідника – спроби зробити так, щоб людина, що цікавить нас, відчувала себе комфортно в нашій присутності, оскільки виникаючі позитивні відчуття у того, що сприймає часто грають важливу роль у формуванні привабливості і виникненні симпатії.

Специфічні типи тактики посилення власної позиції включають дії по поліпшенню власної зовнішності. Цього можна досягти за допомогою змін в одязі, догляду за собою (наприклад, косметика, стильна зачіска, використання парфумерії) і продуманого використання невербальних сигналів. Дослідження показують, що всі ці тактики працюють за певних умов. Наприклад, жінки, що віддають перевагу діловому стилю (діловий костюм або плаття, скромні коштовності), часто одержують сприятливішу оцінку при виборі кандидатури на посаду керівника, чим жінки, одягнені у вишуканому жіночому стилі. Було виявлено, що окуляри покращують враження про інтелект, тоді як довге волосся у жінок або борода у чоловіків звичайно погіршують таке враження. Використання парфумерії також може поліпшити перше враження за умови дотримання міри.

Більшість з цих спроб поліпшити власну зовнішність не є потенційно небезпечною для тих, хто їх використовує, проте деякі можуть бути такими.

Звертаючись до посилення позиції співбесідника, відзначимо, що люди використовують безліч різних прийомів, щоб викликати позитивний настрій і реакцію інших людей. Можна назвати найбільш важливі з таких прийомів: компліменти і лестощі, коли ми обсипаємо людину, що цікавить нас, похвалами, навіть якщо вона їх не заслуговує; вираз згоди з думкою цієї людини; прояв високого рівня зацікавленості в ній (ловимо кожне його слово); маленькі позички особисто для нього; прохання про пораду; вираз симпатії до неї вербальним або невербальним способом. Всі ці прийоми діють лише певною мірою. Вони викликають позитивні реакції у того, на кого вони направлені, що в свою чергу може підвищити симпатію до людини, що використовує ці тактики, а отже, поліпшити враження про неї.

Запитання для самоконтролю:

1. Які є типові помилки атрибуції?
2. Який зв'язок між теорією атрибуції та процесом сприйняття?

3. Що відносять до внутрішніх чинників сприйняття?
4. Які вам відомі помилки сприйняття?
5. Чому різні люди одні і ті ж обставини сприймають неоднаково?
6. У чому полягає суть управління поведінкою в організації?
7. Чому особливості працівника в менеджменті розглядаються через його поведінку?
8. Які можуть бути помилки у процесі сприйняття?
Чи можуть люди помилятися у своєму сприйнятті?
9. У чому полягають особливості гало-ефекту в управлінні персоналом?

РОЗДІЛ 2

УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ

ТЕМА 6. ПОНЯТТЯ Й ФОРМИ ТРУДОВОЇ ПОВЕДІНКИ. МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ПОВЕДІНКОВОЇ АКТИВНОСТІ.

6.1. Вимоги до менеджерів.

6.2. Особливості управління неформальними групами.

6.3. Делегування повноважень.

Ключові слова: трудова поведінка, менеджер, поведінкова активність, неформальні групи, повноваження, делегування.

мета вивчення теми: закладання фундаментальних основ для розуміння основних положень і управлінських аспектів організаційної поведінки; ознайомити з вимогами до менеджерів; розкрити суть управління неформальними групами; висвітлити суціль делегування повноважень.

6.1. Вимоги до менеджерів

Менеджер – це працівник організації, який прийняв на себе відповідальність за якісне виконання доручених йому виробничих процесів та з цією метою управляє підлеглими працівниками, безпосередньо зайнятими в цих процесах. Ефективний менеджер повинен володіти певним набором якостей. Існують різні підходи до визначення вимог до ефективних менеджерів (табл. 6.1) [20, с. 12].

Розглядаючи роботи [13; 23; 38], можна сформувати профіль вимог для ефективних вітчизняних менеджерів:

1. Володіти: знаннями в економіці, соціальній психології, техніці, праві, інформаційних технологіях, математиці, іноземній мові, історії, культурі.
2. Мати: здібності: лідера, підприємця, організатора; здоров'я; досвід.
3. Бути: компетентним, підприємливим, відданим справі, комунікабельним, рішучим.

4. Знати: стратегію і тактику, методи управління, внутрішнє середовище, систему контактів на ринку.

5. Додержуватися: законів, кодексу честі менеджерів.

Таблиця 6.1

Якості менеджера [2, с. 14–16]

Групи	Якості менеджера
Професійно-ділові якості	висока професійність; стратегічне мислення; генерація ідей; здатність приймати управлінські рішення; відповідальність за прийняття управлінських рішень; прагнення до професійного зростання; авторитетність; здатність до ризику; володіння антикризовим управлінням
Адміністративно-організаційні якості	оперативність; гнучкість стилю управління; вміння мотивувати персонал; вміння доводити справу до логічного завершення; послідовність дій; внутрішній контроль; вміння формувати команду; вміння запозичувати досвід підлеглих; здатність делегувати повноваження; вміння організовувати час
Соціально-психологічні якості	психологічна компетентність; управлінська культура; лідерські здібності; упевненість у собі; вміння керувати своєю поведінкою; вміння управляти емоціями в стресових ситуаціях; колегіальність; толерантність; оптимізм; переконливість; уміння управляти конфліктами; інтелектуальність; риторичні здібності; стресорезистентність; почуття гумору; вміння створювати імідж
Моральні якості	патріотизм; національна свідомість; державницька позиція; інтелігентність; людяність; порядність; почуття обов'язку; громадянська позиція; чесність; доброзичливість

6. Вміти: спілкуватися та управляти людьми, визначати стратегію і тактику, ставити завдання та цілі, визначати пріоритети, приймати управлінські рішення, йти на ризик, управляти різними підрозділами, використовувати інформаційні технології.

Також ефективний менеджер повинен мати знання у сфері мотивування підлеглих.

До правил мотивування відносяться:

1. Саморегуляція, яку можна досягти, керуючись такими правилами:

- приймайте партнера таким, який він є;
- слідкуйте за станом та настроєм співрозмовника;
- сформулюйте Ваші пропозиції про основні потреби партнера;
- зробіть знижку на вміння та здібності партнера;
- обирайте відповідні тактику та стратегію, готуйтеся до введення поправок до них;

гнучко обирайте позиції батька, дорослого або дитини.

2. Невербальна поведінка, за допомогою якої можна встановити емоційний зв'язок із партнером через такі моменти:

- узгодження ваших поз;
- встановлення комфортної дистанції;
- дозування контакту очей;
- модулювання голосу та інтонації.

3. Вербальна поведінка, яку можна досягти, керуючись такими правилами:

- звертайтеся до співрозмовника особисто, бажано звертатися до нього на ім'я;
- спирайтесь на спільне минуле, вашу схожість у чомусь або на щось інше спільне між вами;
- знайдіть певному вчинку аналог з минулого життя партнера;
- наведіть такі доводи, які перекликаються з основними життєвими цінностями партнера;

- не видавайте всіх своїх аргументів одночасно;
- не позбавляйте співрозмовника можливості висловити свої думки, робіть у своїй мові достатні для цього перерви;
- свої власні бажання формулюйте чітко та коротко;
- не апелюйте до почуття боргу, уникайте фрази: «Ти повинен...»;
- залиште партнеру можливість вибору та право на остаточне рішення;
- не оцінюйте без потреби;
- не давайте порад, якщо вас не просять;
- за необхідності запропонуйте допомогу.

4. Для того щоб ефективно керувати групою, необхідно приймати рішення відносно того, скільки людей або робіт може бути ефективно об'єднано під одним керівництвом. В організації кожний керівник обмежений часом, знаннями та вміннями, а також максимальною кількістю рішень, які він може прийняти з достатнім ступенем ефективності. Якщо кількість підлеглих збільшується в арифметичній прогресії, то число потенційно можливих міжособистісних відносин між керівником та підлеглими зростає в геометричній прогресії. Це відбувається з тієї причини, що керівник має справу з трьома типами міжособистісних контактів:

- прямі двобічні – відносини між керівником та певним підлеглим;
- прямі множинні – відносини керівників з двома чи більше підлеглими;
- комбінація тих та інших – відносини між підлеглими.

В організаційній поведінці використовують таке поняття, як «масштаб керованості», тобто кількість підлеглих, якими може ефективно управляти один керівник. На масштаб керованості впливають такі фактори:

1. Фактори, пов'язані з роботою, що виконується:
 - схожість робіт – чим більш подібні роботи, тим простіше ними управляти;

- територіальна віддаленість робіт – чим ближче знаходяться підлеглі, тим простіше ними управляти. Однак у сучасному бізнесі з появою віртуальних підприємств, значення цього фактора дещо знизилось;
- складність робіт – чим простіше роботи, тим простіше управляти ними.

2. Фактори, пов'язані з тими, ким керують та хто керує:

рівень підготовки підлеглих – чим краще підготовка підлеглим, тим простіше ними управляти;

рівень професіоналізму керівника – чим вища професійна підготовка керівника, тим простіше йому управляти підлеглими.

3. Фактори, пов'язані безпосередньо з самим керівництвом та організацією:

- ступінь чіткості в делегуванні прав та відповідальності: більша чіткість – краща керованість;
- ступінь чіткості в постановці цілей: більша чіткість – краща керованість;
- ступінь стабільності (частота змін) в організації: більша стабільність – краща керованість;
- ступінь об'єктивності у вимірюванні результатів роботи – чим вища об'єктивність, тим краща керованість;
- техніка комунікації – добре організований комунікаційний процес дозволяє простіше управляти підлеглими;
- ієрархічний рівень організації – більш формалізована організаційна структура полегшує керованість групою;
- рівень потреби в особистих контактах з підлеглими: вище рівень потреби – краща керованість.

Залежно від стану вказаних змінних визначається оптимальний для певної ситуації масштаб керованості. Вважається, що для вищої ланки управління число підлеглих у одного керівника не повинно перевищувати семи. В той час як для нижньої ланки управління масштаб керованості може досягати 20 – 30

підлеглих, тобто у одного керівника може бути 20 – 30 підлеглих. У сучасних умовах за рахунок більш широкого використання інформаційних систем та групової праці можливе подальше збільшення масштабу керованості.

6.2. Особливості управління неформальними групами

Група в організації – це двоє або більше людей, які вступають у регулярну взаємодію для досягнення загальної мети [19, с. 47]. Серед груп в організації можна виділити два види: формальні, які сформовані по волі керівників, та неформальні – створені поза волею керівників.

Неформальна група – це утворена спонтанно група людей, які вступають у регулярну взаємодію для досягнення певних (часто індивідуальних) цілей

Серед неформальних груп виділяють:

групи за інтересами – об'єднання людей, у яких є спільна мета, інтерес, не пов'язаний безпосередньо з рішенням організаційних завдань;

товариські групи – об'єднання людей, які мають щось спільне: вік, політичні вподобання, цінності тощо.

Серед причин об'єднання людей у неформальні групи можна виокремити такі [6; 19]:

незадоволення потреб у почутті приналежності. Незадово-леність працівників може виникати в тому випадку, коли робота не дає можливості встановлювати і підтримувати соціальні контакти;

необхідність взаємодопомоги – можливість звернутись до колег із порадою;

необхідність взаємозахисту – можливість отримати захист колег від чогось, що може завдати шкоди;

необхідність у тісному спілкуванні й симпатії – люди завжди прагнуть знати, що відбувається навколо них, а приналежність до неформальної організації дає можливість доступу до неформального

каналу – чуток. Поряд із цим люди хочуть бути ближче до тих, кому вони симпатизують.

Відносини в неформальних групах можуть формуватись за такими схемами (рис. 6.1).

У варіанті а) на рис. 6.1 між керівником та одним із працівників (А) встановлюються особливо довірливі відносини. Керівник виокремлює та особливо довіряє працівнику А, дає йому різні доручення та надає йому право спілкування з замовниками. Інші члени групи пов'язані певним чином. Працівник Г є найбільш авторитетним та здібним (варіант б) на рис. 6.1), ефективно управляє їх роботою, дає вказівки та організує рішення певних завдань. Таким чином, він є неформальним лідером у групі. При цьому відповідно до взаємних симпатій ця група поділяється на дві мікрогрупи без чітко виражених лідерів: діада – працівники Б і В (варіант в) на рис. 6.1) та тріада – працівники Г, Д та Е (варіант г) на рис. 6.1).

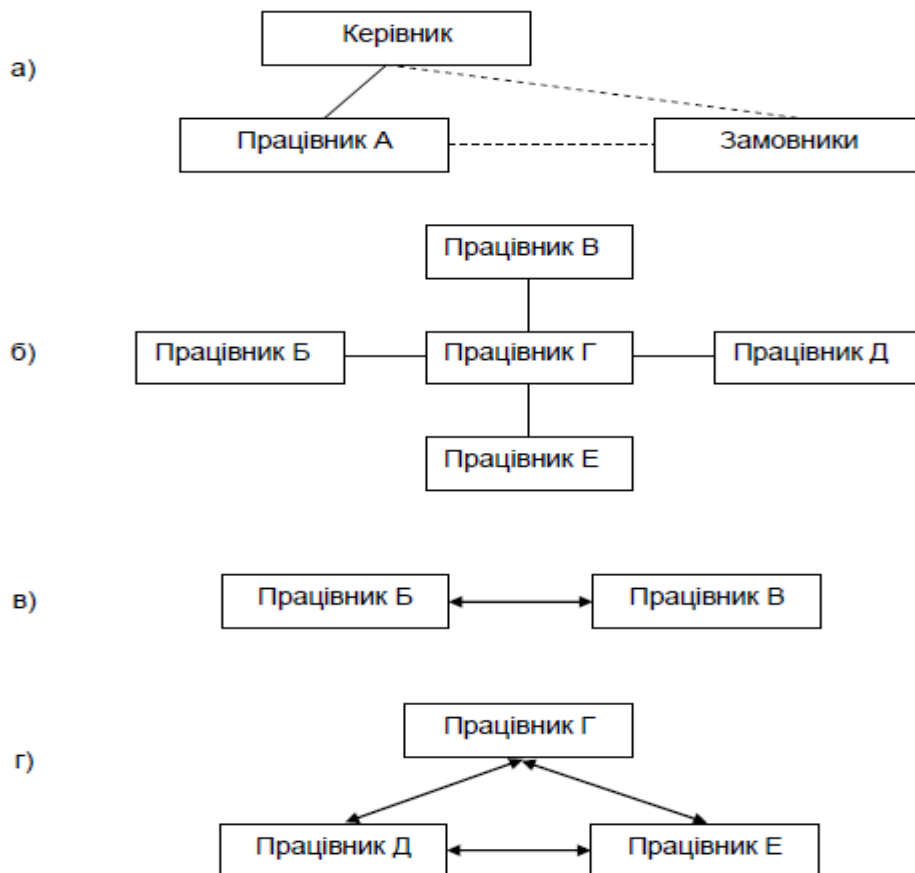


Рис. 6.1. Схеми відносин у неформальних групах

Відносини у неформальних групах вивчаються методом Морено, який дозволяє розкрити взаємозв'язки між членами групи.

Основними характеристиками неформальних груп є [6, с. 217]:

1. Соціальний контроль – особистість, яка належить до певної групи, має дотримуватись встановлених норм груп щодо допустимої та недопустимої поведінки.

2. Опір змінам – часто неформальні групи організовуються як відповідь на певні зміни в організації.

3. Неформальні лідери – зазвичай у неформальній групі можна виділити лідера, якого визнає група. Також неформальні групи часто поділяються на тих, хто веде за собою, та тих, хто іде за кимось.

Формальний керівник повинен усвідомити необхідність динамічної взаємодії з неформальною організацією. Цей процес можна описати за допомогою Джорджа Хоманса (рис. 6.2) [6; 19].

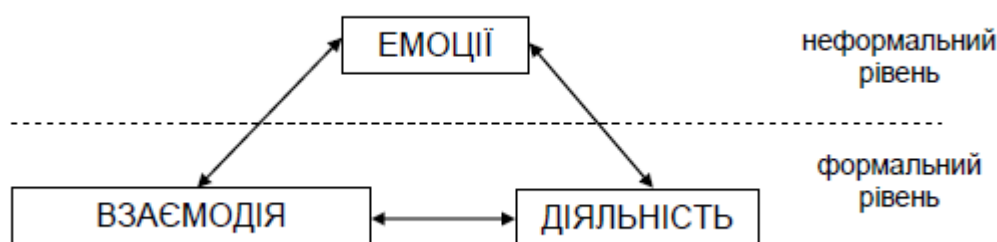


Рис. 6.2. Модель Хоманса

Ця модель демонструє як із процесу делегування завдань (діяльності) виникають неформальні організації. Оскільки емоції впливають на діяльність і взаємодію, вони можуть по-різному впливати на ефективність формальної організації.

Якщо до Дж. Хоманса ефективним шляхом вважалась ліквідація неформальної організації, то після обґрунтування наведеної моделі було запропоновано:

- визнавати існування неформальних груп; вислуховувати думки їх лідерів і членів; до запровадження заходів аналізувати вплив на неформальну групу;
- для послаблення опору неформальної групи залучати їх до прийняття рішень;
- швидко розповсюджувати інформацію для запобігання появи чуток.

Слід зазначити, що поява та існування неформальних груп в організації може призвести як до виникнення певних проблем, так і принести певні вигоди.

До проблем, які можуть виникнути як наслідок існування неформальних груп, відносяться:

- зниження ефективності праці, наприклад, унаслідок небажання членів неформальних груп виконувати розпорядження формального керівника;
- розповсюдження брехливих чуток, що може призвести до викривлення справжньої та важливої інформації; тенденція опору змінам.

Серед вигод від неформальних груп можна виокремити:

високий дух колективізму; більш висока продуктивність праці в тому випадку, коли групові норми перевищують стандарти організації в цілому.

До факторів, які впливають на ефективність неформальних груп в організації, відносяться [6]:

1. Розмір організації – збільшення розміру групи приводить до ускладнення групи (оптимальний розмір неформальної групи – 3 – 9 осіб).
2. Склад – ступінь збігу особистих точок зору.
3. Групові норми – ставлення до праці.
4. Згуртованість групи.
5. Одноголосність думок.
6. Низький рівень конфліктності.
7. Статус членів групи.
8. Ролі членів групи.

Більш детально слід зупинитись на рольовій структурі неформальних груп.

Існує декілька підходів до визначення ролей у групі. По-перше, слід розглянути можливі управлінські ролі для лідера у групі. Найбільш розповсюдженими є управлінські ролі за Г. Мінцбергом (табл. 6.3).

Таблиця 6.3

Управлінські ролі за Г. Мінцбергом [6; 19]

Управлінські ролі за Г. Мінцбергом [6; 19]		
Роль	Опис ролі	Характер діяльності
<i>I. Міжособистісні ролі</i>		
1. Головний керівник	Символічний голова, який виконує обов'язки правового та соціального характеру	Церемоніали, клопотання, дії, зумовлені положенням
2. Лідер	Відповідальний за мотивацію й активізацію підлеглих, набір і підготовку працівників	Усі управлінські дії з участю підлеглих
3. Сполучна ланка	Зовнішні та внутрішні контакти з джерелами інформації й ресурсів	Листування, наради, переговори, бесіди
<i>II. Інформаційні ролі</i>		
4. Приймач інформації	Розшукує та одержує різноманітну інформацію	Обробка пошти, ділові контакти
5. Розподільник інформації	Передає інформацію із зовнішніх і внутрішніх джерел членам організації	Розсилка пошти, вербальні контакти
6. Представник	Передає інформацію для зовнішніх контактів організації; діє як експерт із питань даної галузі	Участь у засіданнях, виступах; звертання через пошту
<i>III. Ролі, пов'язані з прийняттям рішень</i>		
7. Підприємець	Вишукує можливості організації у вдосконаленні виробництва, організації праці та в інших питаннях	Огляд ситуацій, розробка проектів, планів з удосконалення діяльності
8. Ліквідатор порушень	Відповідає за корекцію дій	Обговорення стратегічних і поточних питань, конфліктних ситуацій
9. Розподільювач ресурсів	Відповідальний за розподіл ресурсів	Складання графіків, бюджетів, програм роботи підлеглих
10. Ведучий переговорів	Відповідальний за представництво організації на всіх переговорах	Ведення переговорів

Поряд із цим розрізняють:

- цільові ролі – виконання певних завдань, які підібрані саме для цих членів групи;
- підтримуючі ролі – поведінка, що сприяє підтриманню та активізації життя та діяльності групи.

Для того щоб група діяла ефективно, необхідно уникати множинності ролей у однієї людини, що уникнути ролівого конфлікту.

Для того щоб неформальні групи сприяли ефективній діяльності формальної організації у практичній діяльності менеджера необхідно:

- визначити, які потреби рухають його підлеглими;
- організувати систему як матеріального, так і морального заохочення;
- розробити систему заохочень;
- потурбуватись про наочність тісного взаємозв'язку винагороди та заохочення (покарання) з результатами праці;
- делегувати підлеглим додаткові права та повноваження;
- створити на місцях дух єдиної команди, сформувати образ організації;
- забезпечити навчання та перенавчання персоналу;
- створити умови для творчості працівників.

6.3. Делегування повноважень

У загальному вигляді делегування означає передачу даних і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання [6; 20].

Слід зазначити, що «золотим правилом» керівництва є: найважливішою здібністю керівника є отримання результатів через своїх працівників [17, с. 277].

Виходячи з цього, головним завданням керівника є вміти з максимальною ефективністю використовувати знання, вміння та компетентності своїх підлеглих. Це дозволить:

- особисто не займатись всіма проблемами;
- звільнити сили та час для того, щоб зайнятись найбільш важливими справами, рішення яких можливе лише на рівні керівника;
- досягти чіткого розподілу праці між персоналом, чіткого розуміння цілей та відповідних завдань;
- сприяти постійному професійному зростанню підлеглих і виховувати відповідальність за доручені завдання;
- досягти самостійності, творчого підходу та відповідних результатів

- від підлеглих;
- вивчити можливості підлеглих, сформувані об'єктивні оцінки
- ефективності їх діяльності;
- приділяти більше уваги питанням розвитку та запровадженню
- інноваційних процесів у діяльності підприємства.

Коли йдеться мова про процес делегування, то необхідно розглянути такі його елементи:

- обов'язок – певний обсяг роботи, сукупність справ, межі відповідальності та ін., що визначаються відповідним званням, посадою, родинним станом тощо;
- повноваження – офіційно надане кому-небудь право певної діяльності, ведення справ;
- відповідальність – загально-соціологічна категорія, яка виражає свідоме ставлення особи до вимог виробничої необхідності, обов'язків, завдань, норм і цінностей.

Відповідальність означає усвідомлення смислу й значення діяльності, її наслідків для організації та соціального розвитку, вчинків особи з погляду інтересів суспільства або певної організації.

Це означає, що у процесі делегування особа, яка приймає повноваження, зобов'язана їх виконувати та несе відповідальність за результат. Однак слід зазначити, що керівник, який делегував повноваження, несе не меншу відповідальність, оскільки саме він прийняв рішення щодо делегування повноваження певному виконавцю.

Важливо усвідомлювати, що делегування реалізується тільки у випадку прийняття повноважень, і відповідальність не може бути делегована! Навіть коли керівник делегував певні повноваження підлеглим, він залишається відповідальним за їх виконання. Слід зауважити, що саме високий рівень та обсяг відповідальності є одними з причин високих заробітків топ-менеджерів.

Можна навести цікавий факт: у колишнього президента США Гаррі С. Трумена на столі в робочому овальному кабінеті була табличка з надписом: «The Buck Stops Here» (англ.), що в перекладі означає: «Фішка далі не йде». Гаррі С. Трумен зробив цю фразу своїм девізом, яка означала, що найбільшу відповідальність за те, що коїться в країні, лежить на ньому, тобто більше відповідальність перекладати немає на кого.

Згідно з роботою [34] процес делегування повноважень можна зобразити на рис. 6.3.

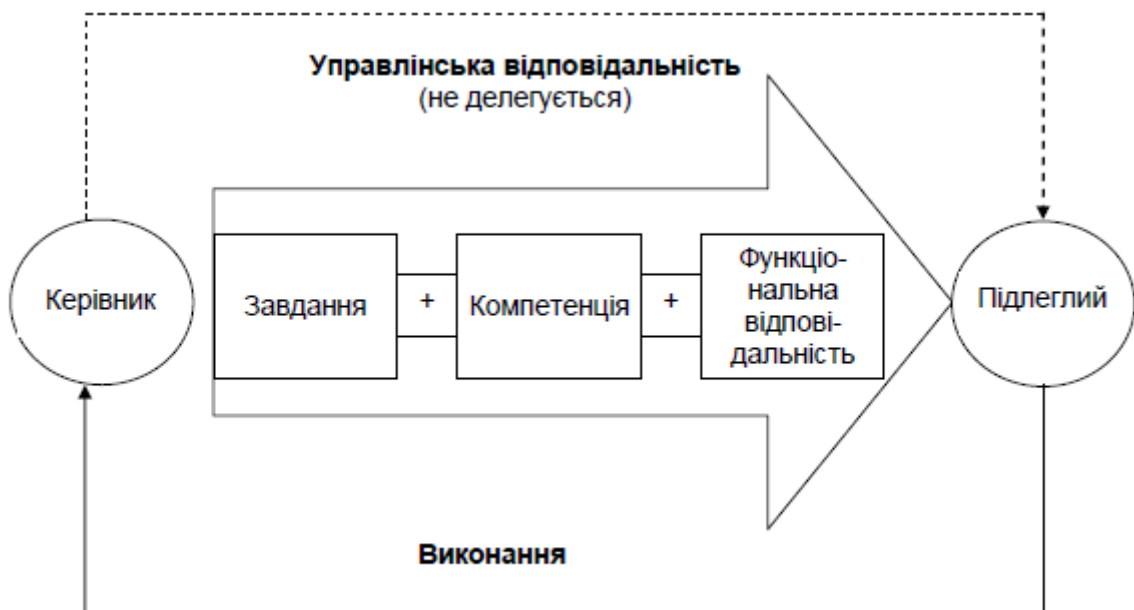


Рис. 6.3. Процес делегування повноважень

Процес делегування – це процес безперервного розподілу обов’язків, повноважень та відповідної відповідальності

Слід зазначити, що процес делегування повноважень є водночас дуже простим процесом (керівник передає частину завдань на виконання підлеглим) і дуже складним процесом (оскільки підібрати найбільш компетентного підлеглого для виконання завдання з максимальним результатом досить складно), що дозволяє виокремити ряд його організаційно-психологічних переваг та недоліків для керівника (табл. 6.4).

Переваги та недоліки процесу делегування за [17]

Організаційно-психологічні недоліки	Організаційно-психологічні переваги
Побоювання, що на стадії контролю буде забагато переробок	Стадія контролю стане відповідальнішою
Небажання ділитись з працівниками владою	Надбання хороших помічників
Боязнь, що багато подій підуть з-під особистого контролю	З'являється час для переключення на інші справи
Боязнь наділити працівників великими повноваженнями	Виникає можливість перевірити децентралізовану систему управління
Побоювання, що працівники підведуть	Працівники розпочинають виконувати завдання краще, ніж керівник робив би її самотужки
Боязнь похитнути свій посадовий статус	Закріплюється посадовий статус керівника на основі розробки та постановки нових стратегічних завдань
Ревнощі до успіхів співробітників	З'являється можливість управління досягненнями працівників
Відчуття власної незамінності	Виникає відчуття керованості станом справ
Звичка особисто вирішувати всі проблеми	Виникає позбавлення від поточної рутинної праці
Посилання на своїх заступників	Змінюється ставлення до тих, хто постійно та покійливо «тягне воза»: не потрібно їх перевантажувати
Посилання на свою компетентність	Переглядається ставлення до власної завантаженості: якщо є можливість, то краще передати якусь її частину іншим

Наведені недоліки та переваги є двома сторонами поведінки одного керівника, тобто як обернеться ситуація (в позитивну або негативну сторону) залежить тільки від поведінки та усвідомлення

Не потрібно делегувати такі функції керівника:

- встановлення цілей, прийняття рішень, контроль результатів, перспективне планування;
- управління співробітниками;
- завдання особливої важливості;
- завдання з високим рівнем ризику;
- незвичайні, виняткові справи;

- актуальні, термінові справи, коли вже немає часу для пояснення, повторної перевірки, а також, можливо, й для відповідної підготовки виконавця;
- завдання строго довірливого характеру;
- кінцеве визначення організаційної структури організації;
- кінцеві рішення про напрями фінансової, кадрової, соціальної тощо політики;
- рішення про концепції маркетингу.

Серед принципів делегування повноважень можна визначити такі [20, с. 111–113]:

1. Парето, або 80:20 (рис. 6.4).

<i>Витрати</i>	<i>Результати</i>
80 % часу	20 % роботи
20 % часу	80 % роботи

Рис. 6.4. Принцип делегування повноважень за Парето

2. ABC, або принцип Ейзенхауера (рис. 6.5):

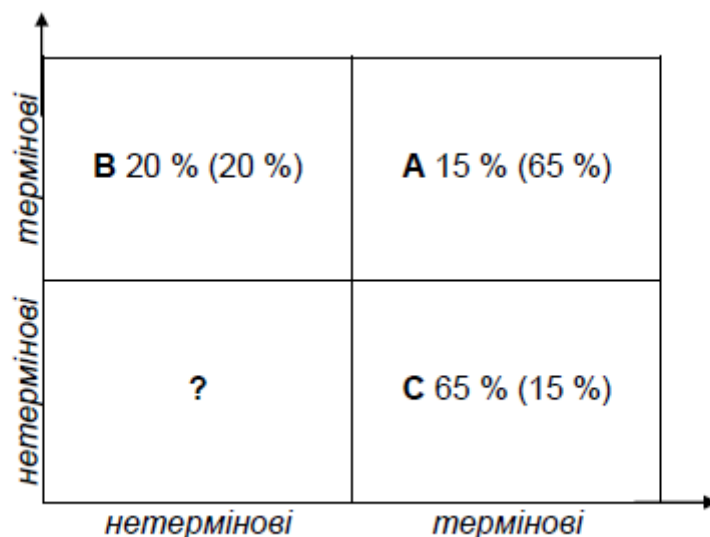


Рис. 6.5. Принцип делегування повноважень ABC

А – це завдання, які потребують термінового виконання, складають 15 % кількості всіх завдань, але мають 65 % значущості для кінцевого результату;
В – завдання, які передбачають визначення термінів виконання, складають 20 % від завдань і мають 20 % значущості;
С – завдання, які повинні бути делеговані підлеглим, складають 65 % завдань і мають 15 % значущості;
? – відхилення робіт, неприйняття його до виконання на цьому ієрархічному рівні.

3. Альпи:

- складання завдань;
- оцінка тривалості їх виконання;
- резервування часу (60 % – активних дій, 40 % – резервів);
- прийняття рішень із пріоритетів та делегування;
- контроль та перенесення того, що не зроблено.

Рівнем управління організації вважається та її частина, в рамках якої і відносно якої можуть прийматися самостійні рішення без обов'язкового узгодження з вищими чи нижчими частинами.

До основних помилок, які допускають менеджери під час делегування повноважень, можна виділити такі:

- недостатня компетентність керівника;
- недостатня компетентність підлеглих, яким делегуються повноваження;
- підлеглі перевантажені іншою роботою;
- відсутність довіри до підлеглих;
- побоювання втрати авторитету з боку підлеглих;
- побоювання, що підлеглі погано виконують роботу, і керівникові доведеться самостійно відповідати за їхні помилки перед вищим керівництвом;
- відсутність зворотного зв'язку з підлеглими;
- підлеглим не пропонуються стимули за додаткове перевантаження.

Поряд із традиційним підходом до процесу делегування в організації, який було розглянуто вище, існує нова модель – делегування відповідальності, так звана Гарцбургська модель.

Делегування відповідальності за цією моделлю – це такий принцип керівництва, за допомогою якого в процесі повсякденної виробничої діяльності пробуджується ініціатива окремих працівників до спільного мислення, спільних дій та спільних рішень, що сприяє досягненню більш високих результатів у діяльності організації [34, с. 75].

Згідно з цією моделлю делегування повинно відбуватись за п'ятьма принципами:

1. Визначення діапазону контролю.
2. Фіксована відповідальність.
3. Відповідність прав та обов'язків.
4. Передача відповідальності за роботу на якомога можливий нижчий рівень.
5. Звітність за наявності відхилень.

Відмінною особливістю дійсного делегування відповідальності є те, що керівник несе відповідальність тільки в тому випадку, якщо ці помилки обумовлені нездатністю керівника здійснювати керівництво.

Запитання для самоконтролю:

1. Порівняйте різні підходи до вимог до ефективних менеджерів.
2. Надайте характеристику основних якостей ефективного менеджера.
3. Поясніть, у чому сутність поняття «масштаб керованості».
4. Визначте основні причини виникнення неформальних груп в організації.
5. Охарактеризуйте відносини у неформальних групах.
6. Поясніть модель Дж. Хоманса.
7. Охарактеризуйте основні ролі керівників та членів неформальних груп.
8. Розкрити рольову спрямованість поведінки людини в організації.
9. Поясніть сутність процесу делегування повноважень.
10. Визначте принципи делегування повноважень.

11. Розкрийте зміст методів делегування повноважень.
12. У чому полягає сутність моделі делегування відповідальності?

ТЕМА 7. ПОСАДОВА МОДЕЛЬ ПОВЕДІНКИ. НАВЧАННЯ ПОВЕДІНЦІ.

7.1. Поведінковий маркетинг.

7.2. Компетенція персоналу.

7.3. Управління поведінкою індивідів всередині організації.

***Ключові слова:** організаційна поведінка, поведінковий маркетинг, компетенція персоналу, споживач.*

***Мета вивчення теми:** закладання фундаментальних основ для розуміння основних положень посадової моделі поведінки; ознайомити з її засадами поведінкового маркетингу; розкрити суть компетенції персоналу.*

7.1. Поведінковий маркетинг

Поведінковий маркетинг - вивчення і формування поведінки організації і її стейкхолдерів, що враховує їх очікування, вимоги і забезпечує процес адаптації організації до мінливої середовищі для виживання в довгостроковій перспективі. Виділяють наступні основні напрямки поведінкового маркетингу:

- відносно співробітників;
- по відношенню до споживачів;
- щодо постачальників;
- щодо акціонерів.

Поведінка співробітників визначається стратегією розвитку організації і є складовою частиною репутації організації та компетенції персоналу. Цей напрямок передбачає формування і підтримку у співробітників необхідних стандартів, в тому числі і етичних норм поведінки. Працівники змушені коригувати свою поведінку відповідно до цілей і стратегіями організації. Поведінка співробітників, яке спочатку має «заборонний» характер (не

образити клієнта), потім «творчий» (залучити клієнта), стає «закріпним» (зрозуміти клієнта). Виникає поведінковий професіоналізм, який забезпечує організації високу репутацію.

Залежно від ефективності поведінки співробітників у відношенні з клієнтами виділяють *привабливе клієнтурної, виборче, антиклієнтурное, псевдоклієнтурное поведінку* ¹¹

В даному випадку ефективність поведінки передбачає вплив поведінки співробітника на досягнення організацією поставлених цілей при допустимих витратах.

Привабливе клієнтурної поведінку передбачає таку поведінку співробітників, яке спрямоване на максимальне залучення клієнтів, що дозволяє підвищувати показники ефективності роботи організації. ^[1]

Виборче клієнтурної поведінка - поведінка співробітників, спрямоване на відбір клієнтів (на свій розсуд або на основі установок керівників), з якими вони вважають за доцільне працювати, а на інших не звертають уваги (ефективність середня, так як помилково можна не придбати вигідного клієнта). Даний підхід може бути закладений в стратегію розвитку організації або бути обраний самим фахівцем.

Антиклієнтурное поведінку - ситуація, при якій співробітники організації не зацікавлені в роботі з клієнтами; ефективність поведінки негативна.

Псевдоклієнтурное поведінку - поведінка співробітників по відношенню до клієнтів вкрай настирливе, що свідчить про їх невмінні працювати з клієнтами; ефективність поведінки негативна.

Поведінка клієнтів. Клієнти є центральним стейкхолдерів організації, тому важливою умовою її ефективного функціонування є створення довірчих відносин з покупцями. Основою цих відносин є здатність підприємства забезпечувати необхідну кількість і якість продукції відповідно до виявлених уподобаннями та вимогами покупців, пристосування продуктів до їх індивідуальних запитів, виділення своїх продуктів з числа звичайних, традиційних товарів конкурентів за допомогою створення унікальних

особливостей вироблених товарів, виробництво нових товарів і формування на їх основі нових потреб. Такі зміни призводять до появи лояльності клієнта, тобто його внутрішньої доброзичливості по відношенню до продукту або послуги, що надається організацією, з метою підвищення ймовірності здійснення клієнтом повторних покупок.

Управління лояльністю клієнтів - новий напрямок діяльності організації, яке передбачає вимір цієї лояльності, розробку системи заходів щодо зміни поведінки співробітників організації, щоб сформувати коло постійних клієнтів. У поведінці клієнтів розрізняють вірність товару, марки, самої організації. Можна виділити вірність продавцеві, місця покупки.

Показниками наявності довірчих відносин і лояльності клієнтів можуть бути прибуток, обсяг продажів, ринкова частка, кількість обслуговуваних покупців, повернутих товарів, їх безпеку та життєвий цикл, кількість моделей товару, і т. Д.

Поведінка постачальників - вивчення перспективи роботи з уже існуючими постачальниками з урахуванням стратегії розвитку організації і наявності альтернативних варіантів на ринку. Пошук і взаємодія з постачальниками передбачає, що підприємство прагне створити ефективний механізм відбору постачальницьких організацій на поставку матеріальних ресурсів необхідної якості, що дозволяють скорочувати грошові витрати на їх придбання. При цьому слід враховувати дотримання умов договору поставки, що застосовуються системи взаємозаліків, надбавок і знижок, оптимізацію обсягу і ритму поставок.

Формування необхідного поводження постачальників передбачає зміцнення зв'язків з ними і налагодження відносин співпраці. Така співпраця виникає на основі залучення традиційних постачальників в діяльність підприємства шляхом укладення договорів участі в прибутках; за допомогою придбання акцій; відкриття постійних представництв постачальників на які виробляють підприємствах для проведення досліджень продуктів, складання прогнозу збуту, пошуку способів зниження витрат або встановлення

неформальних особистих відносин з керівництвом підприємства-постачальника.

Поведінка акціонерів - вивчення поведінки бажаючих вкласти свої вільні кошти в розвиток організації, можливостей залучення капіталу.

7.2. Компетенція персоналу.

Поняття «компетенція» використовується в сучасному менеджменті для позначення характеристик персоналу, необхідних для успішної реалізації обраної стратегії організації.

Компетенція являє собою здатність застосовувати знання, вміння та особистісні якості для успішного функціонування організації. Компетенція набуває практичного сенсу лише по відношенню до дії, відноситься до конкретної ситуації, до конкретної посади. Володіння компетенцією не є закінченим процесом, потрібне постійне оновлення наявних знань і навичок і придбання нових, оскільки компетенція має певний життєвий цикл. Життєвий цикл компетенції¹² * - період часу, протягом якого складові компетенції знаходяться відповідно до вимог посади і навколишнього середовища.

Виділяють три етапи в життєвому циклі компетенції:

- • навчання, придбання знань;
- • активне використання
- • старіння.

Підтримка компетенції на необхідному рівні визначає необхідність управління нею. Якщо не вносити керуючих впливів, компетенція зі стадії ефективного використання перейде в стадію згасання, фахівець стає неконкурентоспроможним, а організація зазнає збитків. У зв'язку з цим необхідно:

- • постійний розвиток компетенції (підвищення кваліфікації, вдосконалення професійних навичок і навичок спілкування);
- • розширення виду діяльності, перехід на новий вид діяльності і придбання додаткових компетенцій.

7.3. Управління поведінкою індивідів всередині організації

Управління поведінкою - система управлінських функцій і заходів для формування цінностей, принципів, норм поведінки людей в організації, яка дозволяє досягати запланованих цілей з допустимими витратами. На першому етапі на основі аналізу цілей діяльності організації визначаються моделі поведінки співробітників, необхідні для реалізації стратегії управління організацією і реалізації її місії.

Другий етап - аудит поведінки - аналіз кожного виду діяльності за кількісними та якісними складовими елементами. Аналізуються тільки пов'язані з трудовою діяльністю індивіда форми поведінки: повільність або вправність, активна діяльність або пасивна, часта відсутність на робочому місці або дисциплінованість, конструктивні пропозиції або чітке дотримання інструкцій і ін. Особистісні характеристики не розглядаються. Мета етапу - надати об'єктивну інформацію про переважне поведінці, наявності функціональних і дисфункціональних форм поведінки.

Функціональні види поведінки вимагають позитивного підкріплення, а дисфункціональні - негативного підкріплення або покарання.

На третьому етапі здійснюється розробка стратегії інтервенції, яка являє собою перспективний план формування необхідного поведінки співробітників. Завданням інтервенції є зміцнення та підвищення частоти функціональних форм поведінки і зменшення дисфункціональних.

Узагальнюючим способом впливу на співробітника виступає можливість надання йому більшої довіри як основи створення системи цінностей в організації.¹

Запитання для самоконтролю:

1. Що являє собою поведінковий маркетинг?
2. Чому необхідно вивчати поведінку співробітників, клієнтів, постачальників і акціонерів?

3. Прокоментуйте висловлювання Б. Гейтса з точки зору поведінкового маркетингу «Ваші самі незадоволені споживачі - це найбільше джерело навчання».

4. Як поведінковий маркетинг пов'язаний зі стратегією розвитку організації?

5. Назвіть елементи компетенції персоналу.

6. Що являє собою життєвий цикл компетенції?

7. У чому полягає необхідність управління компетенцією персоналу?

8. Що дає організації складання моделей поведінки всіх учасників процесу виробництва і реалізації продукції?

9. Яка поведінка співробітників по відношенню до клієнтів є ефективним?

10. Наведіть приклади дисфункціонального поведінки співробітників організації і способи впливу з боку адміністрації. На чому вони засновані?

11. Які етапи процесу управління поведінкою співробітників всередині організації?

12. Які найбільш ефективні елементи стратегії інтервенції?

13. Як здійснення тренінгів дозволяє управляти поведінкою співробітників?

ТЕМА 8. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА. ЕТИКА БІЗНЕСУ.

8.1. Концепція організаційної культури.

8.2. Розвиток організаційної культури.

8.3. Вплив культури на організаційну ефективність діяльності підприємства.

***Ключові слова:** організаційна поведінка, організаційна культура, індивідуальна ефективність, групова ефективність, критерій.*

***Мета вивчення теми:** закладання фундаментальних основ для розуміння концепції і основних положень організаційної культури; ознайомити з історією*

розвитку організаційної культури; розкрити вплив організаційної культури на організаційну ефективність діяльності підприємства.

8.1. Концепція організаційної культури.

Організаційна культура — це сформована впродовж всієї історії організації сукупність прийомів та правил адаптації організації до вимог зовнішнього середовища й формування внутрішніх відносин між групами працівників

Організаційна культура концентрує політику та ідеологію життєдіяльності організації, систему її пріоритетів, критерії мотивації та розподілу влади, характеристику соціальних цінностей та норм поведінки. Елементи організаційної культури є орієнтиром в ухваленні керівництвом організації управлінських рішень, налагодженні контролю за поведінкою та взаєминами співробітників у процесі оцінювання виробничих, господарських та соціальних ситуацій [24].

До основних ознак організаційної культури відносять:

- відображення в місії організації її основних цілей;
- спрямованість на вирішення інструментальних (виробничих у широкому сенсі) завдань організації або особистих проблем її учасників;
- ступінь ризику;
- міру співвідношення конформізму та індивідуалізму;
- перевагу групових або індивідуальних форм ухвалення рішень;
- ступінь підлеглості планам та регламентам;
- переважання співпраці або суперництва серед учасників;
- відданість або байдужість людей стосовно організації;
- орієнтацію на самостійність, незалежність або підлеглість;
- характер ставлення керівництва до персоналу;
- орієнтацію на групову або індивідуальну організацію праці та стимулювання;
- орієнтацію на стабільність або зміни;

- джерело та роль влади;
- засоби інтеграції;
- стилі управління, відносини між працівниками та організацією, способи оцінки працівників.

Культура організації містить як суб'єктивні, так і об'єктивні елементи.

До суб'єктивних елементів культури належать вірування, цінності, образи, ритуали, табу, легенди та міфи, пов'язані з історією організації та життям її засновників, звичаї, прийняті норми спілкування, гасла.

Об'єктивні елементи культури відображають матеріальний бік життя організацій. Це, наприклад, символіка кольору, зручність і оформлення інтер'єрів, зовнішній вигляд будівель, устаткування, меблі.

Фахівці виділяють дві важливі особливості культури [24]:

1) багаторівневність. Поверхневий рівень утворюють способи поведінки людей, ритуали, емблеми, дизайн, уніформа, мова, гасла. Проміжний рівень становлять укорінені цінності та вірування. Глибинний рівень представлений філософією організації;

2) багатогранність, багатоаспектність. Культура організації, по-перше, складається з субкультур окремих підрозділів або соціальних груп, що існують під «дахом» загальної культури (вони можуть конкретизувати і розвивати останню, можуть мирно існувати разом із нею, а можуть їй суперечити). По-друге, організаційна культура включає субкультури тих або інших напрямів та сторін діяльності — підприємництво, управління, ділове спілкування, внутрішні взаємини.

Існує багато підходів до виділення різних атрибутів, що характеризують та ідентифікують ту чи іншу культуру на макро- і мікрорівні. Але конкретну організаційну культуру найбільш доцільно розглядати на основі таких характеристик:

- усвідомлення себе і свого місця в організації (одні культури цінують приховування працівником своїх внутрішніх настроїв, а інші заохочують

їхнє зовнішнє проявлення; в одних випадках незалежність і творчість проявляються через співробітництво, а в інших – через індивідуалізм, суперництво);

- комунікаційна система і мова спілкування (використання усної, письмової, невербальної комунікації, «телефонного права») різняться від групи до групи, від організації до організації; жаргон, аббревіатура, жестикуляції відрізняються залежно від галузевої, функціональної й територіальної належності організації;
- зовнішній вигляд, одяг і представлення себе на роботі (різноманітність уніформ і спецодягу, ділових стилів, охайність, косметика, зачіска та ін.);
- що і як їдять люди, звички і традиції в цій сфері (організація харчування працівників, включаючи наявність або відсутність місць для харчування на підприємстві; дотація на харчування; періодичність і тривалість харчування; їдять працівники різних видів разом або окремо);
- усвідомлення часу як ресурсу, ставлення до нього і його використання (ступінь точності та відносності часу у працівників; дотримання часового розпорядку й заохочення цього; монохронічне чи поліхронічне використання часу);
- взаємовідносини між людьми (за віком і статтю, статусом і владою, мудрістю та інтелектом, досвідом і знаннями, рангом і протоколом, релігією та громадянством; ступінь формалізації відносин, шляхи вирішення конфліктів);
- цінності (як набір орієнтирів у тому, що таке добре і що таке погано) і норми (як набір передбачень, очікувань відносно певного типу поведінки); що люди цінують у своєму організаційному житті (своє положення, титули чи саму роботу) і як ці цінності зберігаються;
- віра в що-небудь і відношення до будь-чого (віра в керівництво, в успіх, у свої сили, у взаємодопомогу, в етичну поведінку, у справедливість);

ставлення до колег, до клієнтів і конкурентів, до зла та насильства, агресії; вплив моралі;

- процес розвитку працівників і навчання (бездумне чи усвідомлене виконання роботи; покладання на інтелект чи на силу; процедури інформування працівників; визнання чи відмова від примату логіки у міркуваннях, ідеях; абстракція і концептуалізація в мисленні чи заучування; підходи до пояснення причин);
- трудова етика та мотивація (відношення до роботи і відповідальність, поділ роботи, чистота робочого місця; оцінювання роботи і винагорода; індивідуальна чи групова робота; просування у службовій діяльності).

Перелічені характеристики культури організації разом відображають і надають змісту концепції організаційної культури.

Концепцію організаційної культури вперше було розроблено у 60-х роках минулого століття Р. Таджурі та Г. Литвином, зокрема, у контексті вивчення організаційного клімату.

На їх думку, організаційний клімат – це відносно стійка якість внутрішнього середовища організації, яка:

- а) «відчувається» членами цієї організації;
- б) впливає на їх поведінку;
- в) може бути описана за низкою змін у ціннісних поняттях, прийнятих організацією.

У процесі аналізу сутності організаційної культури різними науковцями виділяються такі основні підходи: символічний, когнітивний та систематичний. На основі цих підходів до аналізу організаційної культури як сукупності об'єктивних властивостей організації та психологічного середовища виокремлено такі структурні складові організаційної культури [14]:

1. Цілі організації – це те, на що спрямована діяльність організації.
2. Формальні норми – визначені на основі колективного договору та «Правил внутрішньої поведінки в установі, організації» обсяг робочого

навантаження та обов'язки, які повинні виконувати працівники (для досягнення цілей організації).

3. Формальні правила поведінки в організації – це визначені на основі колективного договору та «Правил внутрішньої поведінки в установі, організації» правила поведінки в організації (наприклад, дозвіл або заборона куріння, елементи одягу тощо).

4. Формальні санкції – система заохочень (грошова премія) та покарань (штрафи, звільнення з роботи), які визначені колективним договором та «Правилами внутрішньої поведінки в установі, організації».

5. Цінності організації – це орієнтири, які спрямовують діяльність організації в певному напрямі. Цінності формуються, з одного боку, під впливом цілей організації, а з іншого – під впливом норм та правил поведінки.

8.2. Розвиток організаційної культури

Управління організаційною культурою (ОК) – це управління її розвитком, оскільки організаційна культура в загальному вигляді – це все матеріальне та духовне, що має та використовує організація.

Формування культури організації пов'язано з впливом факторів внутрішнього та зовнішнього оточення. У рамках внутрішніх факторів особливо важливу роль відіграють лідери організації (табл. 8.1).

На формування організаційної культури впливають такі зовнішні фактори: ділове середовище в цілому та конкретної галузі; зразки національної культури.

Підходи до формування лідерами організаційної культури [9]

Адміністративна культура	Організаційні змінні	Підприємницька культура
Зовні	Система контролю	Всередині
Власник процесу	Відношення власності	Власник майна
Чекає моменту	Відношення до можливостей	Веде пошук
Раціонально-логічне	Вирішення проблем	Інтуїтивне
Централізація	Делегування повноважень	Децентралізація
Ієрархічна	Організаційна структура	Мережева
«Дорослий – дитина»	Відношення субординації	«Дорослий – дорослий»
На організацію	Організаційний фокус	На людину
Зниження вартості	Виробнича стратегія	Диференціація виробництва
Продуктивність	Головні цілі	Ефективність
Системний	Підхід до управління	Ситуаційний
Інтеграції	Робота проектується з позицій	Автономії
За правилами	Виконання роботи	Творче
Модифікація	Зміни, що проводяться	Радикальні
Робити справу правильно	Основний курс дій	Робити правильну справу

Розвиток культури проводиться в декілька етапів [31]:

1. Усвідомлення необхідності оновлення:

усвідомлення лідером зростаючої загрози з боку зовнішнього середовища;
подолання опору змінам.

2. Створення нового бачення організації:

діагноз проблем;
створення мотивуючого бачення;
мобілізація прихильності.

3. Інституціоналізація змін:

творче руйнування;
лідер як соціальний архітектор.

Успіх процесу організаційного розвитку залежить від безлічі різних факторів, з яких чи не найважливішим є те, що всі проведені зміни повинні бути на користь організації. У зарубіжній практиці виділяють дві основні моделі для дослідження ОК підприємства: модель Айзедиса і модель Грейнера (табл. 8.2) [22].

У процесі розвитку організаційної культури необхідно приділяти значну увагу управлінню змінами.

Для успішного управління організаційними змінами необхідно подолати опір змінам. Слід зазначити, що цей процес є неминучим.

Причинами опору змінам можуть бути такі:

невизначеність, оскільки людина зазвичай на початку змін не розуміє можливих наслідків;

почуття втрати – усвідомлення працівниками того, що вони можуть отримати певні особисті втрати;

переконаність у тому, що зміни нічого доброго не принесуть організації.

Керівництву необхідно подолати можливий опір за допомогою таких засобів [6, с. 278–279]:

Таблиця 8.2

Моделі організаційного розвитку підприємства

Моделі	Складові моделі		
	Стадії	Етапи	Напрямок розвитку
Модель Айзедіса	Зростання	Зародження	Творчість
		Дитинство	Керівництво
		Давай-давай	
		Зрілість	Делегування повноважень
		Розквіт	
		Стабільність	
	Старіння	Аристократія	Координація
		Рання бюрократія	
		Бюрократія	
		Смерть	Співробітництво
Модель Грейнера	Молодість	Криза лідерства	Творчість
		Криза автономії	Керівництво
		Криза контролю	Делегування повноважень
	Зрілість	Криза меж	Координація
		Криза довіри	Співробітництво

1. Накопичення й передавання інформації – обговорення ідей і заходів, які допоможуть співробітникам впевнитись у необхідності змін до того, як вони будуть проведені.

2. Залучення підлеглих до прийняття рішень – надання можливості співробітникам вільно висловити своє ставлення до пропонованого новаторства, потенційних проблем і змін.

3. Полегшення й підтримка – засоби, за допомогою яких співробітники легше вписуються в нову обстановку.

4. Переговори – намагання за допомогою матеріальних стимулів отримати згоду на зміни тих, хто опирається.

5. Кооптація – надання особі, що виявляє опір змінам, провідної ролі у прийнятті рішень щодо ведення новаторств та їх здійснення.

6. Маневрування – вибіркове використання інформації для надання бажаного впливу на підлеглих.

7. Примушування – загроза позбавлення працівника роботи, просування на посаді, підвищення заробітної плати з метою одержання згоди на проведені зміни.

У цілому організаційний розвиток – це довгострокова всеохоплююча робота з ефективного вирішення проблем та оперативного реагування на зміни. Щоб зусилля з організаційного розвитку були успішними, необхідно дотримуватися таких умов:

- люди, які займають ключові посади в організації, повинні брати участь у проведенні вхідних діагностичних заходів;
- слід залучати консультанта з питань людської поведінки на початку роботи за програмою організаційного розвитку;
- керівники всіх рангів мають брати участь у діяльності за програмою організаційного розвитку і підтримувати цю програму;
- робочі групи повинні брати участь нарівні з керівником групи.

8.3. Вплив культури на організаційну ефективність діяльності підприємства

Організаційну культуру розглядають як інструмент управління. М. Богатирев відстежив вплив організаційної культури на складові організаційного розвитку, так і навпаки (табл. 6.3) [7].

Таблиця 8.3

Складові організаційної культури	
Управлінський вплив організаційної культури	Управлінський вплив на організаційну культуру
організаційна структура	кадрова політика
організаційна практика	місії та цінності організації
організаційна поведінка і стиль керівництва	історія виникнення й розвитку
організаційні процеси	досвід використання інструментів
темпи розвитку організації	формальні положення філософського існування організації
система критеріїв для заохочення працівників	
реакція керівників на критичні ситуації в організації	
критерії відбору призначення, просування та звільнення працівників	

Організаційна культура є суттєвим чинником підвищення конкурентоспроможності сучасного підприємства. Вона здатна впливати як на імідж організації, бути чинником мотивації працівників, так і на організаційні процеси, темпи розвитку організації, тобто створювати певні переваги над конкурентами.

Вплив організаційної культури на діяльність організації виявляється в таких формах:

- ідентифікація співробітниками власних цілей з метою організації і з організацією в цілому через ухвалення її норм і цінностей;

- реалізація норм, що приписують прагнення до досягнення мети;

- формування стратегії розвитку організації;

- єдність процесу реалізації стратегії й еволюції організаційної культури під впливом вимог зовнішнього середовища.

Діагностика організаційної культури припускає вивчення документів, спостереження за стилем управління, довірче спілкування із співробітниками на

всіх рівнях ієрархії організації. Збір інформації дозволяє створити профіль організаційної культури, в якому відображаються: зміст цінностей, їх узгодженість, загальна спрямованість.

Управління організаційною культурою припускає її формування, зміцнення (збереження) і зміну.

Формування організаційної культури вимагає обліку поступовості, еволюційного характеру її розвитку і здійснюється за допомогою таких заходів [31]:

1. Здійснення так званого символічного керівництва, тобто створення символічних фігур і образів керівників, що утілюють кращі цінності та норми організації.
2. Концентрація зусиль на формуванні найбільш істотних організаційних цінностей і норм.
3. Створення й розширення в організації локальних культур, на які розповсюджуються певні цінності.
4. Зміна поведінки співробітників через переживання реальних успіхів організації.
5. Створення знаків організаційної культури, що виражають цінності і норми.
6. Комбінування директивних і непрямих способів формування організаційної культури.

Важливе значення має обмін інформацією для формування організаційної культури – це використання багатообразних форм передачі інформації для створення образу організації й широке інформування членів організації та споживачів її продукції про політику і цілі організації.

Формування організаційної культури розрізняється залежно від різних підходів. До основних підходів до організаційної культури відносять:

- внутрішній підхід припускає вибір місії, пов'язаної з виробництвом або обслуговуванням, визначення соціальної місії, принципів підбору персоналу, спрямованості внутрішньої культури організації на задоволення потреб її членів; когнітивний підхід (забезпечення знаннями)

орієнтує на планування кар'єри і розвиток персоналу, включаючи найнижчі рівні ієрархії, на існування системи пропозицій з удосконалення діяльності організації і кожного з її членів, стратегічна спрямованість, неформальні моделі лідерства; символічний підхід припускає наявність в організації особливої мови, символічної діяльності (дій), спеціальних церемоній, фіксованої історії організації, легенд, символічних фігур (людей) і т. п.;

- спонукаючий підхід привертає особливу увагу організацій до системи мотивування працівників. У цьому випадку організація оплачує роботу своїх службовців так само або навіть вище, ніж в інших схожих компаніях. Винагорода за досягнуті результати виражається у формі надання можливості навчання, розвитку ділових і особових якостей персоналу. Кожен член організації може скористатися послугами консультантів і викладачів для вдосконалення власної діяльності. Розробляються спеціальні програми професійної та управлінської кар'єри в організації. Передбачається, що створення відповідного для мотивації клімату значною мірою залежить від управлінського персоналу. Обов'язкова умова – навчання і планування кар'єри здійснюються каскадно, тобто з самого верху ієрархічної піраміди вниз, не пропускаючи жодного рівня.

Існують також підходи до вимірювання впливу культури на ефективність організації [9]:

1. Модель Сате. Вплив культури на організацію здійснюється через сім процесів:

- кооперація між індивідами та частинами організації;
- прийняття рішень;
- контроль;
- комунікації;
- присвяченість організації;

- сприйняття організаційного середовища;

виправдання своєї поведінки.

Від того, як ці процеси протікають, залежить ефективність функціонування організації.

2. Модель Пітерса – Уотерсона. Можна виокремити такий ряд вірувань і цінностей організаційної культури, які можуть привести організацію до успіху:

- віра в дії;
- зв'язок зі споживачами;
- заохочення автономії та підприємливості;
- розгляд людей як головного джерела продуктивності та ефективності;
- знання того, чим управляєш;
- не займатися тим, чого не знаєш;
- проста структура та нечисельний штат управління;
- одночасне поєднання гнучкості та жорсткості організації.

3. Модель Парсона. Модель розроблена на основі специфікації певних функцій, які будь-яка соціальна система, в тому числі організація, повинна виконувати, щоб вижити та досягти успіху. Виокремлюють такі функції:

адаптація;
досягнення цілей;
інтеграція;
легітимність.

4. Модель Квина – Рорбаха. Дана модель включає три вимірювання:

інтеграція – диференціація: вказує на ступінь, з яким в організації робиться упор або в бік контролю, або в бік гнучкості;

внутрішній фокус – зовнішній фокус: відображує перше важливість в організації інтересу або до устрою її внутрішніх справ, або до укріплення стану організації як цілого у зовнішньому середовищі;

засоби / інструменти – результати / показники: демонструє різницю в концентрації уваги, з одного боку, на процеси та процедури, а з іншого – на кінцеві результати та показники цих вимірювань.

Сьогодні для керівників критичним фактором є не стільки брак управлінських знань, скільки відсутність деяких особистісних рис, пов'язаних з ефективною комунікативністю, кооперацією з людьми, мотивацією, вмінням створити команду та працювати з нею, вести перемовини і досягати в них успіху. Сучасний рівень розвитку суспільства ставить високі вимоги до керівника організації, типу керівництва колективом, до особистісних та ділових рис. Менеджмент в організації виділяє різні типи керівників і визначає особисті та ділові якості, якими має володіти керівник.

До особистих якостей керівника відносять: інтелект, ініціативу, етичність, чесність, довіру до підлеглих, комунікабельність, здатність вести за собою, доброзичливість, впевненість у собі, незалежність; до ділових якостей керівника належать: компетентність, економічна грамотність, підприємливість, вміння організовувати, вимогливість, критичність, новаторство, врівноваженість у кризових ситуаціях, вміння знайти компромісне рішення.

Для того щоб досягти успіху в роботі колективу, існує ряд стандартних вимог, на які звертає увагу керівництво Секретаріатом: здатність до планування та прийняття рішень, робота з людськими ресурсами, організованість та доцільне використання часу, комунікація, навички спілкування, забезпечення розвитку членів колективу, лідерство, управління змінами.

Для забезпечення ефективності діяльності організації керівництво повинно дотримуватись таких принципів:

неповторності керівника (він – провідник управлінської майстерності: у центр діяльності ставить особистість, систему соціально значущих людських рис, творчий потенціал, персоналізацію внеску кожного у спільну діяльність, персоналізацію професійних знань);

філософії виробничого процесу (час вимагає впровадження нової етики управління – партнерсько-рівноправного стилю взаємин, відмови від декларативного спілкування);

вміння знаходити золоту середину між добротою й суворістю, слабкістю й силою, простотою й складністю, правдою й неправдою, чуйністю й безсердечністю – це бажання піклуватися про інших, намагатися зробити життя людей, які поруч із тобою легшим і щасливішим, а це значить бути завжди чесним, вимогливим і справедливим (порядним у всіх своїх помислах і вчинках, добре знати,

розуміти духовний і душевний стан підлеглих, жити їхніми радощами і смутами, бути делікатним і тактовним у стосунках з ними, любити їх і водночас бути вимогливим до них і до себе);

здатності орієнтуватися в сучасних технологіях (володіти філігранною технікою управління, яка вимагає особливої уваги до дрібниць і деталей управління персоналом, володіти технологією профілактики і подолання професійного стресу та синдрому «професійного вигорання», що дасть змогу швидко знаходити контакт із персоналом, вміло організовувати виробничий процес, залучати до різних видів діяльності).

Формування та внесення змін у існуючу організаційну культуру здійснюються із додержанням принципів і вимог, які забезпечують максимальну ефективність такого процесу: ініціатором і провідником змін є вище керівництво; в основі змін лежить соціальне навчання, яке дає персоналу зразки для наслідування; використання можливостей впливу на трудовий колектив через створення групових норм і цінностей; забезпечення емоційного впливу на персонал за допомогою широкого використання ритуалів і символів; зміни в організаційній культурі поширюються як на вимоги до персоналу, так і на вимоги до системи управління.

Отже, процес формування організаційної культури розглядається як комплекс трьох взаємодоповнюючих видів діяльності:

- оцінка поточного стану організаційної культури, її впливу на економічні результати діяльності підприємства;
- формування системи заходів, направлених на зміну, вдосконалення існуючих характеристик організаційної культури;
- оцінка ефективності заходів, направлених на вдосконалення організаційної культури.

У роботі [9] наведено основні рекомендації керівникам щодо підвищення ефективності управління культурою в організації:

- звертайте особливу увагу на нематеріальні аспекти організаційного оточення;
- скептично відносьтесь до пропозицій, які кличуть до швидкої трансформації культур;
- намагайтесь зрозуміти значущість важливих організаційних символів (назва організації, логотип, лозунги);
- прислухайтесь до історій, які розповідаються в організації, аналізуйте, хто їх герої і що ці історії відображають у культурі організації;
- періодично вводьте організаційні обряди для передачі за їх допомогою базових ідеалів та посилення культури;
- запроваджуйте абстрактні ідеали безпосереднім і прямим шляхом у своєму повсякденному житті.

Від менеджера вимагається розуміння того, яких ідеалів він повинен дотримуватись та якими діями слід передати ці ідеали вниз за рівнями організації.

Запитання для самоконтролю:

1. Визначте сутність організаційної культури.
2. Назвіть, які ознаки має організаційна культура.
3. Опишіть основні характеристики організаційної культури.

4. Охарактеризуйте структуру організаційної культури.
5. У чому полягає організаційний розвиток?
6. Опишіть основні моделі організаційного розвитку.
7. Опишіть, у чому полягає опір змінам на організаційному рівні.
8. Визначте, у чому полягає вплив організаційної культури на діяльність організації.
9. Надайте характеристику моделям вимірювання організаційної культури.
10. Охарактеризуйте принципи забезпечення ефективності діяльності організації.
11. Опишіть підходи щодо формування організаційної культури.

ТЕМА 9. УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЙНІЙ ПОВЕДІНЦІ. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КЛІМАТ ТА ЗАДОВОЛЕНІСТЬ РОБОТОЮ.

9.1. Природа і типи організаційних змін.

9.2. Модель і етапи планових змін в організації. Причини і форми прояву опору працівників змінам. Методи подолання опору змінам.

9.3. Концепція організаційного розвитку, її гідності і обмеження.

9.4. Індивідуальний стрес і управління стресом.

***Ключові слова:** управління змінами, організаційна поведінка, організаційний клімат, опір змінам, організаційний розвиток, індивідуальний стрес, управління стресом.*

***Мета вивчення теми:** закладання фундаментальних основ для розуміння основних положень управління змінами та організаційного розвитку; ознайомити з з моделями планових змін в організації; розкрити суть методів управління стресом.*

9.1. Природа і типи організаційних змін

Сучасні організації, що діють у складній, динамічному середовищі з високим рівнем невизначеності, повинні безперервно змінюватися. Одним з важливих чинників, що сприяють змінам, є наявність високотехнологічних робочих місць, де особливого значення набувають ідеї, інформація і відносини. Багато зміни обумовлені інформаційними технологіями та Інтернетом.

Уміння здійснювати зміни, перебудовуватися, адаптуватися до постійно мінливого середовищі функціонування або, що ще більш важливо, здатність змінювати саму середу є найважливішою характеристикою сьогоденних організацій, що забезпечує їх конкурентоспроможність і виживання в довгостроковій перспективі.

Проблема адаптації організацій до постійно змінюваних умов довкілля вже кілька десятиліть визнається однією з найактуальніших проблем сучасної теорії і практики управління. Розроблено безліч концепцій і практичних методів, спрямованих на проведення організаційних перетворень, існує велика кількість консалтингових фірм, що пропонують свої послуги в цій галузі, проте прикладів успішних організаційних змін на практиці зустрічається куди менше, ніж спроб їх здійснення.

У 60-70-ті роки керівникам компаній були потрібні, в першу чергу, наявність технічних знань в області діяльності організації, вміння приймати рішення, дисциплінованість, наполегливість.

У 80-і роки на перше місце вийшли такі якості, як рішучість, жорсткість, практичні навички в області фінансів, маркетингу, продажів. Сьогодні найбільш важливими факторами успіху є: здатність змінюватися і управляти змінами,

нестандартність мислення, навички комунікації, вміння мотивувати високоосвічених співробітників.

Організаційне зміна можна визначити як процес освоєння організацією нової ідеї, типу поведінки або як будь-який відносно самостійний видозміна якогось її елемента. Прикладами великих змін можуть бути освоєння

вдосконаленій технології, створення нового продукту, необхідного ринку, вдосконалення організаційної структури, навчання і підвищення кваліфікації працівників, формування відповідної корпоративної культури з новими цінностями, традиціями, стилем управління.

Більшість сучасних тенденцій в бізнесі пов'язано з розвитком концепції *організації, що навчається*, яка є втіленням ідеї про постійному накопиченні знань і зміни.

Навчається організація може бути визначена як компанія, в якій кожен співробітник займається виявленням і вирішенням проблем, забезпечуючи організації можливість безперервних експериментів, змін і удосконалень, що сприяє її зростанню, навчання і досягнення цілей.^[1]

Основна ідея, що навчається, - орієнтація на вирішення проблем і безперервні поліпшення, засновані на розширенні досвіду на протипагу орієнтованим на досягнення високої ефективності традиційним компаніям.

Перша стадія - традиційна ієрархія, в якій вищі менеджери контролюють всі напрямки організаційної діяльності, розробку і реалізацію стратегії, включаючи взаємозв'язку зі споживачами і зовнішнім оточенням.

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

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

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

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

Наприклад, *горизонтальна структура* усуває кордону як всередині компаній, так і між ними, що сприяє встановленню співробітництва, що забезпечує навчання і зміни. Однак для створення горизонтальних структур необхідно наділити співробітників правами, організувати широкий обмін інформацією та змінити культуру. *Наділення співробітників владою* (повноваженнями) підвищує не тільки ступінь їх свободи, а й відповідальність за співпрацю на роботі, ініціювання змін і *участь в розробці стратегій*, здатних забезпечити успіх всієї організації. *Формування нової організаційної культури* вимагає переосмислення ролей, цінностей і процесів, усунення бар'єрів, що перешкоджають співробітництву відділів та обміну інформацією між ними. Для *налагодження інформаційного обміну* необхідно, щоб менеджери організували взаємодію між співробітниками, постачальниками і споживачами, що передбачає культурні та структурні зміни.

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

- операційні зміни, пов'язані з поліпшенням виробничих процесів, процедур;
- трансформаційні зміни, спрямовані на оновлення організації в цілому, переорієнтацію її функціонування. Основними типами трансформаційних змін є: зміни місії і цілей, стратегії, технології, структури, продукту, людей і культури.

Існують фактори, які активізують необхідність змін в організації:

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

Одним з найбільш поширених типів змін в організації є структурні зміни, до яких відносяться:

- *Зміни в принципах управління* - оперативне зміна співвідношення між централізацією і децентралізацією в управлінні залежно від зміни стратегічних пріоритетів; посилення програмно-цільового управління для концентрації ресурсів компанії на найбільш перспективних напрямках різних досліджень і великих проектів.
- *Зміни в апараті управління* - перегрупування підрозділів, зміни в системі розподілу повноважень і відповідальності, в координаційних і інтеграційних механізмах, поділу на відділи, управлінської ієрархії.
- *Зміни у функціях управління* - упор на стратегічне планування, контроль якості продукції на всіх етапах життєвого циклу, надання більшого значення питань, пов'язаних з виробництвом і управлінням персоналом, мотивування працівників на розробку нових ідей, спрямованих на підвищення ефективності діяльності фірми, посилення уваги до маркетингової діяльності.
- *Зміни в господарській діяльності* - зміна технології і технологічного процесу в організації, зміна структури робочої сили, застосування гнучких систем автоматизованого виробництва, поглиблення міжфирменного співпраці в кооперації і спеціалізації.

Особливе місце займають зміни цілей і людей.

Цілі необхідно змінювати, тому що для виживання організації керівництво повинно це робити відповідно до змін зовнішнього середовища і самої організації. Видозміна цілей необхідно для всіх організацій, навіть для найуспішніших. Необхідність зміни цілей виявляється за допомогою системи

контролю, яка інформує керівництво про відносну ефективності організації в цілому і її підрозділів.

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

9.2. Модель і етапи планових змін в організації. Причини і форми прояву опору працівників змінам. Методи подолання опору змінам.

Модель процесу управління змінами⁹⁰

У ній процес змін розбивається на п'ять послідовних етапів:

- 1) на організацію впливають внутрішні і зовнішні сили, які викликають необхідність змін;
- 2) менеджери вивчають ці дії і усвідомлюють необхідність змін;
- 3) усвідомлена потреба змін спонукає, ініціює пошук нововведень і їх впровадження;
- 4) зміни здійснюються;
- 5) на основі позитивних результатів зміни закріплюються і стають необхідним елементом організації.

Розглянемо представлену модель більш детально.

Вплив зовнішнього середовища, поява можливостей і загроз розвитку організації пов'язано зі зміною будь-якого з її чинників прямого або непрямого впливу. А саме: споживачів, конкурентів, постачальників, власників, ринку робочої сили, які контролюють і регулюючих органів, а також стану економіки в цілому, соціокультурних, політико-правових, технологічних та міжнародних чинників.

Внутрішні впливи, що вимагають змін, пов'язані з виробничою діяльністю організації, її цілями і можливостями їх досягнення. Тут виявляється потенціал організації, її сильні і слабкі сторони в різних функціональних областях.

Зіставлення зовнішніх і внутрішніх імпульсів, усвідомлення невідповідності між середовищем і організацією, що існують і необхідним рівнями продуктивності, ефективності та якості призводять до *розуміння необхідності змін*. Це розуміння зумовлює наступні дії зі створення нового продукту, впровадження сучасної технології, системи мотивації персоналу, формування культурних цінностей, перебудови структури управління і т.д.

Після усвідомлення необхідності реорганізації настає третій вирішальний етап управління змінами - *ініціювання змін*. Тут розробляються ідеї майбутніх змін, спрямовані на усунення невідповідності між організацією і середовищем або більш дрібного невідповідності існуючих операцій і процедур прийнятим в організації стандартам.

Існують різні способи стимулювання пошуку ідей. Найбільш ефективні такі:

- • дослідження - це вивчення існуючого досвіду вирішення аналогічних проблем;
- • сприяння творчості, новаторства, прояву ініціативи;
- • відстоювання ідеї, доведення її до стадії впровадження;
- • створення венчурних команд.

Дослідження передбачає вивчення всіх наявних розробок як всередині, так і поза організацією, які можуть бути використані для здійснення необхідних змін. Цей спосіб не виключає запрошення досвідченого консультанта за рішенням аналогічних проблем. Однак даний спосіб має певні обмеження. Вони пов'язані з небезпекою застосування старих рішень до нових проблем і з тим, що багато зміни не можуть бути здійснені на основі наявних знань і досвіду. Тому організація повинна шукати нові унікальні рішення своїх проблем.

Необхідність ініціювання нових оригінальних рішень для виявлених проблем означає, що здатність до творчості, новаторства, як окремих людей, так і цілих підрозділів повинна бути вбудована в організацію. *Творчість* - це генерація нових ідей, які можуть задовольнити усвідомлювані потреби або запропонувати нові можливості для організації. *Творчі організації* вільно структуровані, децентралізовані, мають відкриті канали комунікацій і ефективні системи подачі раціоналізаторських пропозицій і винаходів, не мають жорстких меж між відділами. Їх корпоративна культура відрізняється відкритістю, свободою спілкування, доброзичливістю, участю в обговоренні нових ідей, заохоченням помилок, роботою в командах. Система винагород в таких організаціях підтримує нововведення. Багато програм партисипативного управління народилися з бажання стимулювати творчість, новаторство в організації.

Кожна людина має здатність до творчості, але є особливо обдаровані люди, які здатні побачити унікальні, незвичайні можливості розвитку організації навіть в звичайних ситуаціях. Таких працівників необхідно спеціально вишукувати і створювати їм всі умови для роботи.

У літературі дані характеристики особливо творчих людей, що включають професіоналізм, оригінальність мислення, відкритість новим концепціям, ідеям, допитливість, незалежність, відсутність авторитетів, цілеспрямованість, наполегливість, оптимізм.

Якщо в підрозділі створена творча атмосфера і генеруються нові ідеї, то виникає необхідність в їх пропаганді, просуванні і реалізації. На цьому етапі повинна з'явитися людина, яка усвідомлює плідність ідеї, пояснює і *відстоює її*, доводить до стадії впровадження, оскільки самі по собі зміни не відбуваються. Часто нова ідея відкидається керівництвом без належної її опрацювання.

Останній спосіб ініціювання змін - *створення венчурних команд*, нової сучасної форми сприяння новаторству в організації. Венчурна команда - це окрема, самостійна структурна одиниця, яка існує поза ієрархічної піраміди

організації, яка відповідає за розробку основних винаходів та інноваційних проектів. Члени таких команд мають велику свободу творчості і звільняються від необхідності дотримуватися прийнятих в організації правила і процедури. Венчурні команди нечисленні і відокремлені від компанії, щоб виключити бюрократичне втручання.

Четвертий етап управління змінами - *здійснення змін* передбачає знання причин опору змінам і його вміле подолання. Таких причин декілька:

1. *Невизначеність*. Люди можуть негативно ставитися до змін тільки через відсутність інформації про наслідки змін, підозрюючи загрозу своєму становищу в організації. Адже невизначеність завжди лякає. Коли людина підозрює загрозу своїй захищеності, він реагує, висловлюючи своє негативне ставлення до змін, або проявляє дисфункціональне поведінку під час здійснення змін.

2. *Відчуття втрат*. Люди чинять опір змінам, якщо припускають, що вони приведуть до особистих втрат: повноважень, влади, статусу, престижу, оплати, додаткових пільг і привілеїв, соціальних контактів, тобто до зниження задоволення будь-якої потреби.

3. *Відсутність розуміння і довіри*. Службовці часто не розуміють задум змін або сумніваються в їх позитивних наслідках, не довіряють керівникам, так як вже мали негативний досвід.

4. *Переконання*, що зміни нічого доброго не принесуть, не вирішать існуючих проблем, а може бути принесуть з собою нові.

5. *Різні оцінки і мети*. Автори ідей, їх послідовники і люди, які повинні будуть піддатися змінам, по-різному оцінюють ситуацію. Менеджери різних підрозділів мають свої локальні цілі, і нововведення можуть применшити результат діяльності будь-якого підрозділу.

6. *Відсутність необхідних знань, навичок, умінь*, щоб впоратися зі змінами.

7. *Вбудовані елементи опору змінам*. До них відносяться існуючі правила, процедури, політики, норми, робочі методи, традиції, філософія вищого

керівництва. Ці елементи формувалися протягом тривалого періоду часу, стали звичними, необхідними, тому від них нелегко відмовитися.

8. *Стереотипи*. У свідомості керівників і співробітників склався цілий ряд стереотипів, що перешкоджають адекватному сприйняттю нововведень. Перерахуємо деякі з них.^[2]

«*Це у нас вже є*». Наводиться приклад, в деяких рисах схожий з пропонованим зміною. Пропонує стороні доводитися доводити значимість відмінностей між своїм об'єктом і наявними в організації.

«*Це у нас не вийде*». При цьому наводиться цілий перелік факторів, які не дозволяють навіть сподіватися на позитивний результат від зміни.

«*Це не вирішує наших головних проблем*». Оскільки може бути кілька точок зору на головні проблеми, то і зміна може бути оцінений як не адекватна проблемам організації.

«*Це вимагає доопрацювання*». Зміна оцінюється як «сире» і відхиляється.

«*Тут не все рівноцінне*». Один з дуже давніх часів і перевірених способів полеміки, при якому від пропонованої зміни відокремлюють деякі суттєві моменти, без яких воно втрачає будь-який сенс.

«*Є й інші пропозиції*». Пропонує сторона ставиться в явно не вигідні умови конкуренції з іншими ініціаторами змін і змушена піти на з'ясування відносин з ними.

Протидія змінам і вираження невдоволення здійснюється через наступні фази:

- *пасивність*. Працівники, дізнаючись про майбутні зміни, реагують на них стримано і невизначено;
- *заперечення*. Люди налаштовані скептично і заперечують доцільність запропонованих поліпшень;
- *роздратування*. Так як плани змін залишаються в силі, людям це не подобається, вони намагаються їх ігнорувати, протидіють їх реалізації, деякі звільняються;

- *переговори*. Незадоволені намагаються досягти компромісу, за допомогою переговорів обмежити масштаби передбачуваних змін;
- *депресія*. Коли люди розуміють, що зміни будуть реалізовані повністю, їм доводиться змиритися, настає депресія, знижується мотивація до праці;
- *прийняття*. Коли зміни стають реальністю, незадоволені співробітники, переконавшись в їх ефективності, погоджуються з необхідністю їх здійснення.

Існують два основні підходи до подолання опору змінам:

- 1) аналіз «силового поля», який передбачає визначення і вивчення факторів, що сприяють і перешкоджають змінам;
- 2) використання існуючих методів зменшення або повного усунення опору.

Аналіз «силового поля» запропонував Курт Левін, який припускав, що зміни є результатом «боротьби» між рушійними і протидіють їм силами.

Коли пропонується зміна, одні сили просувають його, інші перешкоджають змінам. Менеджер повинен проаналізувати ці сили і змінити співвідношення між ними на користь рушійних сил. Це можна зробити трьома способами:

- 1) посилити існуючі рушійні сили;
- 2) послабити існуючі протидіючі сили;
- 3) додати нові рушійні сили.

Причому керівництво повинно знати, що найкращий час подолання опору змінам - це період до їх виникнення.

Якщо сили опору не можуть бути досить скорочені або рушійні сили достатньо збільшені, проводити зміну не слід, воно не досягне бажаної мети. Однак якщо дані сили керовані, наступною проблемою стає розробка методів скорочення або подолання опору змінам. Дані методи включають:

- *надання інформації*, пояснення суті змін. Поліпшення комунікацій в організації з метою збільшення інформованості людей. Мається на увазі обговорення нових ідей, пропозицій, заходів в трудових колективах, надання інформації про проблеми в організації і наслідки змін. Це переконає співробітників в необхідності змін до їх здійснення;

- *залучення* працівників до прийняття рішень. Це зробить їх учасником вирішення проблем, переконає в необхідності змін, переключить увагу співробітників на пошук кращого здійснення змін, зробить їх активними прихильниками змін;
- *підтримку*, яка означає допомогу співробітникам у пристосуванні до нових обставин. Вона може виражатися в підвищеній увазі до підлеглих, їх труднощів, страхам, підозрами або в організації додаткової професійної підготовки та підвищення кваліфікації;
- *переговори і угоди* для забезпечення схвалення нового. Згода людей забезпечується в обмін на якісь пільги, вигоди: додаткову оплату, нову посаду, обіцянки зберегти колектив і інші привілеї;
- *кооптацію* - надання негативно налаштованому працівникові, що грає найбільш активну роль в опорі змінам, права прийняття рішень про введення нововведень і їх здійсненні;
- *маневрування* - означає вибіркове використання інформації, дозування її, видавання бажаного за дійсне або складання чіткого графіка заходів для здійснення впливу на підлеглих;
- *примус* - використання формальної влади для припинення опору під загрозою звільнення, зниження заробітної плати, позбавлення перспектив просування і т.д.

Кожен має свої переваги і недоліки, тому керівники повинні розвинути в собі навички точно оцінювати ситуацію і вибирати найбільш підходящий метод.

Важливо не тільки провести аналіз силового поля, але виявити і класифікувати окремих працівників організації по відношенню до проведених змін - чи є вони їх прихильниками або супротивниками. Аналіз потенційно можливих сил опору дозволяє виявити окремих членів організації або ж ті групи в організації, які чинитимуть опір змінам, і усвідомити їх мотиви. Ставлення до зміни може бути розглянуто як комбінація двох чинників:

- прийняття або неприйняття зміни;
- відкрита або прихована демонстрація ставлення до зміни.

Керівництво організації на основі бесід, інтерв'ю, анкетування, спостережень має намагатися з'ясувати, який тип реакції на зміни буде переважати в організації, яку позицію займуть співробітники (див. рис. 52). Останній етап управління змінами - *підкріплення нового поведінки*, відносин на основі концентрації уваги на високих результатах. Нове стає стійким, звичним станом організації. Працівники повинні остаточно переконатися, що зміна вигідно як організації, так і їм особисто. Можливі способи підкріплення: похвала за досягнуті успіхи на основі нововведень, просування по службі, підвищення оплати праці за більш високу продуктивність і якість.

9.3. Концепція організаційного розвитку, її гідності і обмеження. Індивідуальний стрес і управління стресом.

Сучасна організація повинна бути готова до сприйняття безперервних змін, тому керівництво при проектуванні і управлінні організацією повинно вбудувати в неї цю сприйнятливість. Усвідомлення цього процесу призвело до створення концепції організаційного розвитку (ОР). Концепція виникла в кінці 1960-х років. Вона наголошує на необхідності систематичного обстеження організації, планування та реалізації безперервних організаційних змін.

Організаційний розвиток - це сучасна концепція безперервних планових змін в організації, яка використовує знання поведінкових наук для поліпшення морально-психологічного клімату в організації та підвищення її ефективності за допомогою розвитку здатності адаптації до змін зовнішнього середовища, навичок вирішення виникаючих проблем, вдосконалення внутрішніх взаємин.

Організаційний розвиток - це сукупність теоретичних концепцій і практичних прийомів, спрямованих на те, щоб допомогти організації придбати велику гнучкість і адаптуватися до змін, а менеджерам - освоїти необхідні для цього навички.⁹³

На відміну від традиційних підходів до управління змінами організаційний розвиток розглядає зміни як безперервний процес оновлення, який стосується всіх аспектів діяльності організації на різних рівнях. Зміни повинні стати

постійною практикою організації, а не надзвичайною ситуацією, що викликає шок і паніку у співробітників. Основна мета ЗР полягає в тому, щоб допомогти

Складено за: Організаційна поведінка / Под ред. Г.Р. Латфуллін, О.Н. Громовий. С.315.

Паніна Е.М. Організаційний розвиток: історія і сучасність // Вест. Мийок, унта. Сер.21. Управління (держава і суспільство). 2006. № 2. С. 108.

організації виробити відповідну систему управління, яка забезпечувала б максимальну гнучкість і динамічність організації для досягнення її цілей.

Концепція організаційного розвитку в основному сфокусована на людях, з якими пов'язані основні труднощі при здійсненні змін через їх непередбачених реакцій на організаційні зміни. Процеси вирішення проблем в рамках організаційного розвитку пов'язані з тим, як організація здійснює оцінку своїх можливостей і небезпек, що виходять із зовнішнього середовища. Вона може ставитися до своєї зовнішнього середовищі з позиції десятирічної давності, або ж вона постійно переглядає свою мету і методи роботи, враховуючи теперішнє і майбутнє.

Класичні концепції та визначення організаційного розвитку виходили з того, що основне завдання фахівців з ОР полягає в тому, щоб допомогти організації вирішувати проблеми, що перешкоджають ефективному використанню людських ресурсів, створити організаційну середовище, яке сприяє розвитку і самовдосконалення кожного співробітника організації, і домогтися більш успішного функціонування організації в цілому. У сучасних концепціях ЗР акцент робиться на максимальній інтеграції індивідуальних потреб та інтересів співробітників з цілями і завданнями організації в цілому, а також на створенні структур, систем і процесів, які забезпечували б можливість постійного поліпшення діяльності організації.

До числа базових установок ЗР відносяться: ^[1]

- розгляд організації як відкрито »! живої системи. Це означає, що організації постійно взаємодіють зі своїм оточенням, реагують на що відбуваються в ньому зміни і адаптуються до них. Як і в природі, в

людському суспільстві виживає не найсильніший, а найбільш пристосований. Здатність до адаптації є необхідною умовою ефективності організації;

- • холистический підхід до організації - подібний до холістичної медицині, займає не лікуванням хвороб, а загальним оздоровленням організму, включаючи розумову і душевну діяльність. Сучасне ЗР концентрується не так на вирішенні специфічних проблем організації, а на її «здоров'я» в цілому. Сьогодні практики ДР не тільки допомагають організації позбутися труднощів, вони намагаються навчити її самостійно підтримувати ефективне стан і постійно оновлюватися;
- • залучення співробітників до процесу організаційного розвитку. Співпраця і взаємна підтримка серед членів організації - одна з найважливіших складових успішного функціонування організації в цілому. Даючи можливість людям брати участь в процесі змін, дозволяючи їм приймати рішення, що безпосередньо впливають на їх роботу, можна не тільки знизити ступінь опору змінам, а й створити умови для максимального розвитку потенціалу кожного співробітника, що підвищує загальну ефективність діяльності організації;
- • люди і їхні взаємини на всіх рівнях організації - її головний ресурс і основою ключ до успіху. ЗР працює з індивідами і групами, звертаючи особливу увагу на процеси, що відбуваються між ними. Ніяка технологічна, продуктова або структурна інновація не буде успішною, якщо при її впровадженні не буде прийнятий до уваги фактор міжособистісного і міжгрупового взаємодії.

Щоб процес змін був успішним, йому повинні передувати і супроводжувати певні дії, заходи щодо організаційного розвитку. До найбільш поширених заходів з організаційного розвитку відносяться:

1. *Діагностика* - систематичний збір інформації про стан організації за допомогою інтерв'ю, анкетування, нарад, спостережень, роботи з документами

організації. На основі цієї інформації розробляються плани майбутніх змін, поновлення організації.

2. *Навчання і підвищення кваліфікації.* Ці процеси стосуються як професійних навичок, умінь, так і навичок соціальної взаємодії. Великі організації здійснюють безперервний процес навчання персоналу, щоб підготувати його до можливих змін.

3. *Створення команд і спеціальних груп*, які сприяють активній взаємодії, співпраці і згуртованості її членів та підвищенню ефективності організації в цілому. Створення команд удосконалює навички комунікацій, групового прийняття рішень і вирішення конфліктних ситуацій.

4. *Налагодження зворотного зв'язку.* Зворотній зв'язок встановлюється шляхом інформування працівників-респондентів про результати проведених опитувань (щодо психологічного клімату в організації, стилів керівництва, участі в управлінні, згуртованості груп) в ході зустрічей консультантів по ОР з співробітниками. Умовою успіху такого роду діяльності є зацікавленість співробітників у вирішенні порушених проблем.

5. *Міжгрупове взаємодія.* Йдеться про неформальних зустрічах і семінарах по ефективній взаємодії груп і відділів, покликаних виконувати спільні робочі завдання. Акцент робиться на вмінні вирішувати конфлікти, покращувати координацію та вдосконалювати методи спільної діяльності.

6. *Заходи щодо зміни організаційної та виробничої структури.* Вони спрямовані на підвищення гнучкості, адаптивності організації і на раціоналізацію операцій і процедур.

7. *Консультування.* Консультанти з організаційного розвитку покликані надати допомогу керівництву компанії в усвідомленні особливостей людських взаємин усередині організації і управління ними, оцінювати їх з позицій культурних цінностей, лідерства, комунікацій, внутрішньогрупового і міжгрупової співпраці.

8. *Втручання великої групи.* В останні роки значно зріс інтерес до техніки організаційного розвитку, за допомогою якої в організації формується велика

представницька група, здатна проводити фундаментальні корпоративні зміни, необхідні для адаптації компанії до динамічної навколишнього середовищу. Даний метод передбачає створення групи, в яку входять представники всіх частин організації і нерідко представники головних зацікавлених груп. Вони обговорюють проблеми і можливості, планують зміни.

Такі групи можуть включати від 50 до 500 осіб і працювати протягом декількох днів. Об'єднання всіх людей, яких зачіпає зміна, і прийняття до уваги різних точок зору дозволяють встановити діалог і шляхом загального обговорення прийняти продумане рішення, що визначає майбутнє організації.

В даний час спостерігається тенденція все більш частого використання методу втручання великих груп, який витісняє методи формування команд та налагодження зворотного зв'язку. Новий підхід зачіпає всю систему і дозволяє приділити належну увагу характер взаємодії організації з навколишнім середовищем.

Джерелами інформації для обговорення стають споживачі, постачальники, представники громадськості та навіть конкуренти. Ця інформація стає доступною для всіх, так що кожен учасник дискусії може побачити цілісну картину взаємодії організації та навколишнього середовища. В результаті включення всієї системи інформаційних зв'язків вдається домогтися значного прискорення процесу змін.

Оцінку ефективності організаційного розвитку важко оцінити об'єктивно, оскільки велика частина діяльності з організаційного розвитку є за своєю природою довгостроковою, а з плином часу може відбутися багато інших змін, які не входять до заходи щодо організаційного розвитку, але мають значний вплив на ефективність організації.

Сфера застосування організаційного розвитку з моменту його виникнення постійно і досить швидко розширювалася. Кількість організацій, що використовують техніки ОР, постійно зростала, багато підприємств створювали свої власні консалтингові групи, що займаються ОР. Серед організацій, давно і успішно реалізують ОР- програми, можуть бути названі такі всесвітньо відомі

корпорації, як Proctor & Gamble, General Motors, IBM, Polaroid, The Royal Dutch Shell Group і багато інших.

9.4. Індивідуальний стрес і управління стресом.

Знаходження особистості в організації, виконання різного роду завдань, освоєння нововведень часто супроводжується посиленням стресових станів людини.

Стрес (від англ, stress - напруга) - стан напруги, що виникає під впливом сильних впливів. Це неспецифічна реакція організму на пропоновані йому вимоги. Стрес - це пристосувальна реакція, опосередкована індивідуальними відмінностями і (або) психологічними процесами, яка настає в результаті впливу навколишнього середовища, обставин або подій, що пред'являють надлишкові психологічні та (або) фізичні вимоги до людини.

Людина в стані стресу здатний на неймовірні (порівняно зі спокійним станом) учинки, мобілізуються всі резерви організму, і можливості людини різко зростають, але на певному інтервалі часу.

Тривалість цього інтервалу і наслідки для організму у кожної людини свої. Люди дуже різняться по стійкості до стресів. Найбільш уразливі найсильніші і найслабкіші. В реакції перших переважає гнів, в реакції останніх - страх, а обидві ці емоції руйнівні для здоров'я. Люди так званих проміжних типів краще озброєні для протистояння стресам. Їх реакції більш здорові, вони здатні дозувати стреси, приймаючи неминучі і ухиляючись від надлишкових.

Виділяють наступні наслідки стресу:

- *фізіологічні наслідки* : виразки, гіпертонія, мігрень, біль у серці, інфаркт.
- *Психологічні* : депресія, дратівливість, безсоння, втрата апетиту.
- *Поведінкові*: прогули, незадоволеність роботою,

поширення чуток, пліток, звільнення.

Стрес знижує якість життя працівників та ефективність їх праці, тому дорого обходиться організації. Викликати стрес можуть різні фактори, їх можна об'єднати в дві групи: організаційні чинники, які пов'язані з роботою в

організації, і особистісні чинники, пов'язані з особистим життям людини, його особливостями.

Організаційні фактори:

- • перевантаження або недовантаження працівника, які призводять до накопичення фізичної та психічної втоми, зростання незадоволеності, відчуття матеріальних втрат;
- • взаємини в організації - побудова і підтримка хороших відносин з начальником, колегами, підлеглими. Ця причина є однією з найбільш стресових для працівників;
- • динамічність подій, необхідність швидкого ухвалення рішень;
- • критичні обставини чи ризик при прийнятті рішень;
- • постійний поспіх. Колись зупинитися, глибоко вникнути в проблему, прийняти обґрунтоване рішення, щоб не повертатися до одного і того ж питання. Звідси - невдоволення собою, роздратування;
- • суперечливі або невизначені вимоги з боку керівника або різних керівників. Невідповідність норм і цінностей особистості нормам і цінностям групи, усвідомлення своєї неспроможності;
- • нецікава, рутинна робота, відсутність перспектив. Звідси - відчуття непотрібності, неможливості реалізувати свій виробничий і творчий потенціал;
- • великі зміни на роботі, в організації;
- • неучасть працівників в управлінні організацією, прийнятті рішень щодо подальшого розвитку її діяльності, особливо в період різкої зміни напрямків роботи. Такий стан характерний для великих вітчизняних підприємств, де не налагоджена система управління персоналом, і рядові співробітники відірвані від процесу вироблення рішень;
- • кар'єрне просування - досягнення індивідом кар'єрного стелі або ж надмірно швидке кар'єрне просування;
- • погані умови роботи: шум, низька освітлення, задуха, відхилення в температурному режимі.

Особистісні чинники:

- • смерть близьких;
- • проблеми зі здоров'ям;
- • занижена або завищена самооцінка;
- • розлучення;
- • звільнення з роботи;
- • невдачі близьких людей;
- • вступ до шлюбу;
- • поява нового члена сім'ї;
- • вихід на пенсію та інші.

Хронічний стрес припускає наявність постійної (або існуючої тривалий час) значного навантаження на людину, в результаті якої його психологічне або фізіологічний стан знаходиться в підвищеній напрузі (тривалий пошук роботи, постійний поспіх, з'ясування відносин).

Гострий стрес - стан особистості після події або явища, в результаті якого у неї втрачається «психологічне» рівновага (конфлікт з начальником, сварка з близькими людьми).

Фізіологічний стрес виникає при фізичному навантаженні організму (занадто висока або низька температура в робочому приміщенні, сильні запахи, недостатня освітленість, підвищений рівень шуму).

Психологічний стрес є наслідком порушення психологічної стійкості особистості за цілою низкою причин: зачеплене самолюбство, незаслужене образа, невідповідна кваліфікації робота. Крім того, стрес може бути результатом психологічного перевантаження особистості: виконання занадто великого обсягу робіт, відповідальність за якість складної і тривалої роботи. Варіантом психологічного стресу є *емоційне* стрес, який з'являється в ситуаціях загрози, небезпеки, образи.

Інформаційний стрес виникає в ситуаціях інформаційних перевантажень або інформаційного вакууму.

Отже, рівень надмірного стресу необхідно знизити. Керувати цим процесом повинні як менеджери, так і самі працівники. Управління індивідуальним стресом є спосіб адаптації особистості до стресової ситуації.

Уникнути або знизити стрес на рівні окремої особистості допомагає:

- • вироблення чітких вимог до співробітників, оцінці їх діяльності;
- • довірчі відносини в організації;
- • самоменеджмент, раціональне використання свого часу, наприклад, постановка особистих і професійних цілей, виділення пріоритетів в роботі, делегування завдань;
- • тренінги релаксації, розвитку комунікативної культури співробітників;
- • вміння доводити керівнику свою думку щодо навантаження, суперечливих вимог, змісту роботи.

І, звичайно ж, необхідно вміти відпочивати, відновлювати сили, вести здоровий спосіб життя, підтримувати гарну фізичну форму. Стійкість організму до стресів підвищує регулярне і повноцінне харчування, вітаміни, фітопрепарати, харчові добавки, заняття спортом, дихальною гімнастикою, медитацією.

Запитання для самоконтролю:

1. Які внутрішні і зовнішні сили викликають необхідність змін? Визначте, які з них є планованими, а які - непередбаченими? Які сили є головною причиною змін?
2. Що відбувається на кожному етапі в процесі управління змінами? На якому з них виникає найбільший опір змінам? Чому?
3. Опишіть три форми розподілу влади, які можна використовувати при управлінні змінами.
4. Чи слід все зміни в організації планувати заздалегідь? Чи може незаплановане зміна бути корисним для організації? Доведіть.
5. Які характеристики організації, що навчається?
6. Як найефективніше ініціювати зміни в організації?
7. У чому полягає роль керівника при реалізації змін? Наведіть приклади.

8. Визначте ролі, пов'язані з відстоюванням і впровадженням нововведень.
Чому вони так необхідні на етапі ініціювання змін?
9. Які основні типи змін в організації?

ТЕМА 10. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ КОРПОРАЦІЙ.

10.1. Концептуальні основи соціальної відповідальності бізнесу.

10.2. Засади формування і розвитку соціальної відповідальності бізнесу.

10.3. Соціальне підприємництво та соціальна відповідальність менеджера.

10.4. Соціальні проекти та ініціативи в діяльності організації.

***Ключові слова:** соціальна відповідальність, бізнес, соціальне підприємництво, соціальні проекти.*

***Мета вивчення теми:** закладання фундаментальних основ для розуміння основних положень соціальної відповідальності бізнесу; ознайомити із засадами формування і розвитку соціальної відповідальності бізнесу; розкрити суть соціального підприємництва та соціальної відповідальності менеджера; розкрити особливості соціальних проектів.*

10.1. Концептуальні основи соціальної відповідальності бізнесу

Відповідальність в системі суспільних відносин передбачає усвідомлення індивідом або соціальною спільнотою свого обов'язку перед суспільством щодо наслідків своїх дій або бездіяльності та їх узгодження із вимогами суспільства. Відповідальність в системі суспільних відносин передбачає усвідомлення індивідом або соціальною спільнотою свого обов'язку перед суспільством щодо наслідків своїх дій або бездіяльності та їх узгодження із вимогами суспільства. Зовнішній локус контролю означає, що індивід сприймає результати своїх дій або бездіяльності, що обумовлені зовнішніми силами, випадком. Внутрішній

локус контролю передбачає постійний контроль дій індивіда за допомогою власних зусиль. Отже, передумови реалізації відповідальності в системі суспільних відносин базуються на можливості вибору, тобто свідомої переваги певної лінії поведінки. Існування та взаємозв'язок різних видів відповідальності в системі суспільних відносин відображає піраміда А. Керолла.

Базова позиція саме економічної відповідальності зумовлена тим, що першочерговою метою створення будь-якого підприємства є отримання прибутку. Правова відповідальність, як наступна сходинка піраміди, передбачає необхідність дотримання в діяльності підприємства чинної нормативно-правової бази. Етична відповідальність передбачає застосування організаціям низки дій, які відповідають суспільним очікуванням і базуються на існуючих нормах моралі у суспільстві. Філантропічна відповідальність передбачає, що організація буде добровільно відповідати на соціальні очікування суспільства та спрямовувати свою діяльність їх виконання.

Відповідальність поведінки індивіда або суспільної спільноти утворюють такі групи мотивів:

- прагматичні мотиви (розгляд власної поведінки через критерій задоволення власних потреб);
- соціальні мотиви (намагання власною діяльністю принести користь суспільству);
- мотиви самопізнання (передбачають потребу в оцінці власних сил і вмінь);
- правові мотиви (моніторинг власної діяльності з позиції виконання вимог нормативно-правових актів);
- мотиви самоствердження (зумовлені бажанням привернути до себе увагу).

Усвідомлення відповідальності значною мірою визначається мотивами поведінки індивіда або суспільної групи і передбачає розуміння значення власних дій або бездіяльності, їх наслідків з погляду норм, правил, законів. При

цьому існує зовнішня інстанція відповідальності (суспільство, група, конкретна людина) та внутрішня інстанція відповідальності (власне сумління, совість). Соціальна відповідальність бізнесу – це концепція діяльності господарюючих суб'єктів, що дозволяє поєднувати соціальні та екологічні аспекти і враховувати їх у процесі добровільної взаємодії з зовнішнім та внутрішнім середовищем своєї діяльності.

У розумінні соціальної відповідальності бізнесу необхідно виділяти такі позиції:

- підприємці схильні розуміти соціальну відповідальність через сумлінну сплату податків, дотримання законів, своєчасну виплату заробітної плати працівникам. Така позиція аргументується тим, що податкові відрахування і робочі місця мають вагоме значення для суспільного розвитку, що в кінцевому випадку забезпечує прозорість фінансових потоків у веденні господарської діяльності;

- наймані працівники соціальну відповідальність розуміють як соціальну політику підприємства, відповідальність роботодавця щодо колективу співробітників. Така позиція аргументується існуванням солідарності і взаємозалежності суб'єктів соціально-трудова відносин, підвищення ефективності праці за рахунок високої мотивації, прихильності працівників, за рахунок чого розширюється ємність споживчого ринку та відповідне зростання прибутковості бізнесу;

- споживачі розуміють соціальну відповідальність як обов'язок господарюючих суб'єктів виробляти якісні товари, надавати якісні послуги та виконувати якісні роботи, надавати про них правдиву інформацію, не завищувати ціни на них, не підтримувати шкідливі звички споживачів або знаходити способи зменшення негативного впливу продукції, яка є такою за своєю природою чи технічними характеристиками;

- керівники органів влади соціальну відповідальність розуміють як обов'язок підприємців здійснювати благодійну діяльність та робити благодійні

5 внески, часто в обмін на право здійснювати господарську діяльність у певному економічному сегменті чи на певній території;

- окремі суспільні групи в поняття соціальної відповідальності вкладають моралізовану поведінку бізнесу через доброчинність, допомогу потребуючим вествам населення та стратам суспільства;

- з позицій ділового партнерства соціальна відповідальність проявляється через формування відносин з партнерами на принципах дотримання угод, професійних стандартів діяльності та фінансової відповідальності;

- суспільство в цілому (населення, громадяни країни) в поняття соціальної відповідальності вкладає раціональне споживання, відновлення використаних ресурсів та збереження природного середовища загалом. В межах цієї концепції організації на добровільній основі інтегрують екологічну політику у бізнес-стратегію та у взаємовідносини з іншими організаціями.

Форми прояву соціальної відповідальності бізнесу:

- відповідальний виробник – відповідальний роботодавець – відповідальний учасник соціальних відносин – відповідальний учасник економічних та політичних відносин з державою – відповідальний діловий партнер

Відповідальний виробник передбачає, що організація виробляє якісну, нешкідливу для споживачів продукцію, не завищує ціну на неї, надає про неї правдиву інформацію споживачам, діє згідно з нормами екологічного права, турбується про навколишнє середовище, запроваджує новітні технології для зниження негативного впливу або ліквідації шкідливих відходів, запобігання їх викидам.

Відповідальний роботодавець передбачає, що організація діє згідно з нормами трудового права (найчастіше перевищує їх, надаючи працівникам додаткові соціальні блага), дбає про умови праці, розвиток та соціальний добробут своїх працівників.

Відповідальний учасник соціальних відносин передбачає, що організація бере участь у підтриманні благополуччя суспільства, що найчастіше проявляється у благодійності щодо сиріт, людей з інвалідністю та інших соціально вразливих груп населення, у підтримці духовності, освіти, науки, культури, сприянні розвитку свого регіону.

Відповідальний учасник економічних і політичних відносин з державою передбачає, що організація сумлінно сплачує податки та внески на соціальне б страхування, веде діяльність згідно з нормами чинного законодавства, уникає корупції, ефективно веде бізнес без пілг і дотацій від держави, забезпечує прозорість корпоративних фінансів і вимагає прозорості щодо державних фінансів, підтримує законність, незалежне правосуддя й політичну конкуренцію.

Відповідальний діловий партнер передбачає, що організація формує свої відносини з партнерами на принципах дотримання договорів, угод і професійних стандартів діяльності, фінансової відповідальності.

Власники компанії відомі й пишаються нею, фінансова звітність прозора, благодійність не показова, а щира, репутація стабільна.

Соціально відповідальну поведінку організація може забезпечувати через різні форми:

- організація виробляє якісну, нешкідливу для споживачів продукцію, яка має економічно та соціально обґрунтовану ціну, транспарентну інформацію про її споживчі характеристики та функціонує згідно з нормами законодавства;

- організація проваджує свою діяльність базуючись нормами трудового законодавства та перевищує їх, надаючи працівникам додаткові соціальні блага;

- організація бере участь у підтриманні благополуччя суспільства;

- організація вчасно та у повному обсязі сплачує податки, інші законодавчо встановлені платежі, уникає корупції;

- організація формує свої відносини із контрагентами ринку на принципах дотримання договорів та професійних стандартів діяльності.

Форми прояву соціальної відповідальності держави:

– відповідальний законодавець – відповідальний роботодавець – відповідальний учасник соціальних відносин – відповідальний учасник економічних і політичних відносин з громадянами – відповідальний діловий партнер

Форми прояву соціальної відповідальності особи: – відповідальний споживач – відповідальний працівник – відповідальний учасник соціальних відносин – відповідальний учасник економічних і політичних відносин з державою Соціальна відповідальність бізнесу передбачає три форми прояву: – соціальне зобов'язання, – соціальне реагування, – соціальна чутливість. Соціальна відповідальність як соціальне зобов'язання передбачає основним вектором поведінки організації її економічну та правову відповідальність перед суспільством.

Вважається, що організація включається у соціально відповідальну діяльність, коли прагне до максимізації прибутку і діє відповідно до законів, вироблених суспільством. Соціальна відповідальність як реагування на соціальні норми та очікування визначає соціальну відповідальність як реакцію організації на очікування суспільства. Цей розповсюджений погляд передбачає формування поведінки організації у сферах безпосередньо не пов'язаних з продуктом діяльності організації і передбачає її участь у суспільно корисних заходах. Соціальна відповідальність як соціальна чутливість визначає поведінку організації як попереджувальну, профілактичну, запобіжну. За цією точкою зору соціально відповідальна організація, крім перерахованих вище дій та обов'язків, активно шукає шляхи вирішення соціальних проблем своїх працівників чи окремих суспільних груп.

Основні форми соціально відповідального бізнесу реалізуються через низку наступних заходів:

- забезпечення трудових прав персоналу через створення умов для колективного представництва інтересів загалом та дотримання прав окремого працівника на робочому місці;
- зростання заробітної плати, виплату премій і компенсацій;
- забезпечення безпеки праці та соціально-відповідальної реструктуризації підприємств;
- мотивацію персоналу, складання планів індивідуального пенсійного забезпечення та індивідуального страхування;
- допомогу у розв’язанні житлових проблем працівників організації;
- створення внутрішніх кодексів та соціальних стандартів менеджменту на підприємстві;
- удосконалення відносин зі споживачами (дотримання стандартів якості продукції, урахування культурної специфіки споживача, задоволення специфічних потреб споживачів, захист конфіденційної інформації про клієнтів);
- впровадження в діяльність принципів етичності бізнесу;
- соціально та екологічно збалансовану торгівлю (етичні відносини з партнерами та каналами постачань);
- прозорість звітності перед акціонерами, дотримання їх прав;
- соціальні інвестиції та соціально відповідальний маркетинг

Зовнішніми факторами впливу на вибір соціально відповідальної поведінки організації є: економічний стан країни, досвід соціалізації бізнесу, менталітет населення, особливості розвитку окремих територіальних утворень. Внутрішніми факторами впливу на вибір соціально відповідальної поведінки організації: моральні та етичні переконання керівників організацій, прибутковість бізнесу.

Основними перевагами соціально відповідального підходу для бізнесу є:

- забезпечення суспільної репутації;

- збільшення обсягів продажу та ринкової частки; – зміцнення позицій бренду;
- покращення іміджу та посилення впливу організації;
- кращі можливості для мотивації працівників та утримання кадрового потенціалу на підприємстві;
- привабливість для інвесторів;
- можливість формування партнерських відносин із владними структурами та засобами масової інформації;
- формування безпечного середовища діяльності;
- збільшення обсягів продажу та ринкової;
- зміцнення позицій бренду;
- покращення іміджу та посилення впливу організації;
- кращі можливості для утримування і мотивації працівників;
- привабливість для інвесторів.

Для суспільства внаслідок соціально відповідального підходу бізнесовими структурами досягається:

- встановлення трипаризму партнерських відносин між владою, бізнесом та громадськістю,
- забезпечення соціальної захищеності населення,
- залучення інвестицій в пріоритетні суспільні сфери,
- підтримка громадських ініціатив та розвиток соціальної активності населення

На сучасному етапі розвитку суспільних відносин основними передумовами становлення і розвитку соціальної відповідальності бізнесу є:

- перегляд традиційних поглядів на концепцію соціальної політики з позиції розширення кола її суб'єктів,
- підвищення ролі нематеріальних факторів економічного зростання та вартості організації,

- усвідомлення організаціями необхідності проваджувати свою діяльність не порушуючи балансу власних та суспільних інтересів, важливою складовою яких є екологічні вимоги до діяльності;

- негативні демографічні тенденції, що зумовлюють потребу збереження наявного в організації кваліфікаційного потенціалу.

Тенденції соціальної відповідальності бізнесу: – інтеграція соціальних, екологічних, правових аспектів у щоденну комерційну діяльність підприємств – посилення впливу суспільних одиниць на організацію. Форми соціальної відповідальності бізнесу у громадянському суспільстві:

- „відкрита” форма соціальної відповідальності базується на ідеї прийняття на себе зобов’язань за розв’язання тих питань, в яких зацікавлене суспільство. Така форма охоплює добровільні та самостійно визначені типи поведінки і стратегії відповідальності перед суспільством. – „прихована” форма соціальної відповідальності визначає офіційні та неофіційні інституції країни, через які узгоджується відповідальність організацій перед суспільством. „Прихована” форма відповідальності зазвичай включає в себе ті цінності, норми, правила, які найчастіше законодавчо зобов’язують підприємців будувати свою поведінку у руслі громадських, економічних та політичних інтересів країни.

Принципами соціально відповідальної поведінки бізнесу на сучасному етапі є: – виробництво якісної продукції та послуг для споживачів;

- створення привабливих робочих місць та виплата легальних зарплат;
- дотримання вимог чинного законодавства (податкового, трудового, екологічного тощо);
- ефективне ведення бізнесу, спрямоване на підвищення добробуту своїх працівників та акціонерів;
- розбудова добросовісних стосунків з усіма суспільними одиницями;
- задоволення суспільних очікувань щодо ведення господарської діяльності;

– внесок у розбудову суспільства через партнерські програми та проекти місцевого розвитку.

10.2. Засади формування і розвитку соціальної відповідальності бізнесу

Стислий виклад основного матеріалу Реалізація соціально відповідальної поведінки організацій у суспільстві значною мірою визначається, яку модель реалізації соціальної політики обрала держава для виконання нею соціальних функцій. Соціальна політика держави включає законодавчо визначені заходи, які усувають нерівності у розподілі доходів та соціальних благ, що об'єктивно існують в ринковій економіці. Існує три основні моделі соціальної політики держави: ліберальна, корпоративна та суспільна. В основі ліберальної моделі соціальної політики лежить принцип, що припускає особисту відповідальність кожного члена суспільства за свій добробут. У цьому випадку роль державних структур у безпосередній реалізації соціальної політики мінімізована. Її основними суб'єктами є окремий індивід та недержавні організації. Фінансову основу соціальних програм складають у першу чергу приватні заощадження і приватне страхування.

При ліберальній моделі соціальної політики держава бере на себе відповідальність за збереження лише мінімальних доходів громадян і за благополуччя найменш забезпечених верств населення. Ліберальна модель соціальної політики максимально стимулює створення та розвиток у суспільстві різних форм недержавного соціального страхування та соціальної підтримки. В основі корпоративної моделі соціальної політики лежить принцип, який обумовлює, що відповідальність за своїх працівників несе організація. Створюючи систему довічного найму, організація стимулює працівників до внесення максимального трудового внеску, за що пропонує йому різні види соціальних гарантій у вигляді пенсійного забезпечення, часткової оплати медичних, рекреаційних послуг і освіти. У даному випадку

держава, недержавні організації та окремі індивіди також несуть частку відповідальності за соціальне благополуччя в суспільстві. При цьому велику роль відіграють підприємства, які мають власну розгалужену соціальну інфраструктуру та власні соціально-страхові фонди. Фінансовою основою даної моделі є в першу чергу страхові внески організацій.

При корпоративній моделі соціальної політики значну роль у реалізації соціальної політики відіграють організації роботодавців, як базовий елемент системи управління трудовими ресурсами. В основі суспільної моделі соціальної політики лежить принцип солідарності, який означає відповідальність усього суспільства за своїх членів. Це так звана перерозподільча модель соціальної політики, при якій багатий платить за бідного, здоровий - за хворого, молодий - за старого. Основним суспільним інститутом, що здійснює такий перерозподіл, є держава, яка бере на себе велику частину відповідальності за соціальне благополуччя своїх громадян. Фінансовими механізмами перерозподілу служать державний бюджет і державні соціально-страхові фонди, кошти яких йдуть на забезпечення широкого спектру державних соціальних гарантій. Значно більшою мірою факторами, що визначають ступінь соціальності держави, є першорядність соціальних цінностей в офіційній ідеології держави, присутність сильних демократичних політичних інститутів, наявність адміністративних умов і правового простору для вільного функціонування різних суб'єктів господарювання та їх економічна ефективність. Жодна з моделей соціальної держави не є ідеальною, кожна має свої переваги і недоліки, однак у цілому межа можливостей соціальної політики держави визначається її ресурсними можливостями особливостями загальної політики.

З позиції механізму формування соціальної захищеності членів суспільства виокремлюють ще дві моделі:

– бісмарківська, яка встановлює зв'язок між рівнем соціального захисту й тривалістю професійної діяльності. Соціальні права зумовлюються тими

відрахуваннями, що виплачуються протягом усього активного життя, тобто соціальні виплати набувають форми відкладених доходів (страхових внесків). Страхові каси, якими керують на паритетних чи розмежованих засадах роботодавці й представники найманих працівників, акумулюють у певних установлених розмірах відрахування із заробітної плати (їх розміри встановлюються, як правило, через колективні договори), з яких формуються різні професійні страхові фонди і здійснюються соціальні виплати.

– беверіджська модель базується на тому, що будь-яка людина, незалежно від того, чи відноситься вона до економічно активного населення, має право на мінімальну захищеність у випадку захворювання, втрати здоров'я, на старість, та з інших причин, що спричиняють зниження або втрату доходів. Сучасна світова модель соціальної політики базується на глобалізаційному підході. Глобалізаційний підхід відображає певну практику та особливу ідею великих глобальних корпорацій, які реалізують власні етичні кодекси поведінки, поліпшення умов праці та систем управління охороною довкілля, звітування щодо соціальних та екологічних аспектів.

Глобалізаційний підхід до реалізації соціальної політики організації передбачає:

- встановлення стандартів діяльності організації щодо постачальників і субпідрядників, – створення партнерської мережі;
- надання допомоги у плануванні та реалізації соціальних проектів та програм; – створення банку даних соціальних та екологічних ініціатив, в реалізації яких могли б взяти участь державні органи влади, громадські організації та підприємницькі структури

Глобалізаційні процеси розвитку соціальної відповідальності бізнесу засвідчують дві протилежних тенденцій її розвитку:

- формування національних моделей соціальної відповідальності бізнесу, які враховують існуючі регіональні розбіжності, зумовлені політичними,

соціально-економічними та національними особливостями розвитку окремих країн;

- уніфікацію вимог до соціальної відповідальності підприємств, що знаходить своє відображення у розробці та поширенні міжнародних документів, загальноприйнятих систем оцінки рівня соціальної відповідальності.

Соціальна справедливість є узагальненою моральною оцінкою суспільних відносин, яка включає соціально-психологічне сприйняття принципів і форм організації суспільства. Зміст базових принципів соціальної справедливості у суспільстві окреслює, що при цьому здійснюється справедливий розподіл: діяльності, доходів, праці; соціальних благ (прав, можливостей, влади, винагород, визнання); рівня та якості життя; інформації та культурних цінностей.

Справедливим вважається розподіл, що відповідає двом умовам:

- він повинен бути рівноправним, тобто жоден із суб'єктів суспільства не претендує на товарний набір іншої особи на користь власному товарному набору;

- він повинен бути ефективним за Паретто, тобто ресурси розподілені оптимально і ніхто не може покращити свого становища не погіршуючи становища іншого. Основним критерієм ефективності за Парето є наявність або відсутність втрати ресурсів. Парето оптимальним розподілом ресурсів є такий розподіл, за якого будь-які подальші ефективні зміни є неможливими.

На сьогодні сформувалося чотири погляди на соціальну справедливість: – егалітаристська, – утилітаристська, – роулсіанська – ринкова. Егалітаристська концепція обґрунтовує справедливий зрівняльний розподіл соціальних благ, тобто коли всі члени суспільства отримують рівні блага. Роулсіанська концепція окреслює необхідність диференціації доходів і при якій відносна економічна нерівність припустима лише тоді, коли вона сприяє досягненню більш високого абсолютного рівня життя найбільш вразливими членами суспільства.

Утилітарна концепція обумовлює, що головним завданням держави є забезпечення найбільшої кількості соціальних благ для максимально великої кількості членів суспільства.

Однак функції корисності в різних людей неоднакові, тобто здатність до насолоди в результаті володіння якоюсь кількістю благ у кожної людини своя, тому одержувати при цьому більшу частку суспільного багатства має той, хто корисніший для суспільства. Ринкова концепція припускає відповідність доходу кожного власника фактора виробництва граничному продукту, отриманого від даного фактора. Соціальна справедливість при цьому встановлюється ринком і його регуляторами. Таким чином, у цьому випадку припустима значна нерівність при розподілі доходів. Вибір принципів соціальної справедливості в перерозподілі доходів визначається в кожному суспільстві по-своєму, виходячи з вироблених національних стандартів, що формувалися протягом усього попереднього історичного розвитку даної країни.

10.3. Соціальне підприємництво та соціальна відповідальність менеджера

Соціальне підприємництво – форма соціально-економічної діяльності, що поєднує соціальну місію з підприємницькою функцією та ґрунтується на принципах сталої самоокупності підприємства. Соціальною місією є: – цілеспрямоване створення “соціального ефекту” (вирішення/пом'якшення соціальної проблеми, підвищення якості життя); – скерування отриманого прибутку на соціальні цілі; – новаторство; – сталість організації; – корпоративна культура, що формується на етичних принципах, які поділяють і реалізують у своїй діяльності всі члени організації Метою соціального підприємництва є: – зміна існуючого небажаного соціального стану на більш бажаний – вирішення соціальної проблеми (в широкому значенні) передбачає досягнення потрібного результату – соціально-еколого-економічного ефекту.

При цьому економічна ефективність виражається у незалежності і прибутковості, соціальна ефективність – у досягненні соціальних результатів, підтримці місцевої спільноти, екологічна ефективність – у застосуванні екологічних матеріалів, програм енерго- та ресурсозбереження; екології праці. На сучасному етапі розвитку суспільних відносин виділяють три основних підходи до визначення соціального підприємництва.

1. У США соціальним підприємництвом називають підприємницьку діяльність неприбуткових організацій, дохід від якої спрямовується на реалізацію статутних цілей організації. Місія та статутні цілі таких соціальних підприємств спрямовані на вирішення соціальних проблем, цільової групи, заради якої створювалась організація.

2. В європейських країнах соціальне підприємництво визначається як бізнес із соціальною місією. На відміну від звичайного підприємництва, на перше місце тут виходить соціальний аспект, а потім економічна ефективність. Особливістю діяльності соціальних підприємств в Європі є колективна форма власності і діяльність на користь територіальної громади. Тобто суб'єктом соціального підприємництва тут виступають бізнес-підприємства з соціальною місією.

3. Використовується міжнародними приватними та громадськими фондами, створеними задля розвитку та підтримки даного напрямку соціально-економічної діяльності. Такі відомі та дієві фундації як Schwab Foundation for Social Entrepreneurship (Швейцарія), Skoll Foundation (США) та Ashoka Foundation (Індія) визначають соціальне підприємництво як інноваційну підприємницьку діяльність з метою соціальних змін в суспільстві. Діяльність таких організацій спрямовується на пошук соціальних новаторів по всьому світі і створення сприятливих умов для їх праці.

Організаційно-правові форми бізнесу таких підприємств включають діапазон від ініціативної групи в громаді, приватного бізнесу або науково-дослідного інституту. Соціальне підприємництво є підприємницькою діяльністю, що спрямовується на інноваційну соціально позитивну зміну у

суспільстві. В той час, коли бізнес сконцентрований на створення фінансового прибутку, соціальні підприємці займаються збільшенням соціального капіталу. Як правило вони задіяні у таких галузях, як освіта, охорона навколишнього середовища, боротьба з бідністю та права людини.

Характерними ознаками соціального підприємництва є: – наявність соціально-важливої місії, яку виконує організація; – отримання доходу, який використовується на фінансування його діяльності; – досягнення соціального ефекту для покращення якості життя цільової групи; – застосування нових, інноваційних підходів до розв’язання соціальних проблем. Соціальне організація в процесі своєї діяльності розв’язує потрійне завдання: – соціальну проблему, яку впродовж певного часу не вирішили через обмежений доступ певної цільової групи до фінансових та політичних ресурсів для її розв’язання; – розробку та впровадження інноваційного механізму вирішення соціальної проблеми, який порушує усталений, але не справедливий стан речей; – вивільнення ресурсів для цільової групи, що передбачає краще майбутнє не тільки для окремих індивідів, але й для суспільства в цілому. Соціальний підприємець виокремлює проблему, з якою частина населення змирися і сприймає як даність з тих чи інших причин та сам розробляє і впроваджує новий спосіб вирішення проблеми – у вигляді послуги чи продукту. Отже, соціальне підприємництво дає можливість часткового і динамічного розв’язання гострих проблем суспільства.

Створення соціального підприємства передбачає: – визначення чіткої і зрозумілої місії соціального спрямування, яка передбачає вирішення певних суспільних проблем; – застосування бізнес-методів (організації, планування, контролю) з метою отримання прибутку; – створення бізнес-організації на основі колективної форми власності, яка охоплює засновників, працівників, цільову групу, волонтерів та ін. Досягнення соціального ефекту діяльності соціальних підприємств відбувається через: – залучення цільових груп до виробництва товарів чи надання послуг (розв’язання проблем ресоціалізації,

адаптації, працевлаштування тощо); – надання якісних послуг та товарів представникам цільової групи на пільгових умовах (тим самим задовольняючи їх потреби та покращуючи якість життя); – здійснення підприємницької діяльності без залучення цільової групи та спрямування доходів від такої діяльності на підтримку певної соціальної місії; – застосування інноваційних підходів до розв’язання соціальних проблем

Соціальне підприємництво підвищує сукупну економічну ефективність (національне багатство), оскільки використовує раніше не задіяні ресурси: – працю соціально обмежених груп; – соціальні ресурси (ініціатива, солідарність); – нетрадиційні джерела енергопостачання, відходи виробництва, тощо. Соціальна відповідальність менеджера відображає низку правових, економічних, управлінських аспектів відповідальності, оскільки регулюється певними правовими нормами та низкою обов'язків, які зазначаються у кваліфікаційних характеристиках цієї професії. На сьогодні існують дві протилежні точки зору щодо сутності соціальної відповідальності менеджера організації. 1. коли менеджер дотримується принципу отримання максимального прибутку, не порушуючи при цьому законів та норм державного регулювання, то він є соціально відповідальним. 2. врахування не тільки економічних та правових норм, але й людських та соціальних аспектів професійної діяльності менеджера. При цьому вважається, що кожна організація є частиною суспільства, тому відповідальний керівник повинен дбати, щоб його організація активно діяла у таких сферах, як захист навколишнього середовища, соціальне забезпечення та допомога малозабезпеченим верствам населення, благоустрій навколишньої території тощо.

Соціальна відповідальність менеджера складається з кількох рівнів: – відповідальність перед споживачем, – відповідальність перед підлеглими, – відповідальність перед суспільством, країною, – відповідальність перед акціонерами чи компаньйонами. Вимогами до компетенції менеджера з

соціальної відповідальності є: – обізнаність - менеджер повинен усвідомлювати внесок його організації у суспільний розвиток, – розуміння – менеджер повинен відстежувати тенденції в соціальній та економічній сферах та яким чином вони впливають на діяльність організації, – адаптація – менеджер повинен активно долучатися до забезпечення соціальних та екологічних інтересів суспільства та організації, – апробативність – менеджер повинен відповідати за управлінські рішення, які визначають та свідчать про соціальний та екологічний вплив організації. Кодекс корпоративної поведінки - це внутрішній документ компанії, який складається з низки етичних принципів, формування яких має на меті створення певного образу організації та відображає правила ділової поведінки організації у зовнішньому середовищі свого функціонування. Стандарти розробки кодексу: орієнтація на клієнта, мотивація на успіх, надійність, творчість, доброзичливі стосунки керівництва з персоналом та командна робота.

Функції корпоративних кодексів: – управлінська - регламентують поведінку персоналу, пріоритети у взаємодії з клієнтами, конкурентами, неприйнятні форми поведінки; – розвитку корпоративної культури – визначають корпоративні цінності, орієнтують працівників на єдині корпоративні цілі, – репутаційна – формують довіру до організації з боку зовнішнього середовища Корпоративні кодекси складаються з: – ідеологічної частини – місія, цілі, цінності організації – нормативної частини – стандарти поведінки різних груп працівників, норми їх спілкування і взаємодії із зовнішнім середовищем

Щоб корпоративний кодекс реально працював, необхідно, щоб: – керівництво організації щодня його виконував, показуючи особистий приклад, – впровадження принципів пов'язувалося з матеріальною та моральною мотивацією працівників – обрана філософія спочатку стала реальністю в організації, а потім переносилася з зовнішнє середовище. Типовий кодекс корпоративної поведінки передбачає: – політичну нейтральність – промислова

безпека – охорона праці – збереження навколишнього середовища – політика оплати і мотивації праці – підтримка культури, спорту, благодійна діяльність – зв'язки з громадськістю та розкриття інформації – етику поведінки – відносини з контрагентами.

10.4. Соціальні проекти та ініціативи в діяльності організації

Стислий виклад основного матеріалу Основні кроки провадження у практику діяльності організації соціально відповідального підходу полягають у виборі суспільно корисної справи та інструментарію для її розробки і втілення. Основні питання, які повинен вирішити менеджер: – чи сприятиме застосування цієї соціальної ініціативи досягненню бізнес-цілей організації; – чи є масштабною соціальною проблема, що обрана для ліквідації і чи охоплює вона цільові та латентні групи споживачів товарів, робіт чи послуг організації; – які урядові чи громадські організації звертали увагу суспільства або вирішували цю суспільну проблему. У випадку акцентування уваги суспільства владними чи громадськими структурами до певної суспільної проблеми організація повинна вирішити чи погоджується вона приймати колегіальну участь у обраному соціальному проекті чи визначатиме інші соціально злободенні проблеми; – якою є строковість вирішення цієї соціальної проблеми та чи буде вона цікавою до виконання працівниками організації протягом всього терміну її вирішення. Узгодження термінів реалізації обраних соціальних ініціатив з оперативними та стратегічними планами діяльності організації є важливою передумовою для раціонального розподілу усіх видів ресурсів для виконання взятих на себе соціальних зобов'язань; – чи не беруть участь у вирішенні обраної соціальної проблеми прямі конкуренти організації. У випадку участі конкурентів у тому ж соціальному проекті, що обране організацією до реалізації, економічні переваги останньої можуть бути значно знівельовані та не принести у перспективі переваг для ведення бізнесу.

При виборі суспільно корисної справи менеджер повинен дати відповідь на такі запитання: – Як це сприяє досягненню наших бізнес-цілей? – Наскільки масштабною є ця соціальна проблема? – Чи займаються її вирішенням урядові чи інші організації? – Чи є в ній що таке, щоб “запалило” працівників? – Чи це є не односторонньою справою? 20 – Чи не беруть в цьому участь конкуренти? – Чи є можливість це зробити не відволікаючись від основної діяльності? – Чи зможе така ініціатива забезпечити організації PR? На етапі розробки і втілення програми менеджер повинен дати відповідь на такі запитання: – Як зробити так, щоб не виглядати лицемірами? – Чи не ховається за діями звичайна реклама бренду? – Яким чином можна оцінити результативність впроваджених заходів? Вибір ініціативи для підтримки соціально відповідального підходу повинен базуватися на: – визначенні індикаторів сумісності соціального проекту з основною діяльністю організації, – результативності виконання соціальних заходів – рівня забезпечення непрямой реклами для бренду продукції організації.

Реалізація організацією соціальних проектів поміж забезпечення соціально відповідальної поведінки зумовлює настання ряду переваг, котрі проявляються у її господарській діяльності: – зміцнення авторитету та формування позитивного іміджу організації через демонстрацію суспільству реальних соціально відповідальних дій; – охоплення нових цільових ринків для реалізації продукції; – мотивація трудових ресурсів організації; – зменшення операційних витрат і, як наслідок, собівартості продукції, через впровадження соціальних підходів до здійснення господарської діяльності; – зменшення надмірного регуляторного впливу з боку владних та муніципальних органів влади; – ефективне використання маркетингового інструментарію для реалізації продукції; – налагодження ефективних зв’язків з необхідними для діяльності організації суспільними групами. У практиці реалізації соціально відповідальної поведінки сформувалося 6 класичних соціальних ініціатив

просування доброчинної справи, доброчинний маркетинг, соціальний маркетинг, філантропія, волонтерство, соціально відповідальний підхід до ведення бізнесу. Просування доброчинної справи - організація надає фінансові або інші ресурси, щоб привернути увагу суспільства до певної соціальної проблеми, допомогти зібрати кошти, залучити волонтерів.

Соціальна ініціатива просування доброчинної справи характеризується рядом особливостей: – дії підприємства, як правило, не пов'язані з реалізацією своєї продукції, – організація не ставить за мету змінити споживчу поведінку покупців своєї продукції, – організація займається не лише фінансуванням соціальних проектів, але й здійсненням організаційних заходів для просування доброчинної справи (проведення PR-заходів, розповсюдження матеріалів), – організація орієнтується не лише на покупців своєї продукції, бо цільова аудиторія доброчинних проектів знаходиться за межами організації.

Для забезпечення просування доброчинної справи організація виконує ряд комунікаційних завдань щодо інформування громадськості про доброчинну справу через презентацію статистики і фактів, які б мотивували суспільство до вирішення певної проблеми, поширення брошур освітнього характеру, створення спеціальних веб-сайтів присвячених певній соціальній проблемі. Основними інструментами реалізації соціальної ініціативи щодо просування доброчинної справи є: – поширення друкованих матеріалів, – проведення спеціальних заходів (збір підписів, агітаційні марші, концертні тури, мистецькі виставки, надання торгових площ), – створення веб-сайтів, де користувачі можуть жертвувати кошти на доброчинну справу, – реклама на ярликах продуктів та полицях магазинів з логотипами та ключовими гаслами доброчинної акції, – приурочений певній доброчинній акції випуск нового виду продукції.

Основні переваги для підприємства щодо просування доброчинної справи полягають у: – зміцненні позицій торгової марки підприємства, що є ініціатором просування доброчинної справи, – підвищення відвідуваності

об'єктів роздрібної мережі, де здійснюється продаж продукції підприємства. Основними потенційними проблемами при застосуванні ініціативи «Просування доброчинної справи»: – нівелювання ролі організації засобами масової інформації в просуванні доброчинної справи, – недовговічність друкованих інформаційних матеріалів, що часто зумовлює короткотерміновість для ознайомлення з доброчинною справою членів суспільства, – складність визначення необхідного обсягу фінансових та нефінансових ресурсів (часу, необхідної кількості залучених працівників, торгівельних площ) на весь час реалізації доброчинної справи, – копіювання або здійснення аналогічної соціальної ініціативи щодо просування доброчинної справи прямими конкурентами підприємства, – збільшення кількості звернень від громадських організацій щодо допомоги в просуванні інших соціальних проектів, що у випадку прийняття пропозиції зумовлює значне розпорошення ресурсів, а у випадку відмови може спричинити негативну реакцію суспільства.

Ключовими факторами успіху просування доброчинної справи є обрання проблеми, яка: – є дотичною до інтересів реальних та латентних покупців продукції підприємства, – узгоджується з місією та бізнес-цілями підприємства, – є нагальною й актуальною та потенційно може викликати резонанс у суспільстві, – є у межах потенційних можливостей виконання соціального проекту для підприємства. Доброчинний маркетинг передбачає, що організація зобов'язується відраховувати відсотки від обсягів продажу на доброчинну справу. Відсотки від обсягів продажу на доброчинну справу можуть відображатися у визначених сумах від загального обсягу проданих одиниць певного товару або закладатися у ціну одиниці продукції. Проведення доброчинного маркетингу має ряд особливостей застосування: – результативність даної соціальної ініціативи значною мірою залежить від дій споживачів, їх купівельної спроможності та рівня лояльності до продукції підприємства, – застосування доброчинного маркетингу вимагає використання низки PR-заходів для донесення інформації про мету та особливості цієї акції.

Потенційними вигодами застосування доброчинного маркетингу для організації є: – залучення нових споживачів продукції, – утвердження позиції організації на окремих цільових ринках, – збільшення обсягів продажу продукції, – формування позитивного іміджу організації та брендів її продукції, – забезпечення PR в довгостроковій перспективі. Основою передумовою для забезпечення результативності доброчинного маркетингу є: – донесення повної інформації про мету застосування даної соціальної ініціативи та інформування громадськості про її результативність. – щоб цільова аудиторія потенційних споживачів акційної продукції організації позитивно сприймала провадження соціальної ініціативи, – функціональне призначення продукції організації було сумісним з соціальною спрямованістю впроваджуваного проекту. Соціальний маркетинг передбачає, що організація підтримує розробку або проведення заходів за зміну певних типів поведінки для того, щоб покращити суспільне здоров'я, безпеку, сприяти захисту довкілля, розвитку громади. Дану соціальну ініціативу проваджують неприбуткові організації, соціальні підприємства, муніципальні та виконавчі органи влади з метою зміни певної моделі громадської поведінки або коригування окремих дій споживачів продукції. Як правило, перелік питань, що охоплюються соціальним маркетингом, включають суспільну поведінку у сфері здоров'я, охорони довкілля та стимулюють соціально відповідальну поведінку самих споживачів продукції організації. Соціальний маркетинг обирають організації при умові сумісності соціального проекту з їх продукцією та можливістю подальшої інтеграції отриманої нової моделі поведінки в нові характеристики продукції та канали дистрибуції.

Потенційні вигоди від провадження соціальних маркетингових заходів полягають у: – формуванні позитивного іміджу та бренду продукції організації, – розширенні цільового сегменту ринку продукції, – збільшенні обсягів продажу, особливо коли зміна моделі поведінки зумовлює необхідність пошуку нових видів продукції, які може запропонувати організація, – можливість реально впливати на соціальні зміни у суспільстві.

План провадження заходів соціального маркетингу включає низку етапів: – аналіз потенційних можливостей організації щодо зміни певної суспільної поведінки, – обрання унікального, раніше не застосовуваного підходу щодо зміни суспільної поведінки, 24 – обрання цільових груп споживачів застосування даної соціальної ініціативи, – визначення бажаної моделі поведінки споживачів продукції організації, формулювання коротких та зрозумілих рекомендацій до її застосування, – визначення перешкод та інструментів мотивації до зміни суспільної поведінки, – визначення власних та суспільних показників результативності поведінкових змін у цільовій аудиторії чи суспільстві загалом, – визначення маркетингового інструментарію провадження соціальної ініціативи, який повинен охоплювати цінові, якісні характеристики продукції та канали її збуту, – визначення системи моніторингу впровадження заходів та їх оцінювання. Філантропія передбачає, що підприємство робить пожертви безпосередньо благодійній організації чи акції у формі грошових грантів, подарунків, товарів чи послуг. Застосування філантропії, на відміну від інших соціальних ініціатив, не має разового характеру та характеризується довгостроковими партнерськими відносинами організації з благодійними, громадськими організаціями чи державними закладами.

Основні інструменти реалізації філантропії: – грошові пожертви, – реалізація грантових проектів, – надання стипендій, власних дистрибуційних каналів, – безоплатна передача продукції, – передача ресурсів організації (інформаційних, обладнання, приміщення), – безоплатна консультативна допомога. Незважаючи на відсутність прямих економічних вигод від провадження філантропії, потенційними вигодами її застосування є: – створення позитивного іміджу організації; – підвищення авторитету організації серед різних суспільних груп; – популяризація продукції організації; – забезпечення якісними кадрами (у випадку застосування грантових та стипендіальних програм); – раціональне

використання незадіяних ресурсів чи надлишкових обсягів продукції організації.

Для забезпечення ефективності застосування даної соціальної ініціативи розробляється проект реалізації філантропічних заходів, який включає: – аналіз сумісності філантропічних пріоритетів організації з її бізнесцілями; – виокремлення тієї проблеми, що викликає стурбованість у суспільстві чи цільовій групі споживачів продукції організації; – оцінку здатності організації вирішити соціальну проблему не фінансовими ресурсами; – попередню оцінку максимально можливого обсягу пожертв; – систему моніторингу та обліку кількості та вартості грошових та не грошових активів організації, переданих на благодійну акцію чи програму; – форми комунікаційного забезпечення реалізації проекту. Волонтерська робота передбачає, що організація заохочує та підтримує працівників допомагати міським громадським організаціям та ініціативам.

Основними формами її реалізації є: – використання спеціальних інструментів мотивації працівників для заохочення їх участі у соціальних проектах й програмах (оплата робочого часу, витраченого на волонтерську роботу, відзначення та преміювання найкращих волонтерів, надання додаткової відпустки), – пропагування в організації етичних цінностей, цільова дія яких спрямовується на надання суспільних видів допомог, – постійне інформування працівників про соціальні ініціативи. Основною передумовою отримання переваг від волонтерської роботи є: – обрання до вирішення тих соціальних проблем, які є дотичними до діяльності організації та не суперечать її цінностям; – залучення вищого керівництва до волонтерської роботи; – довготерміновість реалізації даної соціальної ініціативи; – визначення оптимального балансу між оприлюдненням інформації про залучення працівників до реалізації соціальних проектів та їх реальною участю.

Потенційні проблеми провадження соціальної ініціативи «Волонтерська робота»: – втрата організацією продуктивного часу, – складність визначення

необхідної кількості працівників для волонтерської роботи – складність підрахунку результативності їх діяльності. Соціально відповідальні підходи до ведення бізнесу, як шоста класична соціальна ініціатива передбачають, що організація на власний розсуд запроваджує практику ведення бізнесу та робить інвестиції, які сприяють добробуту громади та збереженню довкілля. Передумови застосування даної соціальної ініціативи: – за умови існування фінансових вигод від застосування нових бізнеспроцесів та підходів до ведення бізнесу; – за умови одночасного зменшення експлуатаційних витрат на виробництво продукції та вирішення соціальної проблеми; – за наявності ресурсів для покращення умов діяльності працівників організації; – за можливості виокремлення через спеціальні соціально відповідальні підходи торгової марки організації серед підприємств-конкурентів певної галузі.

Розробка та реалізація соціально відповідальних підходів до ведення бізнесу передбачає: – вибір соціального питання, яке організація планує вирішити, – встановлення кількісних та якісних показників реалізації проекту, – визначення системи його моніторингу – визначення його результативності. Форми реалізації даної соціальної ініціативи: – проектування виробничої інфраструктури та технологічних процесів підприємства з урахуванням вимог безпеки праці та охорони довкілля; – припинення випуску продукції, споживання якої є шкідливим для споживачів; – використання тари, яка не шкодить довкіллю; – надання повної інформації про товари, роботи і послуги, що надає організація; – розробка соціальних програм для працівників; – забезпечення доступу до товарів, робіт і послуг, що надає організація споживачів з обмеженою дієздатністю чи особливими потребами; – захист приватної інформації, що стосується споживачів продукції організації.

Запитання для самоконтролю:

1. Благодійність - є го справа юридичних або фізичних осіб? Чому?

2. Чим відрізняються соціальні інвестиції від благодійності (філантропії, меценатства)?
3. Що таке корпоративне громадянство?
4. У яких випадках важливий нефінансовий соціальний звіт (аудит)?
5. У чому особливості мотивації спонсорства та благодійності?
6. Чи є спонсорство формою КСВ?
7. Які основні форми соціальної відповідальності бізнесу?
8. Які основні ключові ознаки і основні напрямки соціальних інвестицій і соціального партнерства?
9. Чи можна розглядати соціальне партнерство як систему інститутів соціально-трудових відносин і міжсекторного партнерства? Чому?
10. Всякі чи внутрішні соціальні інвестиції компанії є інвестиціями в розвиток людського капіталу?
11. Чи сприяють зовнішні соціальні інвестиції компанії розвитку громадянського суспільства?

ГЛОСАРІЙ

Апперцепція – залежність сприйняття від загального змісту психічного життя людини, її досвіду, інтересів, спрямованості.

Атракція – привабливість однієї людини для іншої, яка виникає в процесі сприйняття.

Відчуття – відображення окремих властивостей предметів і явищ оточуючого середовища та внутрішнього стану людини. Виокремлюють такі відчуття: зорові, слухові, смакові, температурні, нюхові, вібраційні, больові, рівноваги, прискорення тощо. Для організаційної поведінки важливим є поняття порогу (якщо подразник не має достатньої сили, то відчуття не виникає).

Влада – це здатність менеджера розпоряджатися наданими ресурсами (матеріальними, трудовими, фінансовими та ін.), впливати на дії і поведінку людей за допомогою волі, авторитету, права, насильства.

Воля – регулювання людиною своєї поведінки, яке виражається в умінні долати зовнішні та внутрішні складнощі під час здійснення цілеспрямованих дій.

Групова згуртованість – це процес формування особливого типу зв'язків у групі, що дозволяють зовнішньо задану структуру перетворити в психологічну спільноту, у системний психологічний організм, який живе за своїми законами.

Емоції – відображення суб'єктивного значення для людини предметів та явищ у певних умовах.

Здібності – це властивості особистості, які визначають її придатність для успішного вирішення навчальних, виробничих і творчих завдань.

Індивід (індивідуум) – це одинична природна істота як представник виду *Homo sapiens*, яка має цілісність психофізіологічної організації та наявність індивідуальних властивостей, що відрізняють її від інших представників цього виду.

Індивідуальність – це одна зі сторін особистості, яка проявляється у властивостях темпераменту, особливостях емоційно-вольової сфери, у

здібностях та індивідуальному стилі діяльності, в якості та інтенсивності пізнавальних процесів.

Керівництво – це цілеспрямований вплив осіб, наділених функціями й компетенцією керівників, на колективи, тобто взаємодія керівників і виконавців.

Комунікації – це складний процес, який складається із взаємопов'язаних дій, обмін інформацією між людьми.

Комунікаційний стиль – це спосіб, за допомогою якого індивід будує комунікаційні взаємодії з іншими.

Конфлікт – це боротьба за цінності, владу, ресурси, в якій цілями є нейтралізація, нанесення збитку або знищення суперника.

Конфлікт – це протиріччя, що виникає між людьми у зв'язку з рішенням тих чи інших питань соціально-виробничого та особистого життя.

Лідерство – це вплив на організаційні правила або ситуацію, ефект якого є значущим і полегшує досягнення актуальних організаційних цілей.

Мала група – відносно відокремлене об'єднання невеликої кількості людей (зазвичай не більше 10 осіб), які знаходяться у доволі стійкій взаємодії та здійснюють спільні дії протягом достатньо тривалого проміжку часу.

Масштаб керованості – кількість підлеглих, якими може ефективно управляти один керівник.

Менеджер – це працівник організації, який взяв на себе відповідальність за якісне виконання доручених йому виробничих процесів та з цією метою управляє підлеглими працівниками, безпосередньо зайнятими в цих процесах.

Мислення – опосередковане та узагальнене відображення істотних закономірних зв'язків і відносин.

Модель організаційної поведінки – домінуючі системи переконання, які визначають дії менеджменту будь-якої компанії.

Неформальна група – це утворена спонтанно група людей, які вступають у регулярну взаємодію для досягнення певних (часто індивідуальних) цілей.

Організаційна культура — це сформована впродовж усієї історії організації сукупність прийомів та правил адаптації організації до вимог зовнішнього середовища й формування внутрішніх відносин між групами працівників. 146

Організаційна поведінка — це міждисциплінарна область, яка вивчає взаємозв'язок людської поведінки та результатів роботи людей в умовах організації з урахуванням взаємодії оточуючого середовища.

Особистість — це індивід, здатний до спілкування, інтелектуального та морального вдосконалення.

Пам'ять — процеси організації та збереження попереднього досвіду, які дають можливість використовувати його повторно.

Поведінка — сукупність дій, які є соціально значущими, усвідомленими, мають характерну для їх автора особливість, що повторюється в різних діях.

Почуття — це специфічні людські, узагальнені переживання, ставлення до людських потреб, задоволення або незадоволення яких викликає позитивні або негативні емоції — радість, любов, гордість або сум, гнів, сором тощо.

Процес делегування — це процес безперервного розподілу обов'язків, повноважень та відповідної відповідальності.

Рефлексія — усвідомлення людиною того, як вона сприймається партнером.

Роль — це деякий стійкий зразок поведінки людини.

Спілкування — це складний багатоплановий процес установлення та розвитку контактів між людьми, який породжується потребами спільної діяльності та включає в себе обмін інформацією, розробку стратегій взаємодії, сприйняття та розуміння іншої людини.

Сприйняття — відображення в свідомості людини цілісних предметів і явищ.

Спрямованість особистості — це прояв ділових життєвих устремлінь людини та її мотивація.

Темперамент — це поєднання індивідуальних властивостей, які визначають динамічну сторону поведінки.

Увага — спрямованість психіки на певний об'єкт, яка має стійке або ситуативне значення. Існують такі види уваги.

Характер – це сукупність стійких індивідуальних особливостей особистості, які складаються та проявляються в діяльності та спілкуванні, обумовлюючи при цьому типові для людини способи поведінки.

Апперцепція – залежність сприйняття від загального змісту психічного життя людини, її досвіду, інтересів, спрямованості.

Атракція – привабливість однієї людини для іншої, яка виникає в процесі сприйняття.

Відчуття – відображення окремих властивостей предметів і явищ оточуючого середовища та внутрішнього стану людини. Виокремлюють такі відчуття: зорові, слухові, смакові, температурні, нюхові, вібраційні, больові, рівноваги, прискорення тощо. Для організаційної поведінки важливим є поняття порогу (якщо подразник не має достатньої сили, то відчуття не виникає).

Влада – це здатність менеджера розпоряджатися наданими ресурсами (матеріальними, трудовими, фінансовими та ін.), впливати на дії і поведінку людей за допомогою волі, авторитету, права, насильства.

Воля – регулювання людиною своєї поведінки, яке виражається в умінні долати зовнішні та внутрішні складнощі під час здійснення цілеспрямованих дій.

Групова згуртованість – це процес формування особливого типу зв'язків у групі, що дозволяють зовнішньо задану структуру перетворити в психологічну спільноту, у системний психологічний організм, який живе за своїми законами.

Емоції – відображення суб'єктивного значення для людини предметів та явищ у певних умовах.

Здібності – це властивості особистості, які визначають її придатність для успішного вирішення навчальних, виробничих і творчих завдань.

Індивід (індивідуум) – це одинична природна істота як представник виду *Homo sapiens*, яка має цілісність психофізіологічної організації та наявність індивідуальних властивостей, що відрізняють її від інших представників цього виду.

Індивідуальність – це одна зі сторін особистості, яка проявляється у властивостях темпераменту, особливостях емоційно-вольової сфери, у

здібностях та індивідуальному стилі діяльності, в якості та інтенсивності пізнавальних процесів.

Керівництво – це цілеспрямований вплив осіб, наділених функціями й компетенцією керівників, на колективи, тобто взаємодія керівників і виконавців.

Комунікації – це складний процес, який складається із взаємопов'язаних дій, обмін інформацією між людьми.

Комунікаційний стиль – це спосіб, за допомогою якого індивід будує комунікаційні взаємодії з іншими.

Конфлікт – це боротьба за цінності, владу, ресурси, в якій цілями є нейтралізація, нанесення збитку або знищення суперника.

Конфлікт – це протиріччя, що виникає між людьми у зв'язку з рішенням тих чи інших питань соціально-виробничого та особистого життя.

Лідерство – це вплив на організаційні правила або ситуацію, ефект якого є значущим і полегшує досягнення актуальних організаційних цілей.

Мала група – відносно відокремлене об'єднання невеликої кількості людей (зазвичай не більше 10 осіб), які знаходяться у доволі стійкій взаємодії та здійснюють спільні дії протягом достатньо тривалого проміжку часу.

Масштаб керованості – кількість підлеглих, якими може ефективно управляти один керівник.

Менеджер – це працівник організації, який взяв на себе відповідальність за якісне виконання доручених йому виробничих процесів та з цією метою управляє підлеглими працівниками, безпосередньо зайнятими в цих процесах.

Мислення – опосередковане та узагальнене відображення істотних закономірних зв'язків і відносин.

Модель організаційної поведінки – домінуючі системи переконання, які визначають дії менеджменту будь-якої компанії.

Неформальна група – це утворена спонтанно група людей, які вступають у регулярну взаємодію для досягнення певних (часто індивідуальних) цілей.

Організаційна культура — це сформована впродовж усієї історії організації сукупність прийомів та правил адаптації організації до вимог зовнішнього середовища й формування внутрішніх відносин між групами працівників. 146

Організаційна поведінка — це міждисциплінарна область, яка вивчає взаємозв'язок людської поведінки та результатів роботи людей в умовах організації з урахуванням взаємодії оточуючого середовища.

Особистість — це індивід, здатний до спілкування, інтелектуального та морального вдосконалення.

Пам'ять — процеси організації та збереження попереднього досвіду, які дають можливість використовувати його повторно.

Поведінка — сукупність дій, які є соціально значущими, усвідомленими, мають характерну для їх автора особливість, що повторюється в різних діях.

Почуття — це специфічні людські, узагальнені переживання, ставлення до людських потреб, задоволення або незадоволення яких викликає позитивні або негативні емоції — радість, любов, гордість або сум, гнів, сором тощо.

Процес делегування — це процес безперервного розподілу обов'язків, повноважень та відповідної відповідальності.

Рефлексія — усвідомлення людиною того, як вона сприймається партнером.

Роль — це деякий стійкий зразок поведінки людини.

Спілкування — це складний багатоплановий процес установлення та розвитку контактів між людьми, який породжується потребами спільної діяльності та включає в себе обмін інформацією, розробку стратегій взаємодії, сприйняття та розуміння іншої людини.

Сприйняття — відображення в свідомості людини цілісних предметів і явищ.

Спрямованість особистості — це прояв ділових життєвих устремлінь людини та її мотивація.

Темперамент — це поєднання індивідуальних властивостей, які визначають динамічну сторону поведінки.

Увага — спрямованість психіки на певний об'єкт, яка має стійке або ситуативне значення. Існують такі види уваги.

Характер – це сукупність стійких індивідуальних особливостей особистості, які складаються та проявляються в діяльності та спілкуванні, обумовлюючи при цьому типові для людини способи поведінки.

Рекомендована література основна

1. Дудар Т. Г., Волошин Р. В., Дудар В. Т. Менеджмент: навч. посіб. - К.: ЦУЛ, 2013. - 336 с.
2. Менеджмент : навч. посіб. / [Заг. ред. Мошека Г. Є.]. - вид. 2-ге, доп., перероб. - К. : Ліра-К, 2016. - 550 с.
3. Менеджмент і адміністрування : в 2 ч. Ч. 2 : Менеджмент / [За ред. О. В. Баєвої, Н.І. Новальської]. - К. : Персонал, 2015. - 326 с.
4. Менеджмент: навч. посіб./ [За ред. С. І. Михайлова]. - 2-ге вид., випр. та доп. - К.: ЦУЛ, 2012. - 536 с. 6. Менеджмент: Підруч./ [Мостенська Т. Л., Новак В. О., Луцький М. Г. та ін.]. - 2-ге вид. - К.: Кондор, 2012. - 758 с.
5. Новак В. О., Мостенська Т. Л., Ільєнко О. В. Організаційна поведінка: Підруч. - К.: Кондор, 2013. - 498 с.
6. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / [За заг. ред. Мошека Г. Є.]. - К. : Ліра-К, 2017. - 528 с.
7. Осовська Г.В., Осовський О. А. Менеджмент: підручн. - Вид. 4-те, перероб. і доп. - К.: Кондор, 2015. - 563с.
8. Організаційна поведінка. Навчальний посібник для студентів денної та заочної форм навчання спеціальності „Менеджмент організацій” / Укладач: М. В. Матушкіна, – Старобільськ, 2016. – 200 с.
9. Новак В. О., Мостенська Т. Л., Ільєнко О. В. Організаційна поведінка: Підруч. - К.: Кондор, 2013. - 498 с.
10. Свидрук І.І., Турянський Ю.І., Миронов Ю.Б. Організаційна поведінка. Підручник. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2022. 352 с.

Рекомендована література допоміжна

1. Брич В. Я., Корман М. М. Психологія управління: Навч. посіб. - К.: Кондор, 2013. - 384 с.
2. Ващенко І. В., Кляп М. І. Конфліктологія та теорія переговорів: навч. посіб. - К.: Знання, 2013. - 407 с.

3. Менеджмент : навч. посіб. / Г. Б. Тимохова, Т. А. Білокінь. - К. : Кондор, 2017. - 344 с..

4. Яхно Т. П., Куревіна І. О. Конфліктологія та теорія переговорів: навч. посіб. - К.: ЦУЛ, 2017. - 168 с.

5. Markina, I., Somych, N., Shkilniak, M., Chykurkova, A., Lopushynska, O. Managing resource-saving development of agri-food enterprises in the context of food security and sustainability: strategic aspects [Text]. *Central European Management Journal*. 2021. 29(3). pp. 114–135. DOI 10.7206/cemj.2658-0845.56
[https://journals.kozminski.edu.pl/pub/6356file:///E:/Downloads/Markina%20\(1\).pdf](https://journals.kozminski.edu.pl/pub/6356file:///E:/Downloads/Markina%20(1).pdf)

6. Karpenko J., Kuznetsova I., Chykurkova A., Matveyeva M., Hridin O., Nakonechna K. Formation of the enterprise strategy based on the industry life cycle [Text]. *Independent Journal of Management & Production*. – 2021.- N. 12(3). – Special Edition ISE, S&P. – P. 262-280. DOI: <http://dx.doi.org/10.14807/ijmp.v12i3.1537>

7. Simanavicius A., Kisielius E, Kharchevnikova L, Svorobovych L, Chykurkova A. Peculiarities of social business concept [Text]. *Independent Journal of Management & Production*. – 2021. – N. 12(6). – P. 660-676. DOI: <https://doi.org/10.14807/ijmp.v12i6.1757>
<https://scopedatabase.com/Documents/index/00000143/00001-08414>

8. Чикуркова А.Д., Юр'єв В.В. Теоретичні аспекти розвитку диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2021. №21. С. 80-86 DOI: [10.32702/2306-6792.2021.21.80](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.21.80)
<http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3524&i=10>

9. Chykurkova A. Improvement of the personnel management as a component of the motivational mechanism for managing the development of agricultural enterprises [Text]. *Modern Science*. 2021. №5. P. 38-49
https://drive.google.com/file/d/1SNr3mUXoypl8sRzkdiwpY-_v-mnBggPj/view

10. Chykurkova A., Kucher O., Hutsol T., Melnyk M. Conceptual approaches to analysis and assessment of efficiency of joint stock company functioning [Text].

Turystyka i Rozwój Regionalny Tourism and Regional Development. Wydawnictwo SGGW. 14 (2020). p. 55-67.

11. Чикуркова А.Д., Грей Ю.М. Удосконалення формування мотиваційної політики на сільськогосподарських підприємствах [Текст]. *Подільський Вісник*. 2020. Вип. 32. С. 155-165.

12. Чикуркова А.Д., Грей Ю.М. Методологічні засади формування трудової мотивації в системі управління розвитком підприємством [Текст]. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2020. №7. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8077>

13. Markina I. Chykurkova A., Shkilniak M.; Taran-Lala, O. M. Somych N. Managerial aspects in forming the optimal system of indicators of country's food security level [Text]. *Revista ESPACIOS*. - Vol. 41. - (Issue 10). - Year 2020. Page 8.

<https://www.revistaespacios.com/a20v41n10/a20v41n10p08.pdf>

14. Markina I. Chykurkova A., Shkilniak M.; Taran-Lala, O. M. Somych N. Assessment of food security in country or geographic region: management and administration [Text]. *International Journal of Management (IJM)*. Volume 11. Issue 6, June 2020. pp. 1729-1745, Article ID: IJM_11_06_159 Available online at http://www.iaeme.com/MasterAdmin/Journal_uploads/IJM/VOLUME_11_ISSUE_6/IJM_11_06_159.pdf

15. Chykurkova A., Fen, K., Skljar, Ye., Sokrovolska, N. Nakonechna, K. Priority areas of strengthening the economic security of the food industry [Text] / *Independent Journal of Maagement & Production*, 11(9), 2435-2469. DOI: <http://dx.doi.org/10.14807/ijmp.v11i9.1422>

16. Chykurkova A., Didukh S. Theoretical and methodological basis for evaluating the efficiency of functioning of joint-stock companies in the system of their management. Management of the 21st century: globalization challenges. Issue 4: collective monograph / in edition D. Diachkov. Prague. Nemoros s.r.o. 2023. Czech Republic. p. 123-130.

17. Chykurkova A., Kurylo Yu. Situational management at the enterprises of the agrarian sector of economy. Management of the 21st century: globalization challenges. Issue 4: collective monograph / in edition D. Diachkov. Prague. Nemoros s.r.o. 2023. Czech Republic. p. 123-130.

18. Dobrovolska E., Pokotylska N. Prospects for the development of agricultural entrepreneurship. The European Journal of Economics and Management Sciences. 2023. No1 P. 15-18

19. Чикуркова А.Д., Добровольська Е.В. Забезпечення управління ефективністю функціонування м'ясопереробного підприємства. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2023. Випуск 1 (38). С. 166-172.

20. Чикуркова А.Д., Фурман Д.Г. Науково-практичні аспекти управління персоналом підприємств: проблеми, тенденції і перспективи вирішення. *Інвестиції: практика та досвід*. №3. 2023. С. 10-18.

21. Chykurkova A., Yurev V. Diversification of the agricultural enterprises: backgrounds and development prospects. Modern Science — Moderní věda. 2022. №1. p. 29-40

https://drive.google.com/file/d/17iV0ktkhZ_olMAWgveL_dtpnSqPZGu4Z/view

22. Mikola Žuk, Vladimír Bačišin. Agricultural policy in Cisleithania on the border of XIX and XX. Centuries. Vedecký časopis Finančné Trhy, Bratislava, Derivat. Scientific journal. 2 / 2022. URL: <http://www.derivat.sk/index.php?PageID=3244>

23. Nikolay Zhuk, Vladimír Bačišin Ekonomika vojny. Working Papers No. 3. Comenius Analytica Publihing House. 2022. 14. 10. 2022. 14. s. 2644-5999ю

24. Жук М. В. Стратегічні завдання та пріоритети розвитку інституційного механізму аграрного сектору економіки України для підвищення ефективності землекористування, продовольчої безпеки та адміністративно-територіальної реформи на селі. *Агросвіт*. 2022. № 4. С. 11–17. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/4_2022.pdf

25. Pokotylska N., Makhmudov H., Oviechkina O. Organizational and economic mechanism of management of competitiveness and security of an innovation-

oriented enterprise. Management of the 21st century: globalization challenges. Issue 4: collective monograph / in edition D. Diachkov. Prague. Nemoros s.r.o. 2023. Czech Republic. p. 191-197. <file:///C:/Users/User/Desktop/2022-2023%20%D0%BD.%D1%80/%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F%202023/Mono%202023%20Management%202.pdf>

Інформаційні ресурси в Інтернеті

1. Офіційний сайт Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. URL: <https://www.me.gov.ua/?lang=ukUA>
2. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk>
3. Офіційний сайт Інституту економіки та прогнозування Національної академії наук України. URL: <http://ief.org.ua>
4. Інтернет-портал для управлінців Management.com.ua. URL: <http://www.management.com.ua>
5. Стандарт вищої освіти: третій (освітньо-науковий) рівень, галузь знань 07 Управління і адміністрування, спеціальність 073 Менеджмент (далі – Стандарт). Стандарт затверджено та введено в дію наказом Міністерства освіти і науки України від 24.12.2021 р. № 1436. <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2021/12/24/073-Menedzhment.Dok.filos.02.06.2022.pdf>
6. Освітньо-наукова програма «Менеджмент» для підготовки здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» <https://www.pdatu.edu.ua/images/naukova-miznarodna-diyalnist/aspirantura/onp21/onp073.pdf?v=01>
7. Електронний навчальний курс «Організаційна поведінка»: <http://pdatu.net.ua/course/view.php?id=2889>

Навчальне видання

Алла ЧИКУРКОВА

**ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА:
КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**

**для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
освіти ОПП «Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент»
денної і вечірньої форми навчання**

Кам'янець-Подільський
Редактор Алла ЧИКУРКОВА

Підписано до друку 2024 р. Формат 30 × 42/4.
Папір офсетний. Ризографія. Авт. арк. 180.
Обл.–вид. арк. 7,0. Ум.д.а 7,0 Тираж 30 прим. Зам._____.

Підготовлено до друку та видруковано
у Закладі вищої освіти «Подільський державний університет»
32300, Кам'янець-Подільський, вул. Шевченка, 12