

**УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**Кафедра менеджменту, публічного управління
та HR-технологій**

І. В. Волохова, О. М. Лук'янова

ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА

Конспект лекцій

Харків – 2023

Волохова І. В., Лук'янова О. М. Організаційна поведінка: Конспект лекцій. – Харків: УкрДУЗТ, 2023. – 92 с.

У конспекті лекцій розглянуто концепцію організаційної поведінки, виділено особливості управління поведінкою індивіда, його мотивацією та винагородою. Узагальнено механізм формування групової поведінки та розглянуто напрями підвищення ефективності діяльності організаційних колективів.

Виділено аспекти лідерства та управління конфліктами в організації. Розкрито особливості формування організаційної культури сучасної компанії. До кожної з тем представлено запитання для самоконтролю.

Рекомендується для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» за першим (бакалаврським) рівнем усіх форм навчання.

Іл. 23, табл. 12, бібліогр.: 9 назв.

Конспект лекцій розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри менеджменту, публічного управління та HR-технологій 28 квітня 2023 р., протокол № 8.

Рецензент

проф. В.О. Овчиннікова

ЗМІСТ

Тематичний план.....	5
Вступ.....	5
ЛЕКЦІЯ 1. Концептуальні основи організаційної поведінки.....	6
1.1 Складові, предмет і об'єкт організаційної поведінки.....	6
1.2 Теорії організаційної поведінки.....	8
1.3 Моделі організаційної поведінки.....	10
ЛЕКЦІЯ 2. Особистість у системі управління поведінкою організації... ..	12
2.1 Роль людського фактора в управлінні організацією.....	12
2.2 Структура особистості.....	14
2.3 Характерні риси особистості, пов'язані з її поведінкою в організації.....	17
2.4 Психологічна угода й типи адаптації працівників до організаційного оточення.....	20
ЛЕКЦІЯ 3. Мотивація та винагорода.....	25
3.1 Модель мотивації. Настанови щодо мотивації працівників в організації.....	25
3.2 Змістовні теорії мотивації поведінки індивіда.....	28
3.3 Процесійні теорії мотивації поведінки індивіда.....	33
3.4 Створення ефективної системи мотивації персоналу.....	37
3.5 Особливості формування закордонних систем мотивації праці....	39
ЛЕКЦІЯ 4. Лідерство в організації.....	42
4.1 Визначення лідерства. Лідерство й управління.....	42
4.2 Форми влади.....	46
4.3 Якості та риси характеру ефективних лідерів.....	49
4.4 Стили керівництва.....	51
ЛЕКЦІЯ 5. Формування групової поведінки в організації.....	54
5.1 Сутність, види та характеристика груп.....	54

5.2	Причини виникнення груп.....	55
5.3	Підвищення ефективності діяльності колективів працівників.....	57
ЛЕКЦІЯ 6. Управління конфліктами і стресами.....		61
6.1	Природа конфлікту, його складові.....	61
6.2	Види конфліктів.....	63
6.3	Причини конфліктів.....	65
6.4	Способи розв'язання конфліктних ситуацій.....	66
ЛЕКЦІЯ 7. Управління організаційним розвитком.....		69
7.1	Поняття та проблеми організаційного розвитку.....	69
7.2	Моделі організаційного розвитку.....	71
7.3	Зміни в організації. Проблеми управління змінами.....	72
7.4	Опір змінам в організаціях. Методи подолання протидії змінам...	74
ЛЕКЦІЯ 8. Організаційна культура.....		78
8.1	Сутність поняття, елементи та функції «організаційної культури»	78
8.2	Формування організаційної культури.....	81
8.3	Типи організаційної культури.....	83
8.4	Діагностика культури організації.....	87
Список літератури.....		92

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

- Лекція 1. Концептуальні основи організаційної поведінки
- Лекція 2. Особистість у системі управління поведінкою організації
- Лекція 3. Мотивація та винагорода
- Лекція 4. Лідерство в організації
- Лекція 5. Формування групової поведінки в організації
- Лекція 6. Управління конфліктами і стресами
- Лекція 7. Управління організаційним розвитком
- Лекція 8. Організаційна культура

ВСТУП

Організаційна поведінка – одна з найбільш важливих комплексних наук про управління поведінкою людини в організації. Основою організаційної поведінки як науки виступає науковий аналіз поведінки окремої людини, групи і організації в цілому в складному динамічному середовищі. Тому курс «Організаційна поведінка» є необхідною складовою фахової підготовки майбутніх менеджерів.

Об'єктом вивчення дисципліни є організація як соціальна система, предметом – закономірності формування та відтворення індивідуальних і колективних форм поведінки співробітників організації. Цей курс дасть змогу оволодіти методами та заходами управління як організацією загалом, так і поведінкою особистості та групи в організації, через теоретичну основу, для вироблення практичних навичок керівництва людьми в організаціях.

У результаті вивчення цієї дисципліни здобувач повинен **знати:**

– сутність основних понять і категорій організаційної поведінки;

– базові інструменти управління поведінкою людей на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях;

– чинники організаційної поведінки і можливості їхнього використання для вирішення питань, що стосуються досягнення цілей організації;

– ефективні методи впливу керівника на персонал.

уміти:

– адаптувати набуті знання до реальних ситуацій;

– адекватно застосовувати моделі і підходи теорії організаційної поведінки для вирішення завдань, пов'язаних з управлінням організаційною поведінкою;

– виробляти власні рекомендації з корегування поведінки співробітників.

ЛЕКЦІЯ 1. Концептуальні основи організаційної поведінки

План

1.1 Складові, предмет і об'єкт організаційної поведінки.

1.2 Теорії організаційної поведінки.

1.3 Моделі організаційної поведінки.

1.1 Складові, предмет і об'єкт організаційної поведінки

Поведінка – це дії людей, які можна спостерігати.

Організаційна поведінка – це наука про те, як люди поведуться в організації, і яким чином їхня поведінка впливає на її роботу (продуктивність, дисципліну, плинність кадрів).

Об'єкт вивчення:

- індивідуальна поведінка співробітника організації;
- колективні форми поведінки груп в рамках однієї організації;
- поведінка організації в цілому.

Предметом курсу є організаційна поведінка індивідів, груп і системи в цілому.

Цілі вивчення дисципліни:

- систематизований опис поведінки людей у різних ситуаціях;
- пояснення причин вчинків людини в певних умовах;
- передбачення поведінки працівника в майбутньому;
- оволодіння навичками управління поведінкою працівників.



Рисунок 1.1 – Джерела ефективності організаційної поведінки

Організаційна поведінка – порівняно молодий напрям у науці. Сам термін запропонував Фріц Ретлісбергер наприкінці 50-х років ХХ ст. на противагу модному тоді терміну «людські відносини». Організаційна

поведінка як окрема наука посіла своє місце у Гарвардській бізнес-школі у 1962 р.; у 1970 р. цей напрямок став розвиватися в Англії в Лондонській бізнес-школі і в 1974 – у Шотландії в Університеті Глазго [1].

Організаційна поведінка – це характер дій у певних умовах окремих працівників чи колективів, направлених на здійснення спільної суспільно корисної діяльності організації.

Організаційна поведінка тісно пов'язана з такими дисциплінами, як *психологія* (яка вивчає основи поведінки особистості), *соціологія* (предметом якої є соціальна система, в якій індивід здійснює свою соціальну роль), *соціальна психологія* (яка вивчає безпосередній вплив людей один на одного), *політологія* (у кожній організації завжди є політична компонент), *культурологія* (вивчення поняття організаційної культури та національних відмінностей в рамках організації), *економіка*, *історія і філософія*. Базуючись на вивченні перелічених дисциплін, «Організаційна поведінка» є основою для вивчення цілого комплексу управлінських дисциплін і насамперед для прийняття управлінських рішень у сфері управління персоналом [4].

1.2 Теорії організаційної поведінки

Розрізняють прагматичні, інституційні і культурологічні теорії організаційної поведінки.

Перший клас теорій у сфері організаційної поведінки представлений **прагматичними теоріями**. Вони пояснюють організаційне життя з точки зору корисності подій, форм і змін. Така теорія завжди базується на типі поведінки, яка є раціональною (за усвідомленої еволюції різних результатів і спрямованості дій) або шляхом спроб і помилок націлена на максимізацію або задоволення прагматичних прагнень та амбіцій. Проте вид корисності може змінюватися. На це протиріччя звертає увагу

поведінкова теорія фірми, яка є одним з базисних положень організаційної поведінки.

Другий клас теорій – це **інституціональні теорії**. Інститути – це відносно стабільні зразки, моделі в соціальній структурі суспільства або в мережах соціальної взаємодії. В інституціональних теоріях корисність організаційного устрою – справа другорядна.

Третій напрямок – це **культурологічна теорія**. Вона апелює до цінностей, переваг, значущих символів та психічних програм у широкому розумінні. Це програмування на рівні свідомості діяльності індивідів [6].

Загалом основними теоретичними підходами, на яких базується організаційна поведінка, є:

1) системний – організація трактується як відкрита система, яка отримує певні ресурси, здійснює їх переробку і продукує визначений набір товарів і послуг. При цьому на організацію впливає чимало сил внутрішнього та зовнішнього походження;

2) орієнтація на результат – програми організаційної поведінки оцінюються за їхніми результатами. Кожна організація прагне до виробництва якихось конкретних продуктів чи досягнення певних результатів. Домінуючою метою для багатьох є виконання своєї функції, тобто основою організаційної поведінки є орієнтація на результати;

3) ситуаційний – для досягнення необхідного результату в різних обставинах необхідно робити акцент на різних типах поведінки;

4) підтримуючий – підтримується становлення та розвиток працівника. Свою назву підтримуюча модель отримала тому, що її метою є підтримка підприємництва людей у вузько заданих рамках робочого місця (залучення до прийняття рішень, навчання та ін.). Проте у нашій країні будь-яку міру свободи часто приймають за анархію;

5) синергічний – сума властивостей (і результатів діяльності) організації в цілому перевищує арифметичну суму властивостей (і результатів діяльності) всіх її елементів, узятих окремо [7].

1.3 Моделі організаційної поведінки

Вибір моделі організаційної поведінки має принципове значення, тому що кожна модель має свій мотивуючий вплив на діяльність виконавців. Кожна людина засвоює ті моделі поведінки, які приносять успіх. Професіоналізм менеджера проявляється в адекватному виборі моделі поведінки стосовно завдань, освіти й кваліфікації виконавців, умов роботи і т. д.

Розрізняють чотири базові моделі організаційної поведінки: авторитарну, патерналістську (опіки), підтримуючу і колегіальну.

1 Авторитарна модель ґрунтується на владі. В умовах автократії менеджери орієнтовані на формальні, офіційні повноваження, делеговані через право віддавати накази підлеглим. Менеджер упевнений, що його знання абсолютні, а обов'язок працівників – беззаперечне виконання розпоряджень.

2 Патерналістська модель (опіки) орієнтована на матеріальні заохочення, безпеку і залежність співробітників від організації. Зусилля керівництва організації спрямовані на забезпечення засобів, необхідних для виплати зарплати і надання пільг.

3 Підтримуюча модель базується на принципі підтримання взаємин Р. Лайкерта. Він переконливо показав: управління та інші організаційні процеси мають забезпечувати максимальну ймовірність того, що при всіх взаємозв'язках з організацією кожен її член, що володіє власним досвідом, значущістю, очікуваннями, відчуває підтримуючий підхід, що викликає і допомагає зберегти почуття власної гідності та значущості.

4 Колегіальна модель являє собою подальший розвиток підтримуючої моделі організаційної поведінки. Термін «колегіальність» характеризує партнерські відносини людей, що об'єдналися в групу і прагнуть досягнення спільної мети. Ця модель набуває поширення в організаціях, діяльність яких визначається творчим ставленням співробітників до робочих обов'язків, оскільки вона найбільш адекватна до умов інтелектуальної праці, дає значну свободу дій співробітникам. Успіх колегіальної моделі визначається можливістю формування (під керівництвом менеджменту) у працівників почуття партнерства, відчуття своєї необхідності та корисності [8].

Питання для самоперевірки

- 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?

ЛЕКЦІЯ 2. Особистість у системі управління поведінкою організації

План

2.1 Роль людського фактора в управлінні організацією.

2.2 Структура особистості.

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

2.4 Психологічна угода і типи адаптації працівників до організаційного оточення.

2.1 Роль людського фактора в управлінні організацією

Сучасна модель менеджменту ґрунтується на людиноцентристському погляді на управління, в якому працівники розглядаються як головна мета управління та суб'єкт діяльності.

Сутність людиноцентристського погляду виражається в таких позиціях [9]:

людина – головна цінність організації;

людина – це не деталь, яку можна замінити;

людина – це особистість зі своїм характером, мотивацією, прихильностями та поведінкою;

кожний співробітник – джерело загального інтелекту організації;

результат, якість і прибуток – від людини, вміння допомогти їй розкрити себе.

Для того щоб виконання робіт здійснювалось з максимальною ефективністю, необхідно брати до уваги формулу виконання завдань:

*Виконання = Індивідуальні властивості * Зусилля * Організаційна підтримка,*

де *Індивідуальні властивості* – здатність працівника виконувати отримані завдання;

Зусилля – бажання виконувати завдання;

Організаційна підтримка – можливість виконання завдань, які має забезпечити організація.

Поряд із цим необхідно мати на увазі, що кожний працівник має свої особистісні особливості. Розглянемо основні поняття.

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

Можна зазначити, що індивід поза суспільством має лише природні передумови для того, щоб, знаходячись у соціальному оточенні, розвинути в собі особистісні якості та стати особистістю [1].

Термін «особистість» вперше запропонований М. М. Карамзіним: **Особистість** – це індивід, здатний до спілкування, інтелектуального та морального вдосконалення.

Незважаючи на різні погляди на визначення особистості, всі науковці вважають її цілісною унікальною системою властивостей людини. Слід зазначити, що особистість – це завжди індивід, але індивід не завжди є особистістю. Індивід може стати особистістю лише за умови існування в умовах соціуму, в процесі спілкування, діяльності на основі психологічного принципу єдності свідомості та діяльності.

Існує ще одне поняття, яке є дуже важливим під час розуміння особливостей поведінки людини в трудовій діяльності – її індивідуальність.

Індивідуальність – це одна зі сторін особистості, яка проявляється у властивостях темпераменту, особливостях емоційно-вольової сфери, здібностях та індивідуальному стилі діяльності, якості та інтенсивності пізнавальних процесів.

Психолог К. К. Платонов сформулював такі принципи вивчення особистості, якими слід керуватися кожному, хто намагається управляти поведінкою людей [6]:

1 Принцип спрямованості на виявлення позитивного в роботі, що призведе до професійного вдосконалення. Доведено, що заохочення як регулятор поведінки дає кращий результат, ніж покарання.

2 Принцип вивчення єдності особистості, свідомості та діяльності – не можна розривати при оцінюванні або прогнозуванні поведінки фактори особистісних властивостей, самооцінки та ситуаційні фактори, оскільки їх вплив взаємопов'язаний.

3 Принцип системності вивчення особистості, всебічності, з урахуванням дії внутрішніх та зовнішніх факторів.

4 Принцип об'єктивності, обов'язкової перевірки та взаємоперевірки даних, отриманих різними шляхами.

5 Принцип динамічності – вивчення особистості має бути постійним, щоб відобразити всі її сторони та динаміку розвитку.

6 Принцип вивчення структури особистості – необхідно вивчати елементи особистості, їхні взаємозв'язки та особливості взаємодії.

Виходячи з наведених принципів, особливо з останнього, потребує більш детального розгляду структура особистості.

2.2 Структура особистості

Сутність поняття «особистість» дає змогу зробити висновок про складне цілісне утворення. Виходячи з цього, особистість складається з

сукупності певних елементів, які в цілому складають структуру особистості.

Передусім особистість можна поділити на три основні підсистеми [2]:

1) когнітивна, в якій містяться функції пізнання та пізнавальні процеси;

2) регулятивна, яка містить емоційно-вольові процеси й забезпечує здатність до саморегуляції діяльності та управління діяльністю інших людей;

3) комунікативна, яка реалізується в спілкуванні та взаємодії з іншими людьми.

Згідно з К. К. Платоновим у структурі особистості виділяють чотири головні підструктури (рисунок 2.1) [6]:

1 Підструктура спрямованості особистості, або вибіркове ставлення людини до дійсності. Складові якості цієї підструктури особистості не є природженими і відображають індивідуальне суспільне мислення. Формується спрямованість особистості в процесі виховання.

2 Підструктура досвіду охоплює знання, вміння, навички й звички, які засвоєні у власному досвіді шляхом навчання.

3 Психологічна підструктура охоплює індивідуальні особливості психічних процесів: відчуття, сприймання, емоції, волю, мислення, пам'ять. Психічні процеси, які є динамічним відображенням дійсності в різних формах психічних явищ, забезпечують зв'язок особистості з дійсністю.

4 Біологічна підструктура охоплює властивості темпераменту, статеві й вікові властивості. До неї ж відносять і патологічні (органічні) зміни особистості.

Темперамент – це поєднання індивідуальних властивостей, які визначають динамічну сторону поведінки.

Темперамент визначає динаміку психічної діяльності людини (швидкість виникнення та стійкість психічних процесів, психічний темп і ритм, інтенсивність психічних процесів, спрямованість психічної діяльності).

Темперамент закладений в особистості генетично та надзвичайно мало знижується протягом її життєдіяльності.

Існують такі основні типи темпераменту [9]:

- *холерик* володіє сильною нервовою системою, легко переключається з однієї роботи на іншу, однак його нервова система є неврівноваженою, тому заважає сумісності з іншими людьми;

- *сангвінік* володіє сильною нервовою системою, володіє гарною працездатністю, легко переходить до іншого виду діяльності та легко переживає невдачі;

- *флегматик* володіє сильною працездатною нервовою системою, але важко включається в іншу роботу та пристосовується до нової обстановки, у нього переважає спокійний рівний настрій, почуття відрізняються сталістю;

- *меланхолік* відрізняється низьким рівнем психічної активності, повільними рухами, швидкою втомлюваністю, високою чутливістю.

Слід зауважити, що практично жодна людина не володіє якимось темпераментом у чистому вигляді, але зазвичай все ж таки превалюють властивості того чи іншого темпераменту.

Характер – це сукупність стійких індивідуальних особливостей особистості, які складаються та проявляються в діяльності та спілкуванні, обумовлюючи при цьому типові для людини способи поведінки.

Як і темперамент, характер залежить від фізіологічних особливостей особистості, від типу вищої нервової діяльності. Однак, на відміну від темпераменту характер формується протягом всього життя людини. Структура характеру розглядається насамперед виходячи з типу *ставлення* [2]:

- до людей (довірливість – недовірливість, співчуття – байдужість, щедрість – скупість);
- самого себе (самооцінка, самокритичність, скромність, гідність);
- діяльності (працелюбність – лінь, відповідальність – безвідповідальність);
- колективу, суспільства в цілому (товариськість – замкнутість, принциповість – безпринципність, цілеспрямованість, переконаність).

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

Поведінка людини визначається низкою детермінант (рисунок 2.1).

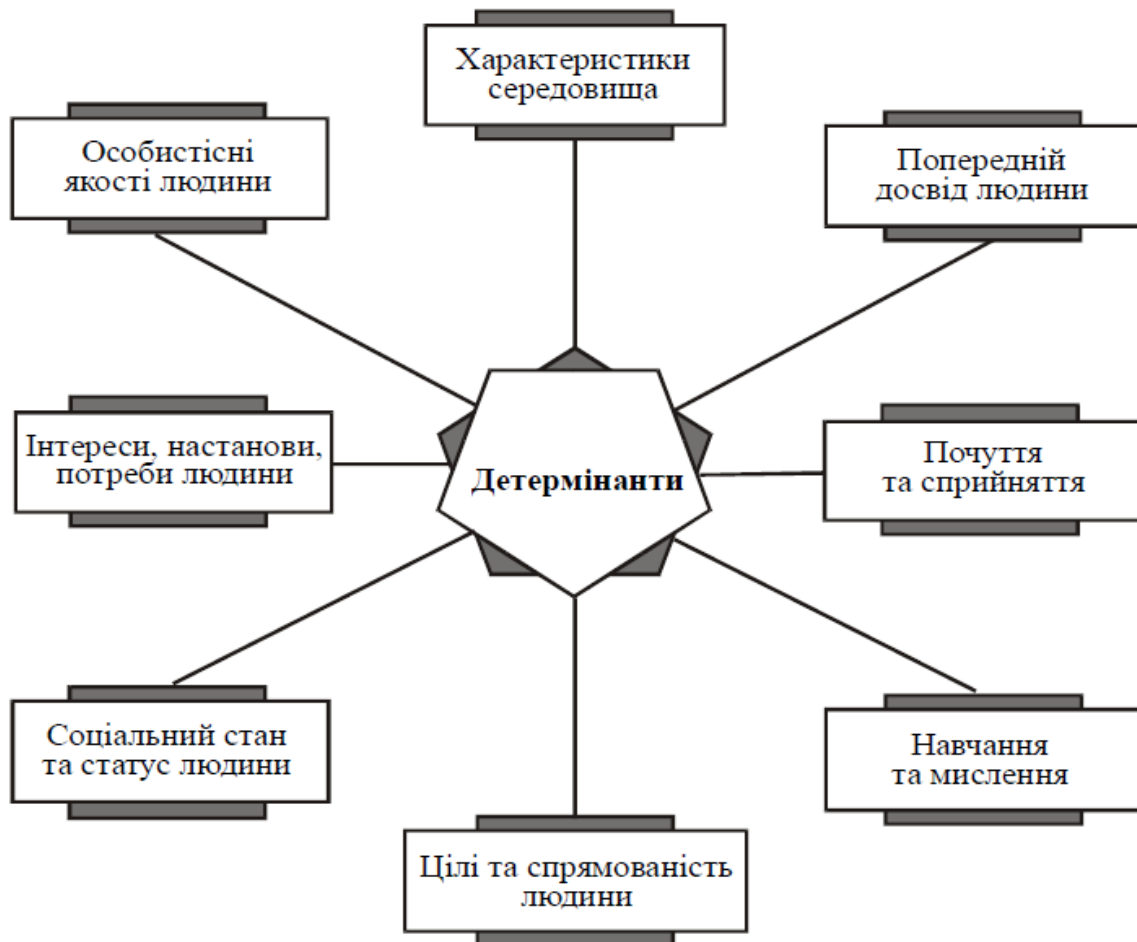


Рисунок 2.1 – Детермінанти поведінки людини

Найбільшого значення в більшості випадків набувають такі характерні риси особистості, пов'язані з її поведінкою в організації:

1 Впевненість у собі. Людей, які вважають, що вони контролюють свою долю, називають особистостями внутрішньої організації, або інтерналами. Людей, які вважають, що все в їхньому житті контролюється вищими, сторонніми силами, називають екстерналами. Встановлено, що екстернали меншою мірою 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 дає змогу працівнику контролювати процес. Вважається, що такі люди матимуть успіх у 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 [4].

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. Порівняно 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 укладати 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.

5 Почуття власної гідності. Це результат самооцінки, ступінь любові людини до самої себе. Почуття власної гідності безпосередньо пов'язане з очікуванням успіху.

6 Локус контролю. Це ступінь, до якого індивіди вважають, що можуть контролювати події, які мають на них вплив. Практика засвідчує, що особи з внутрішнім контролем краще керують власною поведінкою, політично й соціально активніші, цікавляться інформацією про оточення. Порівняно з особами з зовнішнім контролем, вони частіше намагаються

вплинути на інших, менше піддаються впливу з боку інших та більше зорієнтовані на досягнення.

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 [9].

2.4 Психологічна угода й 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, має задовольняти потреби організації, стимули, запропоновані організацією, мають 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 [7]:

- змісту і значущості роботи;
- оригінальності та творчого характеру роботи;
- цікавості та інтенсивності роботи;
- ступеня незалежності, прав і влади на роботі;
- ступеня відповідальності й ризику;
- престижності та статусу роботи;
- ступеня залучення роботи до більш широкого діяльнісного процесу;
- безпеки і комфортності умов;
- 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, що вона проявить себе як:

- фахівець у певній сфері, що володіє певними знаннями і кваліфікацією;
- член організації, що сприяє її успішному функціонуванню й розвитку;
- людина, що володіє певними особистісними і моральними рисами;
- член організації, здатний комунікувати і підтримувати гарні стосунки з колегами;

- член організації, що поділяє її цінності;
- працівник, що 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.

Соціальна адаптація – вид взаємодії індивіда чи соціальної групи з навколишнім середовищем, у процесі якої погоджуються вимоги та очікування взаємодіючих сторін з метою співіснування та взаємодії. Проміжним, корегуючим механізмом у цій взаємодії є культура, засвоєння норм, традицій та звичаїв навколишнього середовища, освоєння відповідних ролей, а також форм взаємодії, що склалися в цьому середовищі.

У процесі соціальної адаптації умовно вирізняють три етапи [1]:

- орієнтаційний, на якому відбувається ознайомлення працівника з соціальним середовищем;
- оцінювальний, спрямований на відбір із набутих досвідом адаптанта форм і способів діяльності тих, що відповідають його ціннісним орієнтаціям і є можливими за нових умов;
- сумісності, на якому новий працівник повністю адаптується.

Індикатором ступеня адаптованості є соціальний статус індивіда в навколишньому середовищі, а також його задоволеність цим середовищем.

Трудова адаптація є взаємодією працівника з новою трудовою ситуацією, у процесі якої погоджують вимоги та очікування її учасників.

Трудова адаптація поєднує декілька видів адаптації: професійну, соціально-психологічну, організаційну, соціально-побутову.

1 Професійна адаптація виявляється в ознайомленні зі змістом роботи, набутті навичок професійної майстерності, формуванні необхідних професійних якостей, набутті професійної майстерності.

2 Соціально-психологічна адаптація полягає в засвоєнні соціально-психологічних особливостей трудового колективу, залученні до системи взаємин, що в ньому склалися, позитивній взаємодії з його членами.

3 Організаційна адаптація виявляється в засвоєнні організаційної структури, системи управління і обслуговування, режиму роботи, дотриманні дисципліни праці та активній участі в самоврядуванні.

4 Соціально-побутова адаптація – це засвоєння особливостей матеріально-побутових умов, вирішення проблем побуту, задоволення потреб у певному розмірі зарплати, житлі, сприйняття традицій відпочинку тощо.

Ступінь включення людини до організації, успішність або неуспішність процесу її адаптації до організаційного оточення залежить від того, наскільки людина засвоїла і прийняла норми і цінності організації.

Залежно від того, які норми і цінності прийняті новим членом організації, може бути виділено чотири типи адаптації (рисунок 2.2):

- 1) заперечення (не приймаються жодні норми й цінності);
- 2) конформізм (приймаються усі норми й цінності);
- 3) мімікрія (основні норми й цінності не прийняті, але дотримуються необов'язкові норми й цінності, що маскують неприйняття основних);

4) адаптивний індивідуалізм (обов'язкові норми й цінності прийняті, необов'язкові приймаються частково або не приймаються повністю) [7].

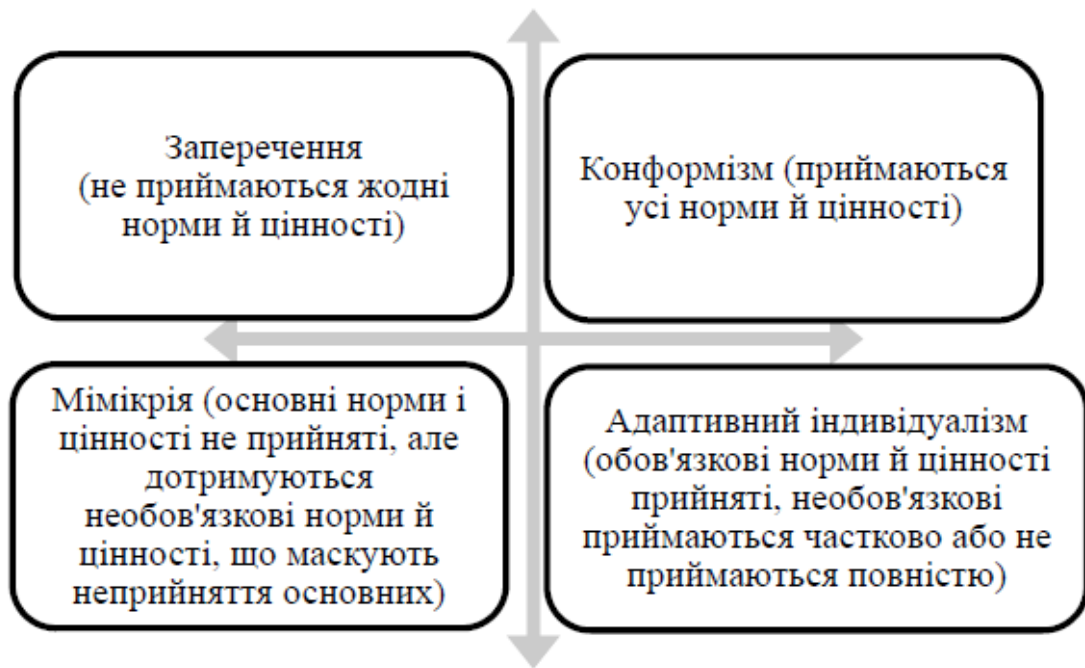


Рисунок 2.2 – Типи адаптації індивіда до організаційного оточення

Питання для самоперевірки

- 1 Розкрийте індивідуальний рівень моделі організаційної поведінки.
- 2 Дайте характеристику найтиповіших відносин індивіда в організації.
- 3 З чого складається структура особистості?
- 4 Охарактеризуйте типи особистості.
- 5 Які типи темпераменту вам відомі?
- 6 Виділіть характерні риси особистості, пов'язані з її поведінкою в організації.
- 7 Що таке психологічна угода?
- 8 Які проблеми входження людини до організації?
- 9 У чому полягає специфіка соціальної та трудової адаптації?

ЛЕКЦІЯ 3. Мотивація та винагорода

План

- 3.1 Модель мотивації. Настанови щодо мотивації працівників в організації.
- 3.2 Змістовні теорії мотивації поведінки індивіда.
- 3.3 Процесійні теорії мотивації поведінки індивіда.
- 3.4 Створення ефективної системи мотивації персоналу.
- 3.5 Особливості формування закордонних систем мотивації праці.

3.1 Модель мотивації. Настанови щодо мотивації працівників в організації

Людина є заручником своїх потреб, мотивів і цінностей. Вони визначають її поведінку і ставлення до роботи. Розгадавши цю загадку, керівник буде мати в руках потужний інструмент впливу на персонал.

Мотивація – це спонукання людини до діяльності, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.

Мотивація визначає, чому в одній організації люди працюють інтенсивніше, ніж в іншій. Мотивація пояснює, чому люди менш здібні та менш талановиті іноді досягають більших результатів. Для того, щоб розуміти та регулювати ці процеси в організації, менеджеру необхідно знати особливості впливу мотивації на поведінку індивідів та методи, за допомогою яких вони можуть підтримувати необхідну поведінку.

Модель мотивації можна зобразити графічно (рисунок 3.1).

До факторів, які зумовлюють поведінку працівника і які треба враховувати в практиці мотивації його трудової діяльності, належать [4]:

- фізичний тип особистості;
- рівень самосвідомості та освіченості;

- професійна підготовка;
- психологічний клімат у колективі;
- вплив зовнішнього середовища.

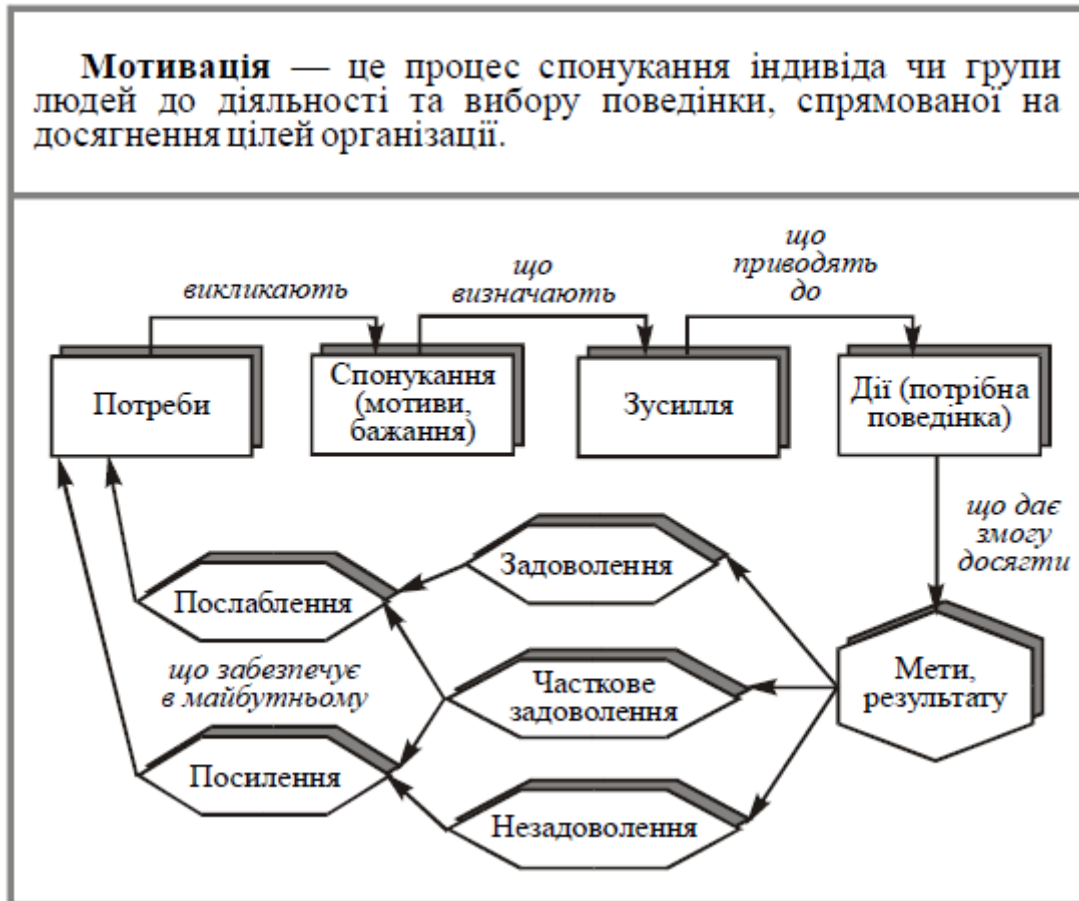


Рисунок 3.1 – Модель мотивації

Формування активної дієвої системи мотивації ґрунтується на постійному аналізі й удосконаленні відносин:

- між роботодавцями та найманими працівниками;
- керівниками та їхніми підлеглими;
- конкуруючими групами працівників;
- групами, що виконують споріднені функції.

Мотивація базується на двох категоріях: потребах (відчутті фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь) і винагородах (це те,

що людина вважає цінним для себе). Потреба – це відчуття нестачі будь-чого фізіологічно чи психологічно. Потреби бувають первинні (фізіологічні) і вторинні (психологічні), а винагороди – внутрішні (дає сама робота: зміст трудового процесу, самоповага) і зовнішні (дає організація: зарплата, кар’єра, кабінет, службове авто та ін.).

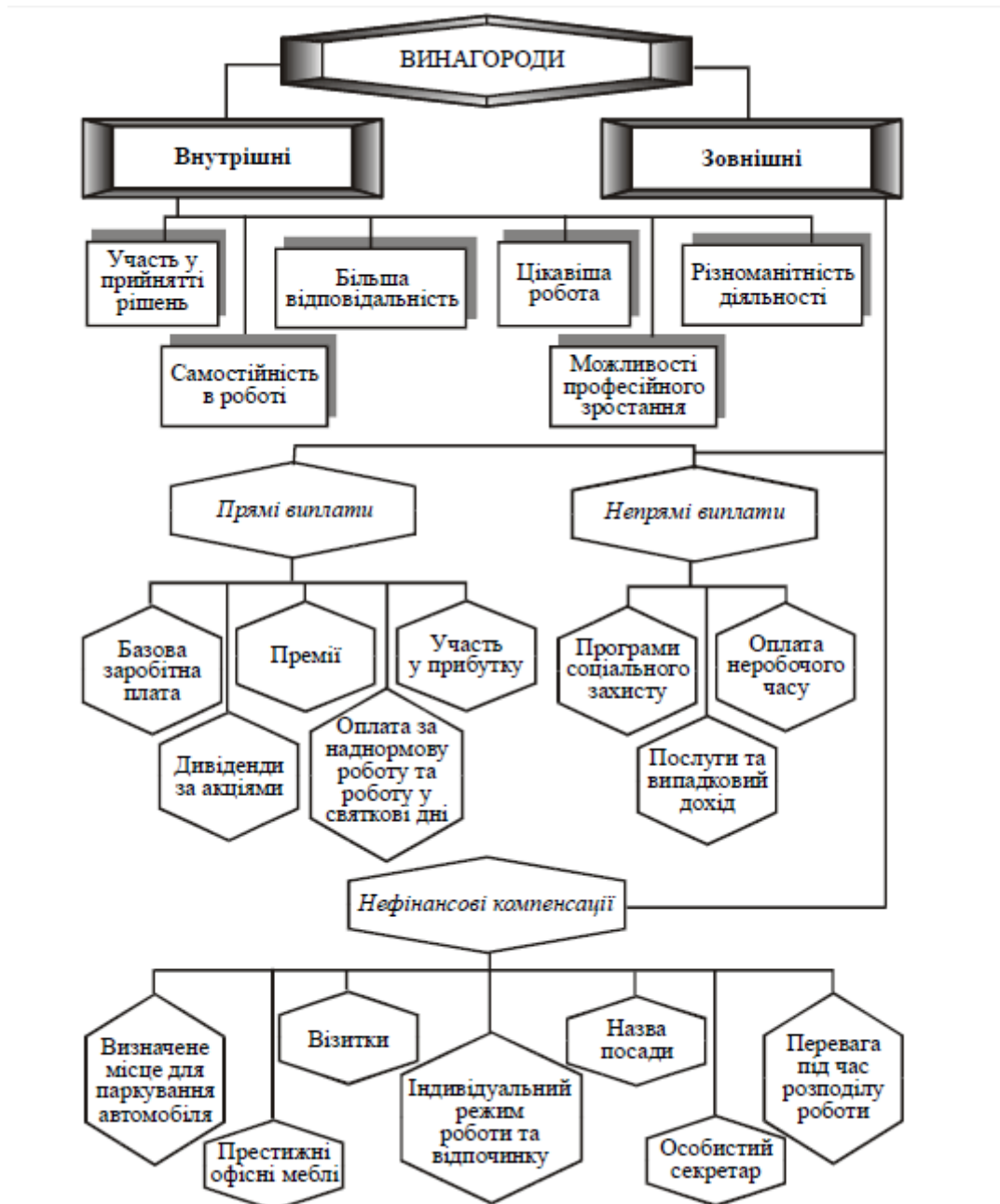


Рисунок 3.2 – Форми винагородження за виконання робіт в організації

3.2 Змістовні теорії мотивації поведінки індивіда

Змістовні теорії аналізують потреби людини та їхній вплив на мотивацію трудової діяльності. Теорії містять опис структури потреб, їх змісту, ієрархії, пріоритетності. До найвідоміших змістовних теорій мотивації праці належать: ієрархія потреб Маслоу, теорія двох факторів Герцберга, теорія потреб МакКлелланда.

В основу *теорії Маслоу* покладено такі основні положення й ідеї [9]:

- 1) люди постійно відчують певні потреби;
- 2) явно виражені потреби людей можна об'єднати в групи (рисунок 3.3);
- 3) групи потреб людей ієрархічно розміщені стосовно одна одної;
- 4) незадоволені потреби спонукають людину до дій. Задоволені потреби більше не справляють мотивуючого впливу на людину;
- 5) якщо одну потребу задоволено, то на її місце стає інша незадоволена потреба;
- 6) людина має одночасно кілька різних потреб, що взаємодіють;
- 7) процес задоволення потреб відбувається знизу вгору;
- 8) поведінку людини визначає найнижча незадоволена потреба;
- 9) потреби вищого рівня можна задовольнити більшою кількістю способів, ніж потреби нижчого рівня.

Потреби людей Маслоу об'єднав у п'ять груп. Перші дві групи потреб Маслоу назвав первинними, а інші три – вторинними. Нижчі потреби позначаються як «потреби дефіциту», а вищі – як «потреби росту»: перші забезпечують виживання, а другі – розвиток особистості.

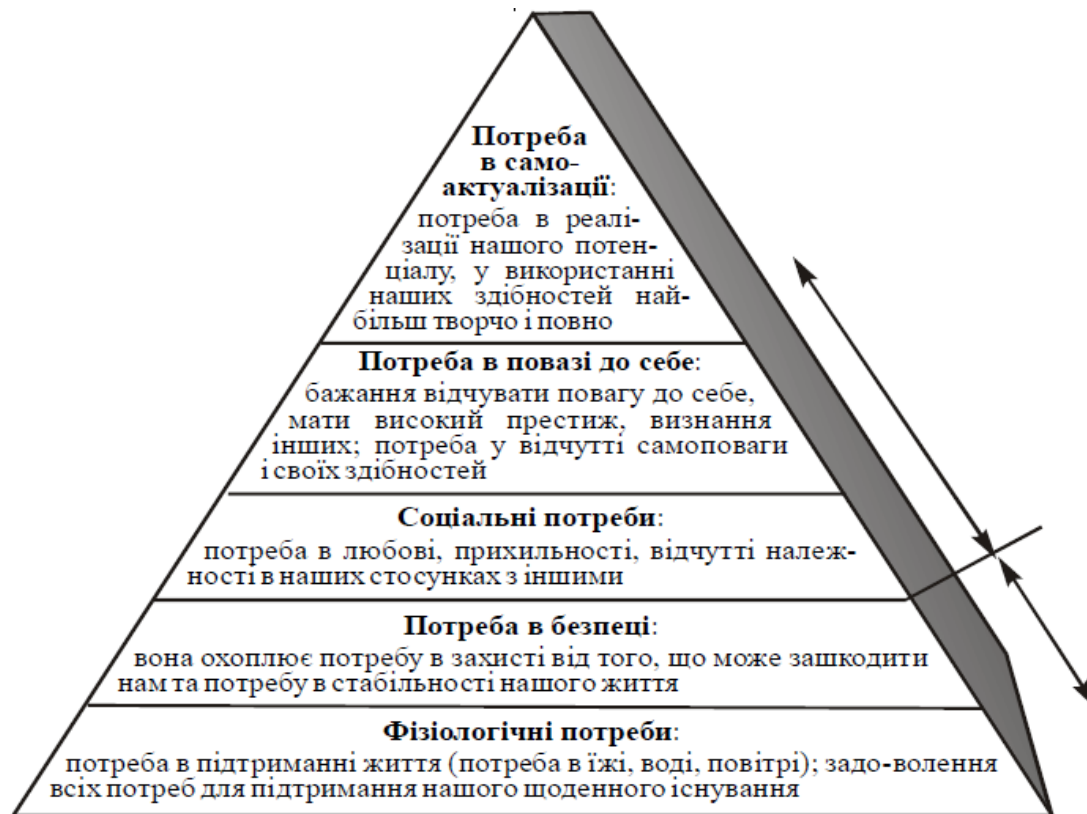


Рисунок 3.3 – Ієрархія потреб згідно з теорією А. Маслоу

Висновки для менеджера:

1 Мотиви завжди індивідуальні. Немає двох однакових людей. Не може бути і однакових мотивів: хтось шукає можливості самореалізації, а для когось гроші є мірилом успіху і він націлений тільки на їх заробіток. Вибираються пріоритети і створюються універсальні форми мотивації, а індивідуальний підхід використовується в окремих випадках.

2 Мотиви працюють в комплексі. Їх кількість залежить від особи, з якою керівнику доводиться працювати, а також ситуації в компанії.

3 Мотиви змінюються. Люди і умови, в яких вони працюють, постійно змінюються. Тому комплекс мотивів знаходиться в постійному русі.

Двофакторна теорія Герцберга. Герцберг провів опитування 200 службовців: «Що примушує відчувати задоволення (незадоволення) під час виконання службових обов'язків?» Отримані відповіді він поділив на дві

категорії: гігієнічні (пов'язані з оточуючим середовищем) та мотиваційні (пов'язані з характером і суттю роботи) (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Групи факторів за теорією Герцберга

Групи факторів за теорією Герцберга	
Фактори незадоволеністю роботою Гігієнічні фактори	Фактори задоволеністю роботою Мотиваційні фактори
Політика фірми і адміністрації. Умови роботи. Заробіток. Міжособові стосунки. Рівень безпосереднього контролю за роботою.	Успіх. Просування по службі. Визнання та схвалення результатів роботи. Висока міра відповідальності. Можливість творчого та ділового зростання.

При недостатній присутності гігієнічних факторів виникає незадоволеність роботою. Однак якщо вони присутні, то самі собою не викликають задоволеності роботою і не можуть мотивувати людину до чого-небудь. Відсутність чи неадекватність мотивацій на пряму не пов'язані з незадоволенням роботою, але їх наявність викликає задоволення і підштовхує працівників на підвищення ефективності діяльності.

На підставі цих досліджень, Герцберг стверджував, що процес мотивації працівників охоплює дві фази. Спочатку менеджер повинен упевнитись, що гігієнічні чинники діють. За допомогою забезпечення гігієнічних чинників на відповідному рівні менеджери створюють ситуації, в яких працівники «не є незадоволеними».

Однак «задовольнити» працівників лише за допомогою гігієнічних чинників менеджерам вдається зрідка, тому менеджер повинен використовувати і мотиваційні чинники. Основними чинниками, що визначають задоволення роботою, виступають: розуміння цілей; впевненість у собі; позитивна оцінка власних можливостей; цікава робота; досягнення успіхів у роботі; позитивна оцінка колективу та власного місця в ньому [7].

Теорія мотивації Девіда МакКлелланда. З розвитком економічних відносин і вдосконаленням управління значна роль в теорії мотивації відводиться потребам більш високих рівнів. Представником цієї теорії є Девід МакКлелланд. За його твердженням, структура потреб вищого рівня зводиться до трьох чинників: прагненню до успіху, влади, визнання.

Потреба успіху – це бажання досягти цілі або виконати завдання ефективніше, ніж у минулому. Людям з високим рівнем потреби успіху подобається приймати рішення, ставити досить складні цілі, вони «одержимі» проблемами, які вирішують, легко беруть на себе відповідальність, що в результаті приводить до високих показників розвитку. Тому важливо регулярно оцінювати рівень потреб успіху у членів організації, враховувати наявність цієї потреби при доборі персоналу та поточній атестації, сприяти її розвитку.

Отже, якщо ви бажаєте мотивувати людей з потребою успіху, ви повинні ставити перед ними завдання з помірним ступенем ризику, делегувати їм достатні повноваження для того, щоб розв'язати ініціативу у вирішенні поставлених завдань, постійно та конкретно заохочувати їх відповідно до досягнутих результатів.

Потреба причетності (співучасті) проявляється у вигляді бажань дружніх стосунків з оточенням. Люди з високими соціально-комунікативними потребами намагаються встановити та підтримувати добрі стосунки, бажають підтримки та похвали з боку колег, друзів, хвилюються за те, якої думки про них інші, та намагаються володіти сильною соціальною залежністю від інших.

Керівництво повинно регулярно оцінювати рівень такої потреби у підлеглих їм працівників, щоб правильно і своєчасно вносити корективи в організацію їхньої роботи з урахуванням можливих змін в окремих працівників рівня потреб причетності. Керівництво може також

забезпечувати задоволення їхніх потреб, приділяючи їм більше часу і періодично збирати таких людей окремою групою.

Виявом **потреби влади** є прагнення впливати на інших людей, контролювати їхні поведінку, об'єкти, ресурси і процеси, що відбуваються в її оточенні. Ця потреба є набутою і розвивається на основі навчання, життєвого досвіду. Ця потреба тісно пов'язана з потребою задоволення свого «єго», влада над об'єктами чи індивідуумами дає людині відчуття самоствердження.

Люди з потребою влади проявляють себе як вірні та енергійні, йдуть на конфлікти і прагнуть відстоювати свої позиції. Як правило, вони добрі оратори і потребують до себе підвищеної уваги з боку інших. Вони звертають увагу на швидку зміну сучасних технологій та їхнє впровадження у своїх колективах, що пов'язано з можливістю контролювати середовище. Людей з високою мотивацією влади можна поділити на дві групи [4].

Першу групу складають ті, хто прагне влади з метою володарювання. Насамперед їх приваблює сама можливість керування іншими, а інтереси підприємства для них стоять на другому плані і навіть втрачають значення.

Вони концентрують увагу на своїй керівній позиції на підприємстві, на своїх можливостях володарювати, на силі.

До другої групи належать люди, які прагнуть влади для того, щоб вирішувати завдання групи. Вони задовольняють свою потребу у владі тим, що визначають цілі, ставлять завдання перед колективом і беруть участь у вирішенні поставлених завдань. Як керівники, вони шукають можливості мотивування працівників на досягнення поставлених цілей. Потреба влади для цих людей – не бажання задовольнити своє марнославство, а бажання виконання відповідальної роботи, що пов'язана з вирішенням організаційних завдань, що і є бажанням самоствердження.

Виділені потреби не виключають одна одну та не мають ієрархічного підпорядкування. МакКлелланд підкреслює необхідність урахування взаємного впливу всіх потреб на поведінку людей. Так, якщо людина займає керівну посаду і відчуває високу потребу влади, то для успішного виконання управлінської діяльності бажано, щоб потреба причетності була у неї відносно менш вираженою.

3.3 Процесійні теорії мотивації поведінки індивіда

Процесійні теорії аналізують, як людина розподіляє свої зусилля для досягнення визначених цілей і як вибирає конкретний вид поведінки. Найбільш відомими процесійними теоріями є теорія очікувань, теорія справедливості, теорія Портера-Лоулера.

Основним розробником **концепції очікувань** є **В. Врум**. Теорія очікувань базується на очікуванні появи якоїсь події. Виділяють такі очікування: «затрати праці-результати»; «результати-винагорода»; «винагорода-задоволення». Приймаючи рішення з приводу того, що робити і які зусилля витратити, людина має відповісти на питання: наскільки їй це треба робити, що вона отримає внаслідок успішного виконання роботи і наскільки цінною буде винагорода. Модель мотивації за теорією очікувань показана на рисунку 3.4.

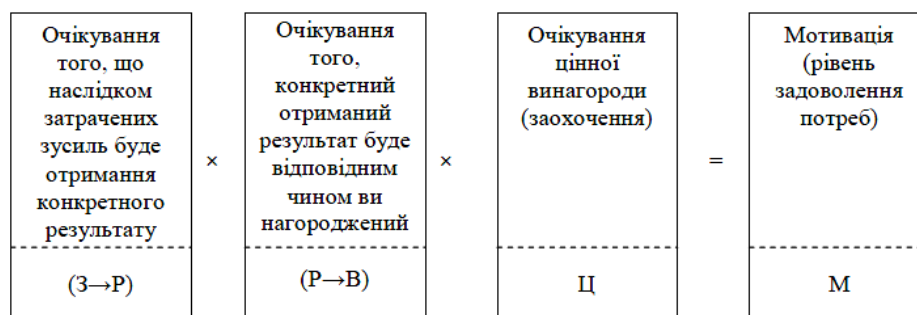


Рисунок 3.4 – Модель мотивації за теорією очікувань

З теорії випливає, що очікування у людей індивідуальні. Отже, їх треба вивчати не менш досконало, ніж склад потреб. Керівництво організації має постійно порівнювати заплановані обсяг і структуру винагород з фактичними очікуваннями працівників.

Ґрунтуючись на положеннях цієї теорії багато закордонних фірм запровадило програми, коли відповідно до свого стажу і рівня виконання роботи працівники заробляють акції. Тому їхня наполеглива праця допомагає їм отримати частку власності компанії.

За теорією справедливості, працівник суб'єктивно порівнює свої винагороди з затраченими зусиллями та з винагородами інших працівників, які виконують аналогічну роботу. І на основі цього порівняння залежно від того, задоволена людина такою оцінкою чи ні, в подальшому змінює свою поведінку (рисунок 3.5). Ця оцінка охоплює не тільки безпосередні трудові зусилля, а й такі персональні характеристики, як кваліфікаційний рівень, вік, тривалість роботи в організації, соціальний статус тощо. Доки працівники не будуть вважати винагороди справедливими, їхня віддача в роботі буде низькою [1].

Автор теорії Дж. Адамс вказує на шість можливих реакцій людини на несправедливість [5].

1 Індивід може вирішити зменшити затрати власної праці.

2 Людина буде вимагати збільшення оплати, поліпшення умов роботи, просування по службі. Або ж намагаючись компенсувати не виплачену, на її думку, винагороду, працівник починає красти продукцію.

3 Індивід може провести переоцінку своїх можливостей, вирішивши, що він завищував свої здібності.

4 Індивід може спробувати вплинути на організацію і порівнюваних осіб, щоб змусити їх збільшити затрати праці, інтелектуальний внесок або щоб домогтися зменшення їх винагороди.

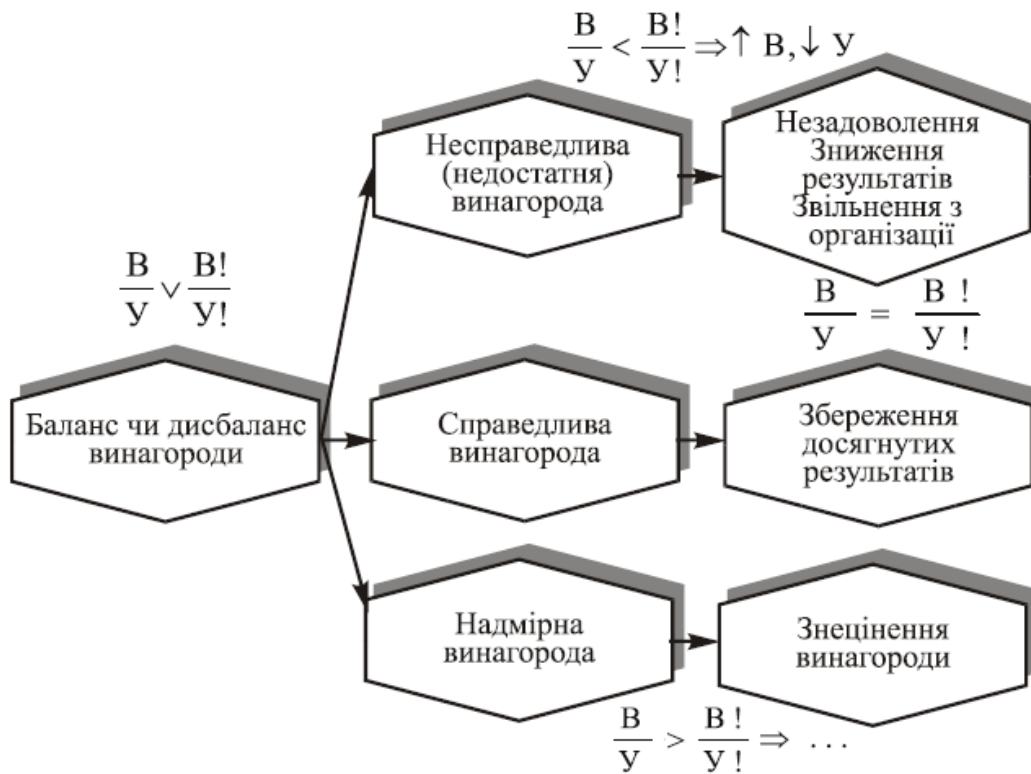


Рисунок 3.5 – Модель теорії справедливості Дж. Адамса

5 Індивід може змінити об'єкт порівняння, вирішивши, що окремі люди чи групи людей, з якими він себе порівнював, перебувають в особливих умовах (особисті контакти, виняткові особисті якості і здібності цих осіб тощо).

6 Людина може зробити спробу перейти в інший підрозділ або навіть звільнитись із організації.

Висновки, які повинен зробити менеджер:

- 1) важливо мати зрозумілу всім систему оплати праці, ясність щодо того, які чинники визначають величину заробітної плати;
- 2) забезпечення однакової винагороди за однакову працю є однією з передумов створення ефективної системи мотивації трудової діяльності;
- 3) запроваджувати моніторинг оцінювання справедливості винагороди працівниками організації.

Проблеми, пов'язані з використанням теорії справедливості:

- деякі люди за своєю природою намагаються віддавати більше, ніж вони можуть отримати взамін, що ставить в тупик менеджерів, які очікують виключно раціональних дій працівників;

- деякі працівники хотіли б отримати більше, ніж вони віддають. Такого роду необґрунтовані претензії зустрічають негативне ставлення менеджерів, які намагаються бути справедливими;

- деякі види винагород можуть бути неадекватно оцінені працівниками;

- досвід деяких працівників «навчив» їх з обережністю ставитися до пропонуваного винагород. Такі працівники налаштовані критично сприймати справедливість будь-якої винагороди;

- більшість працівників мають приховані очікування відносно винагород, тому менеджеру буває досить складно запропонувати відповідні винагороди.

Комплексна теорія Портера-Лоулера містить елементи теорії справедливості і теорії очікувань. У цій теорії, складові якої умовно зображені на рисунку 3.6, наявні п'ять ключових категорій: зусилля, отримані результати, винагорода, сприйняття, ступінь задоволення [8].

Досягнуті працівником результати залежать від трьох змінних: затрачених зусиль, здібностей і характерних особливостей людини, а також від усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці.

Рівень витрачених зусиль так само залежить від цінності винагороди і від того, якою, за оцінкою працівника, є ймовірність зв'язку між зусиллями і можливою винагородою.

Досягнення необхідного рівня результативності зумовлює можливість внутрішніх і зовнішніх винагород. Задоволення є результатом внутрішніх і зовнішніх винагород з урахуванням їх справедливості. Задоволення працівника є мірилом того, наскільки цінна винагорода насправді. Ця цінність впливає на подальшу поведінку працівника.

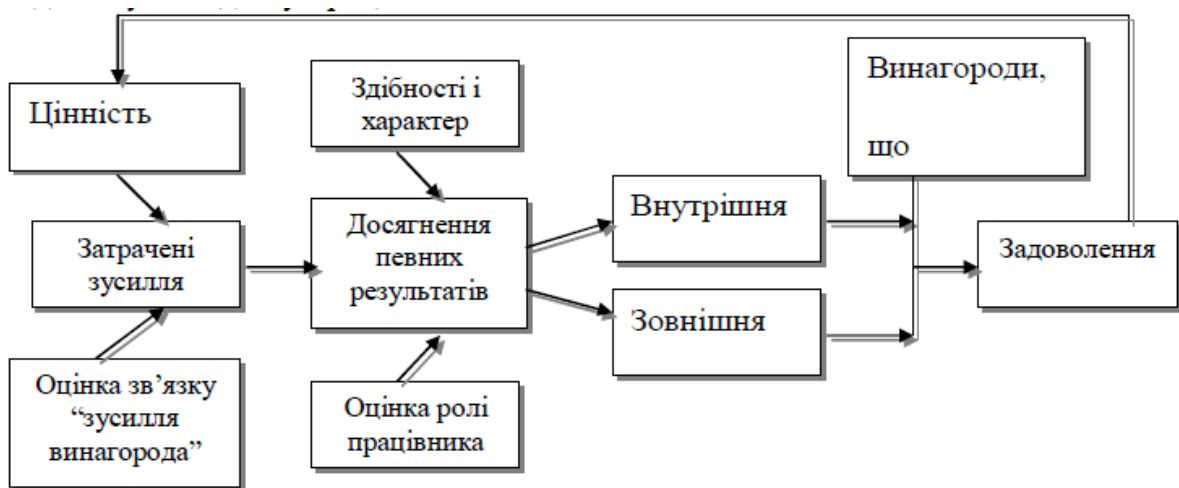


Рисунок 3.6 – Схематична модель комплексної теорії Портера-Лоулера

Для практики управління важливим є висновок теорії Портера-Лоулера про те, що саме результативна праця дає задоволення. Адже результативність – це наявність створених матеріальних і нематеріальних благ, які становлять основу задоволення потреб. Цей висновок є протилежним багатьом теоріям, які твердять, що задоволення людини веде до високих результатів праці.

Взявши на озброєння змістовні і процесійні теорії мотивації, та на основі моніторингу динаміки потреб, інтересів провідні фірми використовують цілу систему форм і методів активізації трудової поведінки: програми залучення працівників до управління виробництвом; нетрадиційні форми організації робочого часу (стислий робочий графік, гнучкий графік роботи, поділ робочого місця); програми реконструювання самого процесу праці (робота на відстані); різноманітні методи матеріального стимулювання.

3.4 Створення ефективної системи мотивації персоналу

Принципи ефективної системи мотивації персоналу:

1 Система мотивації має бути орієнтована на кінцевий результат. Потрібно визначити норми праці. Організація повинна мати збірник правил та інструкцій, що регулюють діяльність кожного працівника, а також цілей, до яких вона має прагнути у щоденній роботі. Кожен повинен розуміти: коли, кому і що робити в тій чи іншій ситуації.

2 Важливим є зв'язок мотивації з життєвим циклом компанії. Співробітники повинні розуміти, що якщо компанія переживає спад, не варто очікувати більш високих ринкових доходів за таких складних умов (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Система мотивації та життєві цикли організації

Життєвий цикл компанії	Народження	Ріст	Стабільність	Спад
Базова оплата	Конкурентна	Помірна	Вища за ринкову	Тенденція до зменшення
Премії	Можлива купівля акцій	Бонуси, пов'язані з цілями компанії	Бонуси, система премій, акції	Скорочення бонусів, орієнтація на скорочення витрат
Пільги	Базові пільги	Широкі пільги. Доплати менеджерам	Розвиток системи пільг, високі доплати менеджерам	Мінімальні пільги, заморожені виплати для менеджерів

3 Система мотивації має бути простою та зрозумілою: від пересічного працівника до менеджерів.

4 Система мотивації має бути керованою та гнучкою. Якщо ситуація на ринку або всередині компанії змінюється, цілі або завдання функції змінюються, система мотивації має негайно реагувати [9].

5 Загалом існує два типи систем мотивації: м'яка та жорстка. М'який метод орієнтований на працівників і відповідає на питання: як створити систему, в якій підлеглі мають найкращі умови праці. За допомогою жорсткого методу зосередьтеся на завданнях і дайте відповідь на питання: як створити систему, в якій підлеглі будуть виконувати всі завдання.

Менеджер повинен постійно думати про створення власного індивідуального методу мотивації персоналу. Це також повинні робити керівники підрозділів або робочі групи, які хочуть створити мотивовану команду професіоналів.

3.5 Особливості формування закордонних систем мотивації праці

У багатьох високорозвинених країнах сформувалися власні моделі мотивації праці. Можна виділити як найбільш характерні японську, американську, французьку, англійську, німецьку та шведську. Між названими системами існують значні розбіжності, що пов'язані з особливостями національних культур. Головне, що їх всіх об'єднує – це їхня ефективність, про що можна судити по рівню економічного розвитку країн, де вони запроваджені.

В економіці України підприємства на практиці відчули, що їх розвиток і успіх неможливі без пошуку нових сучасних форм мотивації та стимулювання праці, які нині використовують закордонні компанії. Тому доцільно дослідити цей досвід з метою виявлення і впровадження найбільш ефективних методів у роботі вітчизняних підприємств.

В узагальненому вигляді зарубіжні моделі мотивації праці наведені в таблиці 3.3.

Для України скопіювати повністю будь-яку модель неможливо. Їх впровадження залежить не лише від бажання керівництва, а й від економічної ситуації в країні, фінансових можливостей підприємства, менталітету тощо.

Доцільніше запозичити деякі елементи цих моделей мотивації. Ми вважаємо, що найбільш підходящими для цього є американська, англійська та французька моделі. Це пояснюємо тим, що вони поєднують

різноманітну кількість мотиваційних важелів і їх легше застосувати на вітчизняних підприємствах.

Таблиця 3.3 – Особливості закордонних систем мотивації праці

Країна	Основні фактори мотивації праці	Відмінні особливості мотивації праці
Японія	Професійна майстерність Вік Стаж Результативність праці	Довічний найм; залучення працівників у різні виробничі гуртки та рухи; неформальні міжособистісні стосунки співробітників; колективізм у роботі; ротація кадрів; корпоративна філософія; трудова мораль
США	Заохочення підприємницької активності Якість роботи	Висока кваліфікація; поєднання елементів почасової і відрядної оплати праці; участь у прибутках; технологічні надбавки; премії за безаварійну роботу, за роботу з обладнанням і інструментами; дотримання технологічної дисципліни; система подвійних окладів; командоутворення
Франція	Кваліфікація Якість роботи Кількість раціоналізаторських пропозицій Рівень мобілізації	Індивідуалізація оплати праці Бальна оцінка роботи по професійній майстерності, продуктивності праці, якості роботи, дотриманню правил техніки безпеки, етики виробництва Ініціативність Додаткові винагороди (виховання дітей, надання авто, пенсійне забезпечення)
Велико-британія	Дохід	Основна заробітна плата, частка від участі у прибутку, частка від прибутку на основі акціонерного капіталу, преміальна система оплати праці, бонуси, договори про продуктивність, система додаткових пільг і виплат натурою
Німеччина	Якість	Стимулювання праці, соціальні гарантії, преміювання за раціоналізаторську і винахідницьку діяльність, частка від прибутку на основі акціонерного капіталу,
Швеція	Солідарна заробітна плата	Диференціація системи податків і пільг, сильна соціальна політика, солідарна оплата праці

Зокрема, впровадження елементів американської моделі дасть змогу підвищити рівень задоволеності роботою, її якість, допоможе суттєво економити на виготовленні продукції та збільшувати обсяги випуску, не погіршуючи її якість. Проте її впровадження передбачає досить часту атестацію працівників та підвищення їхньої кваліфікації, що може дозволити собі далеко не кожне українське підприємство.

Участь у прибутках компанії, за англійською моделлю, суттєво підвищить зацікавленість працівників у результатах своєї діяльності,

внаслідок чого зросте продуктивність та ефективність праці. Однак можуть виникати певні труднощі у вимірюванні обсягу роботи кожного працівника (якщо це не виробниче підприємство) та його вкладу в загальний результат. Також не кожен працівник може вкласти свої кошти в цінні папери компанії. Схожа до англійської, французька модель також передбачає виплати заробітної плати залежно від обсягів виконаної роботи та участі працівників у прибутках компанії. Перевагою французької моделі є те, що вона дає змогу підприємству легше переносити кон'юнктурні коливання, що дуже важливо для українських підприємств, які змушені працювати в нестабільному ринковому середовищі. Недоліком цієї моделі є те, що її можна застосовувати тільки на великих підприємствах. Також її впровадження може ускладнювати система оподаткування, що діє в Україні. Японську, шведську та німецьку моделі важко застосувати, адже українські підприємства не готові до довічного найму робітників, високих соціальних гарантій та погодження зі всіма схожими підприємствами про однакову заробітну плату.

Питання для самоперевірки

- 1 Дайте визначення мотивації, що впливає на її формування?
- 2 Які основні категорії мотивації?
- 3 Виділіть принципи створення ефективної системи мотивації персоналу.
- 4 Які з найвідоміших теорій належать до змістовних теорій мотивації праці? Охарактеризуйте їх.
- 5 Які з найвідоміших теорій належать до процесійних теорій мотивації праці? Охарактеризуйте їх.
- 6 Дайте характеристику особливостей формування закордонних систем мотивації праці, порівняйте з Україною.

ЛЕКЦІЯ 4. Лідерство в організації

План

4.1 Визначення лідерства. Лідерство й управління.

4.2 Форми влади.

4.3 Якості та риси характеру ефективних лідерів.

4.4 Стили керівництва.

4.1 Визначення лідерства. Лідерство й управління

У процесі вивчення проблеми лідерства вченими було запропоновано багато різних визначень цього поняття.

Лідерство – це здатність впливати на індивідумів і групу людей для досягнення певних цілей.

Лідерство – це тип управлінської взаємодії, який ґрунтується на більш ефективному для певної ситуації поєднанні різних джерел влади і спрямований на спонукання людей до досягнення загальних цілей [7].

Лідер (від англ. Leader – провідник, керівник) – це:

- член групи, за яким вона визнає право приймати рішення в значущих для неї ситуаціях;

- індивід, здатний виконувати центральну роль в організації спільної діяльності і регулюванні взаємовідносин у групі.

Отже, сутність лідерства полягає в тому, що послідовники визнають лідера, коли він довів свою компетентність і цінність для них. Лідер отримує владу від послідовників, і для її підтримки він повинен надавати їм можливість задовольняти свої потреби. У відповідь послідовники задовольняють потребу лідера у владі над ними і надають йому необхідну підтримку.

Для того, щоб остаточно визначитись з тим, що ж таке лідерство слід порівняти його з поняттям «управління».

Лідерство і управління – це не тотожні поняття. Різниця між лідером і менеджером є за багатьма позиціями (таблиця 4.1). Ефективний менеджер не обов'язково є ефективним лідером, і навпаки. Їх основні характеристики знаходяться ніби в різних вимірах.

Таблиця 4.1 – Відмінності між керівником і лідером

Керівник	Лідер
Адміністратор, який виконує тактичні дії, реалізує правила і політику фірми	Новатор, який працює над новими цілями і задумами
Працює за цілями інших	Встановлює цілі
Вирішує проблеми	Попереджає виникнення проблем
План – основа дій	Бачення – основа дій
Спирається на систему	Спирається на людей
Працює над підвищенням рівня продуктивності та ефективності	Створює нові можливості
Доручає, мотивує і контролює	Надихає, підтримує і довіряє
Професіонал	Ентузіаст
Підтримує рух	Надає імпульс руху
Приймає рішення	Перетворює рішення
Робить справу правильно	Робить правильну справу
Той, кого шанують	Той, кого обожнюють

Лідер також є керівником, але характер його дій інший, ніж у звичайного менеджера. Він не керує, не командує, а веде за собою інших.

Можна бути першою особою в організації, але не бути фактично лідером, бо той повинен бути не затверджений наказом, а психологічно визнаний оточуючими як єдиний, хто здатен забезпечити задоволення

їхніх потреб. Тому практично виділяють такі розбіжності між лідером і керівником:

- керівник звичайно признається офіційно, а лідер висувається стихійно;

- керівникові надаються законом певні права й обов'язки, а лідер може їх не мати;

- керівник наділений певною системою офіційно встановлених санкцій, використовуючи які, він може впливати на підлеглих, а лідеру ці санкції не надані;

- керівник представляє свою групу в зовнішній сфері стосунків, а лідер у сфері своєї активності обмежений переважно внутрігруповими стосунками;

- керівник, на відміну від лідера, несе відповідальність перед законом за стан справ у групі [2].

Виходячи із функціональних і психологічних відмінностей між керівником і лідером, у групі можуть виникнути такі ситуації, які накладають свій відбиток на гармонізацію життя і діяльність групи.

Лідер і керівник – різні особи, які не знаходять спільних точок взаємодії. Ця ситуація не сприятиме успішній діяльності групи і гармонізації міжособистісних стосунків.

Лідер і керівник – різні особи, які на основі взаємоповаги і компромісів знаходять точки взаємодії. Така група може працювати успішно, і в ній пануватиме певний «дух» змагання і суперництва.

Лідер і керівник – одна і та сама особа. У цьому випадку група працюватиме як єдина команда, віддана своєму капітанові, тобто найефективніше з погляду діяльності і найбільш гармонійно з погляду людських стосунків.

Відмінності між статусом лідера і формального керівника підрозділу впливають з особливостей ролі та функцій, які виконуються першим і

другим. Керівник здійснює управління на основі єдиноначального прийняття рішень і контролю за процесом праці підлеглих. Лідер не узурпує право на прийняття рішень, а навпаки, надає його кожному співробітнику.

У результаті змінюється статус підлеглих. Якщо у керівника це певна група людей, якою він керує, виступаючи часто зовнішньою цілевстановлюючою силою, то у лідера колектив підрозділу перетворюється в команду, в якій її члени не відбувають повинність, а наповнені творчим поривом.

Лідер є членом цієї команди, займаючи разом з тим особливе місце в ній. Він генерує ідеї, кристалізує власні задуми, відточуючи їх у контактах зі співробітниками, сприймає задуми членів команди як свої власні та допомагає у реалізації їх. Його основне завдання – не приймати рішення, а допомагати іншим членам команди в пошуку проблем, які потрібно вирішити, в формуванні цілей і завдань колективної діяльності. Відповідно і функція контролю за працею підлеглих замінюється на функцію її координації.

Лідер концентрується на пошуку шляхів погодження різноманітних, часто протилежних інтересів працівників та необхідних ресурсів для вирішення проблем. Звідси зростає роль знань, інтелектуального потенціалу лідера, оскільки тільки це дає змогу йому виконувати його функції і знаходити і ставити проблеми перед іншими членами команди.

Лідери будують свої стосунки з підлеглими на довірі, мотивуючи і надихаючи їх. Вони кладуть довіру в основу групової та спільної роботи. Менеджери ж намагаються звузити набір шляхів вирішення проблеми. Рішення часто приймаються на основі минулого досвіду.

Лідери, на противагу такому підходу, здійснюють постійні спроби розроблення нових та неоднозначних вирішень проблеми. Очевидно, що на практиці не спостерігається ідеального дотримання цих двох типів

відносин управління. Дослідження показали, що значна група менеджерів в більшості володіє лідерськими якостями. Однак і інший варіант також зустрічається в реальному житті.

4.2 Форми влади

Отже, щоб керувати – треба впливати, а щоб впливати – треба мати владу.

Влада базується на зверненні до активних потреб людини (за Маслоу, це фізіологічні потреби, потреби в захисті, соціальні, потреби у повазі та самовираженні).

Соціальні психологи Френч і Рейвен визначили п'ять типів влади лідера, розділивши їх на дві групи [9]: 1) посадова (позиційна) влада – три групи джерел; 2) особиста влада – дві групи джерел. Ці п'ять джерел влади в двох групах представлені в таблиці 4.2.

Таблиця 4.2 – Джерела влади

Джерела влади	
Посадова (позиційна) влада	Влада на основі примусу заснована на ідеї, що лідер може і каратиме тих, хто не виконують свої обов'язки.
	Влада на основі винагороди заснована на ідеї, що лідер може і буде надавати винагороду, якщо послідовники виконують свої обов'язки.
	Законна влада випливає з положення в ієрархії або посади людини; посада дає право віддавати накази.
Особиста влада	Експертна влада заснована на перевазі знань, навичок або досвіду, що мають відношення до задачі, що стоїть перед групою.
	Референтна влада має в своїй основі риси характеру, імідж, винятковий дар або харизму лідера.

Виділяють форми влади, які може застосовувати будь-який керівник: – *влада примусу*. Влада, яка базується на засадах примусу, – це вплив через страх. Наприклад страх втратити роботу, любов, повагу,

захищеність, потрапити у «чорний список». Керівник намагається придушувати, знешкоджувати тих співробітників, які від нього залежать. Недоліками впливу через страх є: великі витрати на управління; відсутність довіри до керівництва; поява бажання у підлеглих працівників обманювати організацію; виникнення незадоволення роботою; поява гальмівних процесів у розвитку здібностей;

– *влада винагороди*. Влада, в основі якої лежать винагороди, використовує бажання підлеглих отримати винагороду в обмін на виконану роботу, певну поведінку. Сила винагороди буде тим відчутнішою, чим чіткіше простежується зв'язок між стараннями, наполегливістю, самовідданістю і досягненням результатів з однієї сторони, та позитивною реакцією лідера – з іншої. До недоліків можна віднести: обмеження розмірів винагород; обмеження законодавчими актами, положеннями, політикою фірми; те, що не завжди можна встановити ставлення працівника до винагороди;

– *експертна влада*. Влада експерта в своїй основі має вплив через «розумну» віру. Виконавець свідомо й логічно приймає на віру цінність знань експерта (керівника). Чим більші досягнення у експерта, тим більше у нього влади. Менеджер повинен пам'ятати про те, що коли в групі працівників з'являється експерт, то група найшвидше буде сприймати рекомендації цієї людини, тобто підлеглий-експерт перетворюється у неформального керівника;

В організації підлеглі можуть мати більш високі знання з певної проблеми, що може зробити їх «експертами» і посилити вплив на управлінські рішення. Але з цього менеджера не варто робити трагедії. Адже керівник вивільнює свій час на розв'язання інших проблем. Відмова керівника від порад експерта-підлеглого говорить про те, що він більше турбується про власну захищеність, ніж про інтереси організації.

Недоліками експертної влади є те, що: у підлеглого може виявитися більше влади, ніж у керівника, а це може призвести до конфліктної ситуації;

– *еталонна влада* (влада власного прикладу керівника) формується на засадах харизми, тобто не за логікою і традиціями, а ґрунтується на силі особистих якостей або здібностей лідерів. При цьому велике значення мають характеристики харизматичних особистостей (лідерів): енергійність («випромінювання» енергії); впливова зовнішність; незалежність характеру; добрі ораторські здібності; сприйняття похвал своєї особи без самолюбства, зарозумілості; достойні та впевнені манери поведінки. До недоліків доцільно віднести: деяку самовпевненість керівника; можливість його відмови від інших видів влади;

– *законна (традиційна) влада*. Впливає зі статусу керівника в організації. Виконавець вірить в те, що керівник має право віддавати накази, а його обов'язок – виконувати їх. Законна влада базується на традиціях [5].

Функціонування організації повністю залежить від здатності підлеглих за традицією визнавати авторитет законної влади. Традиції, на відміну від страху, спрямовані на задоволення потреб. Виконавець при цьому реагує не на людину (керівника), а на відповідну посаду. Недоліки такої влади полягають у тому, що: традиції можуть бути спрямовані проти перемін; немає тісного зв'язку між традиціями і винагородами, з одного боку, та задоволенням власних потреб – з іншого; може погано використовуватися потенціал працівника, оскільки його здібності залишаються непоміченими через те, що цей працівник не входить у формальну систему (групу).

4.3 Якості та риси характеру ефективних лідерів

Найчастіше в дослідженнях намагаються визначити риси, які мають бути притаманні лідерам. Навколо цього питання в теорії лідерства завжди виникали дискусії.

Марвін Бауер, один із засновників компанії McKinsey & Company і її директор у 1950-1967 рр., писав, що найпопулярніше визначення лідера звучить приблизно так: лідер – це людина, яка ставить перед собою мету та здатна залучити інших до її досягнення. Той хто хоче стати лідером, повинен володіти певними якостями та рисами характеру. Але якщо те, що дано природою, змінити важко, то якості мають більше спільного з навичками, і тому набуті їх легше. На його думку, основними якостями лідера мають бути [1]:

Чесність. Спеціалісти з лідерства зазначають, що чесність – найважливіша риса керівника. Правду варто говорити тому, що це простіше. Якщо Ви завжди говорите правду, вам не треба запам'ятовувати всі свої слова. Чесність у всьому – хороший спосіб завоювати довіру всередині організації і за її межами.

Стриманість та безпосередність. Людина зарозуміла, самолюбива не може бути менеджером за визначенням. Стриманість і неформальність можна проявляти по-різному, але дійсні лідери думають не про себе, а про компанію.

Вміння слухати. Якщо людину не вислухати, то наступного разу вона не захоче говорити.

Сприйнятливість. Керівник, який стає самовпевненим та самодостатнім, втрачає сприйнятливість. Сприйнятливий керівник краще поінформований, у нього продуктивніші стосунки з колегами та підлеглими.

Уміння увійти у становище іншого. Для того, щоб переконувати інших, необхідно знати, що вони думають. Керівник повинен розвивати в собі здатність відчувати, що відбувається з підлеглими.

Ініціативність. Відомо, що ієрархічні системи пригнічують ініціативу, особливо на нижчих рівнях. Але в компаніях, які будуються на лідерстві, люди значно більше мотивовані за результатами власної праці, відчуттями, що вони роблять внесок у розвиток компанії, що їх адекватно оцінюють та поважають.

Еберхард фон Ленайзен, директор McKinsey & Company, використовуючи досвід роботи з лідерами найбільш успішних корпорацій, говорить про наступні якості як ключові для розуміння лідерства.

Відчуття перспективи – тобто бачення того, до чого необхідно прагнути, в якому напрямку рухатися, як досягнути цілі.

Пристрасність – емоційна захопленість, емпатія. Лідери впевнені у правильності власних цілей і здатні заражати цією впевненістю не лише своїх співробітників, а й споживачів та інвесторів.

Впевненість – вміння добитися свого, впливати на людей і, керуючи ними, знаходити вірне співвідношення між наказами та мотивацією. У житті будь-якої компанії бувають моменти, коли без наказу і вертикального контролю не обійтися. Але лідерство, яке засноване на мотивації співробітників та стимулюванні ініціативи знизу здебільшого чинить більш тривалий позитивний ефект.

Наполегливість – ніколи не здаватися, у випадку невдачі робити нові спроби. Багато відомих лідерів переживали різного роду труднощі на тому чи іншому етапі власної кар'єри, але успіх їм принесла здатність відновлюватися та ставати на ноги після поразки. У більшості найбільш успішних компаній було немало проблем на початковому етапі їхньої діяльності, і з кожної кризи вони виходили лише завдячуючи наполегливості власних лідерів.

Терпіння – вміння чекати сприятливого моменту, продумувати всі наступні кроки. Ця здатність особливо важлива при побудові нового бізнесу або управлінні швидко зростаючою компанією, коли необхідно обрати правильну стратегію захоплення ринку. Досвід свідчить, що не завжди вдається добитись мети за допомогою масштабних одночасних інвестицій, і найкращою стратегією для підприємства може стати ретельна підготовка та пілотне тестування нової бізнес-концепції.

4.4 Стили керівництва

Стиль керівництва – це звична манера стосунків керівника з підлеглими, ступінь зусиль, які він прикладає, щоб вплинути на них, спонукати їх до досягнення цілей організації; ступінь делегування повноважень, типи влади, які він використовує та його ставлення до виробничих завдань і людських стосунків у колективі. У 30-ті роки німецький психолог Курт Левін провів серію експериментів, на основі яких виділив три стилі керівництва, що стали класичними: авторитарний, демократичний і ліберальний.

Авторитарний. Засновується на припущенні, що люди за своєю природою ліниві, не люблять брати на себе відповідальність. Він характеризується високою централізацією керівництва, єдиноначальністю в прийнятті рішень, жорстким контролем. Співробітники повинні виконати лише те, що їм наказано. За такої умови вони отримують мінімум інформації. Авторитарний керівник зазвичай відмовляється від послуг експертів, думок підлеглих, не виносить свої пропозиції на попереднє обговорення. Він намагається уникнути таких ситуацій, в яких виявилася б його некомпетентність. Народи проводить для дотримання формальності, оскільки рішення в нього підготовлені заздалегідь. Критики і своїх помилок не визнає, однак сам любить покритикувати. Вимагає від

підлеглих все, що вважає за потрібне, незважаючи на те, що його вимоги нерідко виходять за межі службових відносин. Переважаючи методи керівництва: накази, розпорядження, зауваження, догани, загрози, позбавлення пільг. При цьому стилі інтереси справи ставляться значно вище за інтереси людей.

Лідер користується серед підлеглих головним чином формальним авторитетом. Тому авторитарний стиль керівництва не може вважатися оптимальним, він має знаходити обмежене застосування лише при деяких обставинах, які вимагають швидких і категоричних рішень.

Демократичний. Характеризується прагненням керівника до вироблення рішень, розподілом повноважень і відповідальності між керівником і підлеглими. Такий керівник особисто займається тільки найбільш складними і важливими питаннями, надаючи право підлеглим вирішувати всі інші. Він намагається радитись з ними і прислуховується до думки колег, вважає своїм обов'язком інформувати підлеглих про стан справ і перспективи розвитку колективу. При цьому всіляко стимулює ініціативу з боку підлеглих. Спілкування з підлеглими веде доброзичливо і ввічливо. При такому методі керівництва в колективі створюється сприятливий психологічний клімат. За таких умов лідер користується не тільки службовим, але і високим авторитетом у підлеглих, панує дух співробітництва і розвиваються управлінські навички у підлеглих.

У практичній діяльності демократичний лідер виходить з того, що люди мотивуються не тільки матеріальними, але й більш високими потребами, тому він намагається зробити обов'язки підлеглих більш привабливими. Тобто створити ситуацію, за якої люди певною мірою самі себе мотивують, тому що їх робота сама є винагородою. Значною мірою керівник сприяє тому, щоб підлегли розуміли, що їм доведеться вирішувати більшу частину проблем, не шукаючи схвалення або допомоги. Водночас керівник витрачає багато зусиль на створення атмосфери довіри і

відкритості з тим, щоб, коли підлеглим буде потрібна допомога, вони могли б звернутися до керівника. Він старається навчити підлеглих вникати в проблеми підприємства, надає для цього відповідну інформацію і показує, як шукати рішення.

Ліберальний. Відрізняється відсутністю розмаху в діяльності, безініціативністю і постійним очікуванням вказівок зверху, небажанням приймати на себе відповідальність за рішення і їхні наслідки. Такий керівник вважає за краще не ризикувати, відійти від виконання складної справи, перекласти свої функції і відповідальність на інших. Він ніколи не критикує начальство. Такий керівник несподіваний у діях, легко зазнає впливу оточуючих, схильний пасувати перед обставинами і миритися з ними, може без серйозних підстав скасувати прийняте раніше рішення. У взаємовідносинах з підлеглими керівник-ліберал ввічливий і добродушний, ставиться до них з повагою, готовий вислухати критику і міркування, але у більшості випадків виявляється нездатним реалізувати висловлені йому думки. Недостатньо вимогливий до підлеглих, не бажає псувати з ними відносин, часто уникає рішучих заходів. Такий метод керування може бути оптимальним тільки за певних обставин: в творчому колективі, де співробітники відрізняються самостійністю і творчою індивідуальністю, або коли в групі є одна-дві людини, які фактично управляють нею [9].

ЛЕКЦІЯ 5. Формування групової поведінки в організації

План

5.1 Сутність, види та характеристика груп.

5.2 Причини виникнення груп.

5.3 Підвищення ефективності діяльності колективів працівників.

5.1 Сутність, види та характеристика груп

Група складається з двох або більше людей, які взаємодіють між собою так, що кожна людина впливає на певних людей (працівників) і одночасно знаходиться під впливом інших людей.

Характерними ознаками будь-якої групи є:

- наявність мотиваційних моментів та причин для спільної роботи;
- взаємовплив членів групи один на одного та на поведінку групи;
- наявність деяких правил поведінки [7].

Організація будь-якого розміру складається з декількох груп. У рамках кожної організації існують офіційні та неформальні групи. Формальні – це групи, створені керівництвом організації для виконання конкретних виробничих або управлінських функцій. Неформальна група – це стихійно сформована група людей, які вступають у регулярні стосунки для досягнення певної мети.

Менеджеру слід приділяти особливу увагу неформальним групам, оскільки вони можуть стати домінуючими в організації, взаємно проникати в інші неформальні та офіційні групи та сильно впливати на керівництво.

Спільні риси формальних та неформальних організацій:

- мають певну структуру керівництва та взаємодії на чолі з керівником;
- для виконання певних завдань на основі конкретної ієрархії;

- використовують у своїй діяльності неписані правила (норми);
- застосовують певну систему винагород, заохочень та покарань.

Відмінні риси формальних та неформальних організацій:

- офіційні організації створюються за продуманим планом, а неформальні – стихійно;
- структура формальних організацій створюється свідомо, неформальної – внаслідок соціальної взаємодії;
- працівники офіційної організації з'єднуються для досягнення її цілей, доходу, престижу тощо, а неформальні – для задоволення почуття приналежності, взаємодопомоги, взаємозахисту, тісного спілкування;
- офіційна організація створюється переважно за рішенням керівництва, а неформальна – в результаті зацікавленості, симпатії тощо.

5.2 Причини виникнення груп

Виділяють такі причини виникнення груп (рисунок 5.1):

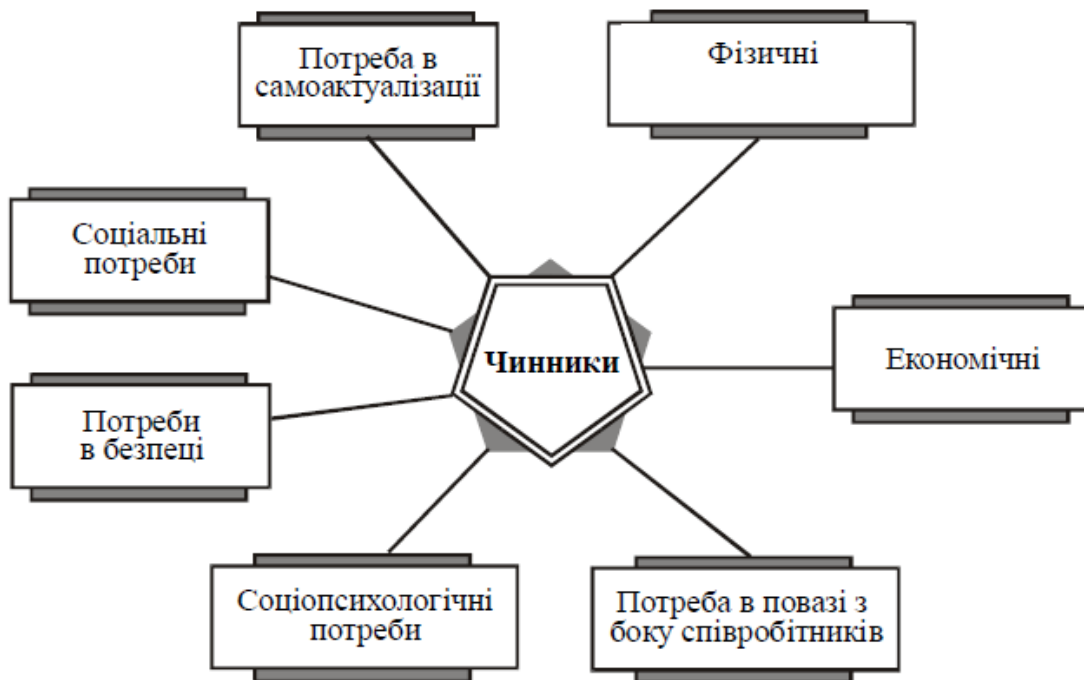


Рисунок 5.1 – Основні чинники формування груп

1) економічні. У ряді випадків люди вважають, що зможуть отримати вищий економічний результат, більшу вигоду, об'єднавшись в групу;

2) фізичні. В організаціях здебільшого групи формуються за родом занять, спорідненістю та специфікою робіт;

3) соціально-психологічні. До цієї категорії належать:

- потреба в безпеці;

- потреба в належності;

- потреба в повазі та самовираженні [6].

Гуртуючись в групи, люди почуваються сильнішими і впевненішими перед труднощами і перепонами; забезпечують собі престижний стан; зміцнюють свою владу для досягнення поставлених цілей; захищають свої права та ін.

Взаємодія людини з групою може бути представлена у вигляді кооперації, злиття чи конфлікту.

У разі співпраці: між членом групи та групою встановлюються довірчі відносини. Людина розглядає групові цілі як такі, що не суперечать її цілям, готова знайти шляхи вдосконалення взаємодії, позитивно сприймає групові рішення та готова знаходити способи підтримувати стосунки з групою.

У випадку з особою, яка зливається з групою: кожна сторона вважає іншу органічно єдиною складовою цілого (групи). Людина формує свої цілі, виходячи з цілей групи, значною мірою підпорядковує свої інтереси інтересам групи і ототожнює себе з групою.

На випадок конфлікту: конфлікт людських інтересів та групи, боротьба між ними, щоб вирішити це протиріччя на свою користь.

5.3 Підвищення ефективності діяльності колективів працівників

Загалом можна виділити сім компонентів ефективної роботи групи:

- 1) чітке уявлення про цілі (розподіл завдань, розуміння групових цінностей та переваг);
- 2) здібності членів групи (увесь набір компетенції, знань, досвіду, талантів використовуються в ході групової роботи);
- 3) чіткий розподіл відповідальності (лідер і кожен член групи повинні усвідомлювати важливість та значення свого внеску до спільної справи);
- 4) раціональний та ефективний робочий процес (планування завдань і процесу їх реалізації, постановка та розв'язання проблем, прийняття рішень);
- 5) конструктивні взаємовідносини (система заходів захисту групи, врегулювання конфліктів, підтримки та компенсації);
- 6) ефективна система винагород (система винагород для групи в цілому та для кожного члена окремо);
- 7) конструктивні взаємовідносини з іншими групами [7].

Ефективність групової діяльності можна розглядати крізь призму формальних та змістовних характеристик групи. Формальні описують структуру, засоби організації спільної діяльності і спілкування людей, що безпосередньо відображають взаємовідносини в цій групі, її психологію (розмір групи, її композицію, канали комунікацій, особливості групового завдання, пов'язані з розподілом обов'язків між членами групи); змістовні – описують міжособистісні відносини, норми, ціннісні орієнтації, ролі, статуси, внутрішні настанови, лідерство.

Група зможе реалізувати свої цілі й забезпечувати ефективну діяльність при позитивному впливі таких чинників: 1) зовнішні умови функціонування групи; 2) згуртованість групи; 3) роль, статус, групові норми; 4) розмір групи; 5) склад групи; 6) груповий процес; 7) форми

організації діяльності групи; 8) проведення групових дискусій; 9) симпатії та антипатії між людьми (рисунок 5.2).

З перелічених чинників чи не найважливіше значення має згуртованість. Згуртованість – ступінь міжособистісної взаємодії членів групи та їхнє бажання залишатися в групі.

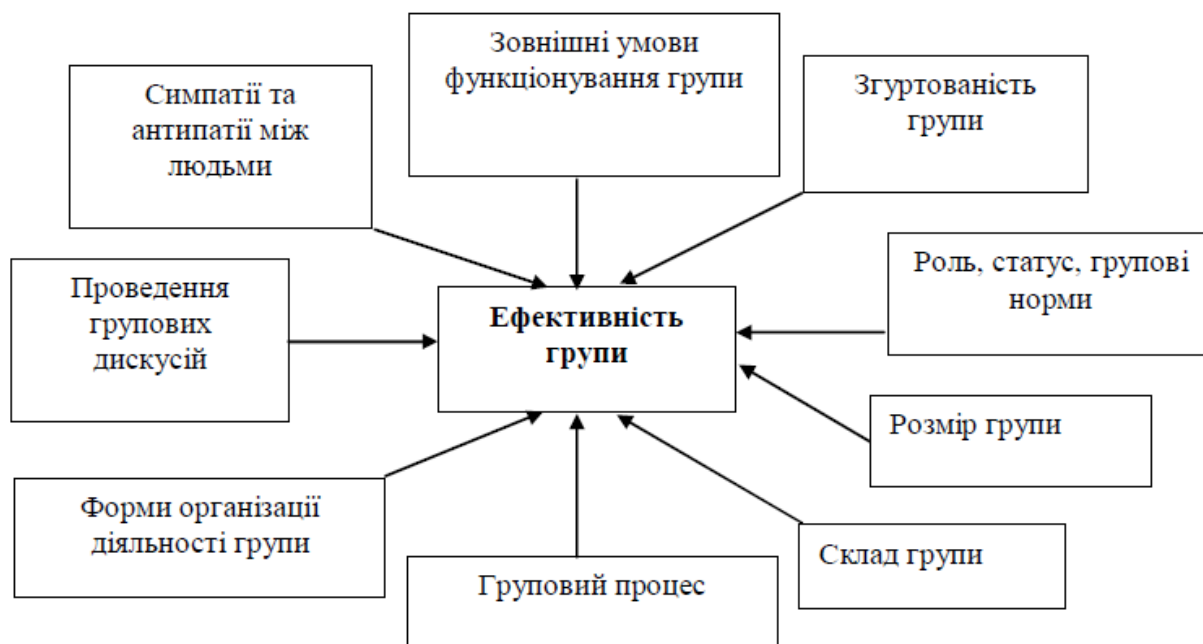


Рисунок 5.2 – Основні детермінанти ефективності роботи групи

Готовність підтримувати спільну мету; ступінь відчуття належності до групи та ступінь спільних інтересів; наявність спільних рис (освіта, вік, хобі, ставлення до роботи та місії організації); ефективне міжособистісне спілкування; існування зовнішніх загроз. Передумовою формування згуртованого колективу є наявність спільної мети та її висока притягальна сила.

Згуртованість і спільне прийняття рішень мають велике значення для ефективного функціонування команди.

Серед чинників, що визначають згуртованість групи, слід назвати такі (рисунок 5.3) [8]:

- час, проведений разом (дуже короткий термін існування групи не дає змоги досягти високого рівня згуртованості, а дуже тривалий – може призвести до порушення досягнутого високого рівня);
- труднощі вступу до групи (пряма залежність);
- розмір групи (зростання кількості членів у групі більше 9 осіб може знизити ступінь згуртованості);
- склад групи (згуртованість жінок вища, ніж згуртованість чоловіків; згуртованішими є однорідні за віком групи);
- зовнішні умови (під загрозою несприятливих зовнішніх факторів згуртованість людей в групах зазвичай збільшується);
- попередні успіхи або невдачі (гордість за спільні досягнення веде до посилення згуртованості групи).



Рисунок 5.3 – Чинники, що визначають ступінь згуртованості групи

Процес згуртування проходить такі стадії:

- 1) виявлення потреб членів групи, формування спільних ціннісних орієнтацій;
- 2) взаємоадаптація членів групи, закріплення позитивних стосунків між більшістю з них;
- 3) засвоєння усіма членами групи спільних норм, правил, цілей, установок, а також перетворення групи в спільноту, яка діє узгоджено.

Питання для самоперевірки

- 1 Характерні ознаки групи.
- 2 Спільні та відмінні риси формальних та неформальних організацій.
- 3 Назвіть причини виникнення груп.
- 4 Як групи впливають на поведінку індивідів?
- 5 Форми взаємодії людини з групою.
- 6 Що таке «Групове мислення» та його симптоми?
- 7 Які стадії розвитку групи? Дайте характеристику.
- 8 Обґрунтуйте компоненти ефективної роботи групи.
- 9 Що таке ролі, статус та норми?

ЛЕКЦІЯ 6. Управління конфліктами і стресами

План

- 6.1 Природа конфлікту, його складові.
- 6.2 Види конфліктів.
- 6.3 Причини конфліктів.
- 6.4 Способи розв'язання конфліктних ситуацій.

6.1 Природа конфлікту, його складові

Конфлікт – це відсутність згоди, зіткнення інтересів осіб.

Умовою конфлікту є конфліктна ситуація. Вона передбачає існування кількох обов'язкових елементів:

- учасники конфлікту (дві або більше сторін, які переслідують різні або протилежні цілі);
- об'єкт конфлікту (конкретне явище, причина, стан справ, навколо якого розгортається суперечка);
- рушійна сила – інцидент (факт зіткнення протилежних сил).

Ознаки конфліктної ситуації:

- факти приниження людини;
- різка зміна стосовно функціональних обов'язків;
- вираз невдоволення;
- словесна або фізична образа;
- замкнутість, депресія, самотність;
- негативна думка про навколишні обставини, життя та діяльність службовців [7].

Конфліктна ситуація визначається об'єктивними обставинами, а інцидент виникає випадково, коли створені необхідні передумови. Процес конфлікту здійснюється за моделлю, яка показана на рисунку 6.1.

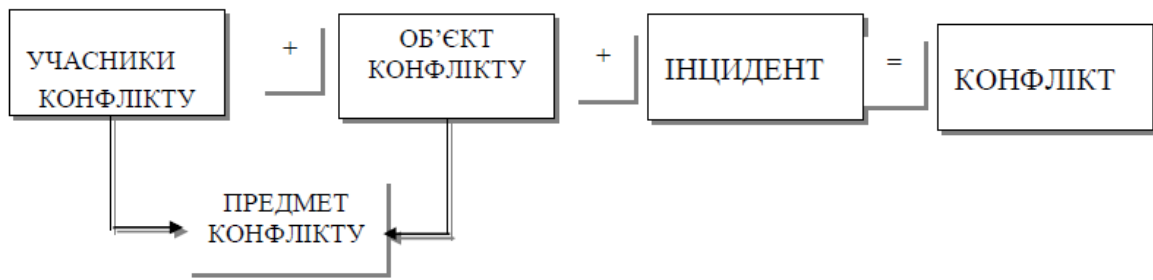


Рисунок 6.1 – Модель конфліктної ситуації

Якщо розглянути конфлікт у часі, то можна виділити такі його стадії: зав'язка, розвиток, кульмінація, розв'язання, післяконфліктний синдром. На рисунку 6.2 показано «дерево» конфлікту як процесу.

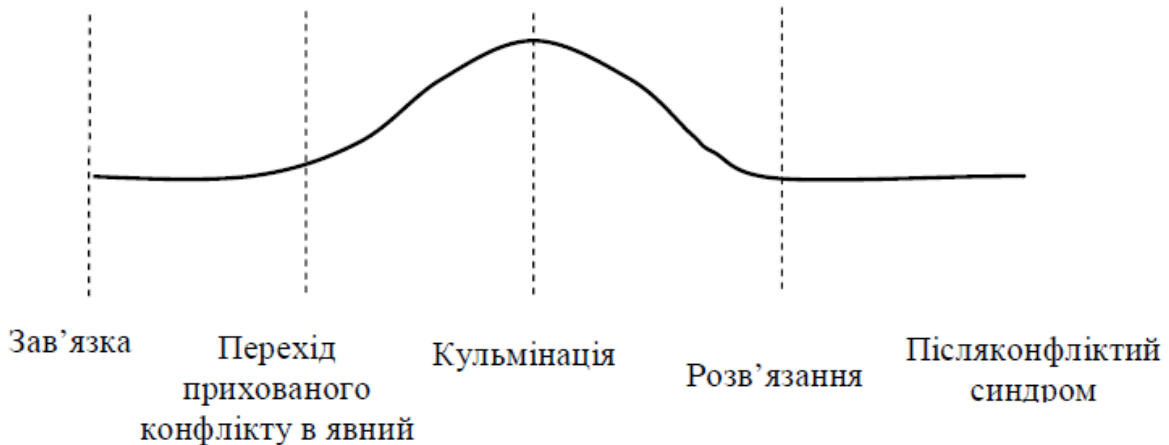


Рисунок 6.2 – «Дерево конфлікту» як процесу

Конфлікт починається з виявлення суперечностей, які активно чи пасивно вступають у боротьбу. Початок конфлікту може йти «згори – вниз» (начальник – підлеглий), «знизу – вгору» (підлеглий – начальник) і горизонтально, коли рівні статусу, прав, влади, свободи дії (наприклад, колеги) конфліктують. Цей зв'язок є публічним виявленням антагонізму як ворогуючим сторонам, так і стороннім спостерігачам.

Конфлікт може розвиватися відкрито або приховано. Прихований період конфлікту також називають латентним або інкубаційним. Він рано

чи пізно перетворюється на явний або анонсований, якщо «третя сила» не втрутиться «передчасно». Тривалість латентного періоду непередбачувана, оскільки перехід його до явного залежить від кількості «конфліктної енергії» сторін та від зовнішнього стимулу, що дестабілізує саморегуляцію.

Кульмінація конфлікту – це явний (візуальний) вияв найгострішої суперечності, досягнутий у процесі конфлікту. Образно кажучи, це остання і вирішальна «битва» конфліктуючих сторін, унаслідок якої одна зі сторін визнає себе переможеною або досягається перемир'я.

У кульмінаційний момент конфлікт досягає такої величини, що змушена (якщо вона є) втрутитися «третя сила». «Третя сила» або зрівноважує «чашу терезів», або стає на бік однієї зі сторін.

Після кульмінації конфлікт або розв'язується, або загасає сам по собі, або ж конфліктуючі сторони розводяться примусово.

Характерним є післяконфліктний синдром як психологічний наслідок конфліктної ситуації після її розв'язання. Це емоційний та інтелектуальний досвід, результат і психічний стан, що їх виносять кожна зі сторін (особистостей) із конфліктного процесу. Часто післяконфліктний синдром виявляється у вигляді крайньої невдоволеності, блокади прагнень, озлобленості, пригніченості, повної байдужості до оточення, необмеженого самобичування, тривкого негативного емоційного переживання, що дезорганізує свідомість і діяльність.

6.2 Види конфліктів

Конфлікти класифікують за такими ознаками [9]:

- 1) *за формою прояву*: приховані, явні;
- 2) *тривалістю*: короткочасні, затяжні;
- 3) *масштабами розповсюдження*: глобальні, поодинокі;

4) *ознакою результатів*: функціональні, дисфункціональні;

– функціональні – підвищують ефективність діяльності організації, мають раціональне зерно та еволюційну спрямованість. Приводять: до вироблення конкретних рішень; поліпшення взаємин між працівниками, підлеглими та керівниками; появи додаткових ідей; виникнення додаткових альтернатив;

– дисфункціональні – призводять до зниження рівня забезпечення власних потреб, зменшення ролі групового співробітництва, погіршення взаємин між працівниками, незадовільного морального клімату, падіння продуктивності праці, плинності кадрів; послаблення співробітництва в майбутньому; непродуктивної конкуренції з іншими групами чи працівниками; пошуку «ворогів»; зменшення взаємодії сторін конфлікту; збільшення ворожості між суб'єктами конфлікту; перебільшення значення «перемоги»; тривалого святкування «перемоги», і, як наслідок, це призводить до падіння ефективності діяльності організації.

5) *сторонами учасників*: між організацією та зовнішнім середовищем, міжгруповий, конфлікт між особою і групою, міжособовий, внутрішньоособовий;

– між організацією та зовнішнім середовищем. Наприклад, організація конфліктує з групою споживачів щодо рекламацій на її продукцію; урядовим органом, таким як Служба захисту справ споживачів; постачальником щодо якості сировини; конкурентом за власність торгової марки, крадіжки дизайну, переманювання працівників та ін.;

– міжгруповий. Виникає між лінійним і штабним персоналом, профспілкою і адміністрацією, формальними і неформальними групами. Основною причиною є зіткнення інтересів різних груп;

– конфлікт між особою і групою. Породжується порушеннями групових норм, своїх обов'язків, загальних «правил гри», етики поведінки, культури взаємовідносин;

– міжособовий. Виникає при розподілі ресурсів, робіт, матеріальних заохочень, обов'язків, а також через різні риси характеру, знання, кваліфікаційні параметри, рівні інтелекту, сумісність;

– внутрішньоособовий. Найчастіше виникає через те, що певному працівникові різні керівники ставлять суперечливі та навіть протилежні вимоги. Виникає через недоліки структури управління, делегування повноважень, застосування стилів керівництва.

6.3 Причини конфліктів

Ділові і міжособистісні конфлікти мають у своїй основі різноманітні причини, зокрема: господарсько-організаційні; соціально-професійні; соціально-демографічні; соціально-психологічні.

Господарсько-організаційні причини містять у собі:

– неправильну організацію праці (недоліки в укомплектуванні штатів, у спеціалізації і кооперації працівників у різних підрозділах; недосконалість обліку і контролю праці; нечіткий розподіл функцій між працівниками; несприятливі умови праці; незабезпеченість завдань відповідними ресурсами; неритмічність роботи; незручний графік роботи; недосконалість в технологіях; низький рівень трудової дисципліни; суперечливі цілі різних підрозділів підприємства; відсутність інформації);

– неправильну організацію заробітної плати (невпорядкованість у нормуванні праці й преміюванні, а також різницю в оплаті за однакову працю).

Виникнення конфліктних ситуацій на *соціально-професійній основі* спричиняють такі чинники, як [5]:

– недосконалість системи добору і розстановки кадрів, коли керівник неправильно оцінює професійну придатність і моральні якості працівника;

– домагання працівника щодо вищої посади чи розряду й обмеження можливостей їхнього задоволення у межах даного підприємства;

– правова закріпленість працівника за посадою при низькому рівні його ділових якостей (недипломований фахівець-практик краще справляється з обов'язками, ніж дипломований);

– порушення керівником службової етики чи трудового законодавства.

Соціально-демографічні причини. У колективах, де є представники всіх вікових груп, життєві орієнтації врівноважуються і навіть доповнюються.

Якщо ж порушується вікова гармонія, то можуть виникати конфлікти. Подібні колізії можуть виникати й тоді, коли в колективах порушується демографічна структура за ознакою статі, тобто коли в колективах переважають або чоловіки, або жінки.

Суть *соціально-психологічних причин* конфліктної ситуації полягає в психотипологічній і морально-духовній несумісності деяких членів колективу (включаючи керівника) як за наявності, так і за відсутності об'єктивних причин конфлікту [4].

Відомі чотири види несумісності: 1) фізіологічна (коли, наприклад, люди відрізняються за станом здоров'я); 2) психофізіологічна (особливості темпераменту); 3) психологічна (несумісність рис характеру, здібностей, нездатність співчувати і т. ін.); 4) ідеологічна або світоглядна.

6.4 Способи розв'язання конфліктних ситуацій

Їх поділяють на дві категорії: структурні та міжособові. Структурні способи – це роз'яснення вимог до змісту роботи, використання принципу ієрархії, підпорядкування цілей підрозділів загальноорганізаційним цілям, зміна структури колективу, впорядкування системи стимулювання праці,

поліпшення умов праці. Соціальний рівень розв'язання конфліктів обмежений можливостями колективу і керівництва і не завжди вимагає психологічного впливу керівника.

Можна говорити про п'ять основних міжособових способів розв'язання конфлікту (рисунок 6.3): уникнення, пристосування, компроміс, примушування, співробітництво [7].

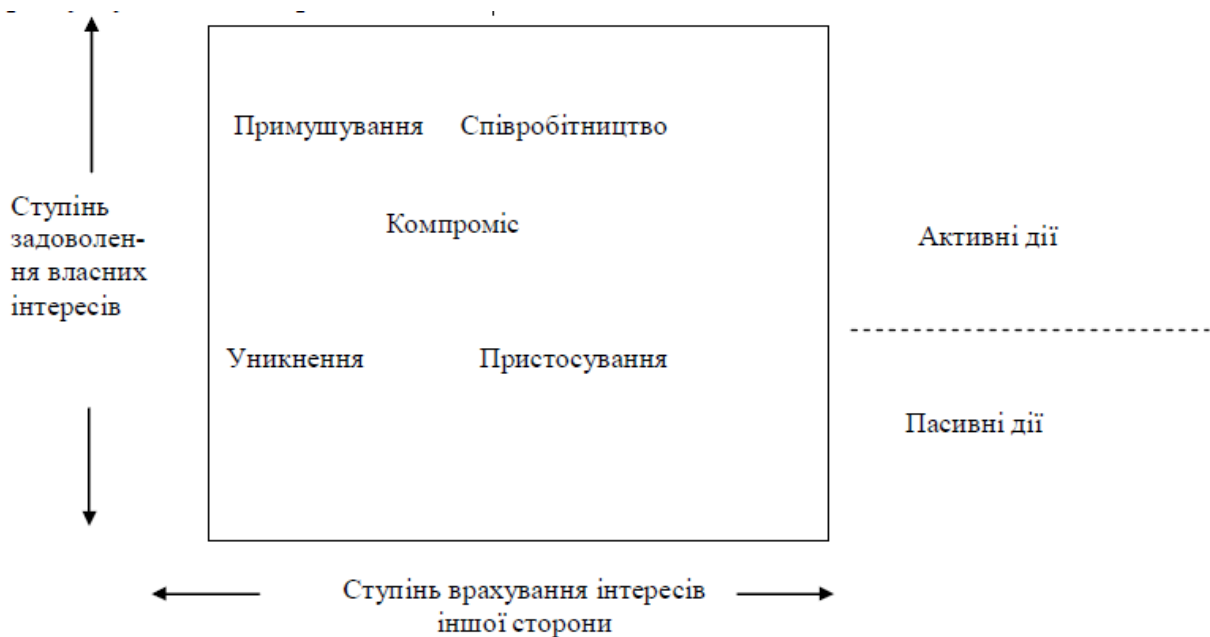


Рисунок 6.3 – Сітка Томаса-Кілменна

Уникнення. Цей стиль полягає в тому, що людина намагається відійти від конфлікту, уникати ситуацій, які провокують виникнення протиріч та уникати обговорення питань, що можуть викликати незгоду.

Пристосування. В межах цього стилю переважають намагання прийняти погляди іншої сторони. Цей стиль застосовується у випадках, коли питання є не надто важливим, або ж у працівника недостатньо влади, щоб вплинути на ситуацію.

Компроміс. Компроміси – нейтральне чи тимчасове вирішення проблеми, що умовно задовольняє на даному етапі всі сторони. Здатність до компромісу високо цінується в управлінських ситуаціях, оскільки це

зводить до мінімуму недоброзичливість і часто дає можливість вирішити конфлікт для задоволення всіх сторін.

Примушування. В межах цього стилю переважають намагання примусити прийняти свою точку зору будь-яким чином. Той, хто намагається це зробити, не цікавиться думкою інших. Особа, яка використовує цей стиль, поводить себе агресивно і для впливу на інших використовує владу примусу. Недолік цього стилю полягає в тому, що він пригноблює ініціативу підлеглих, створює велику вірогідність неврахування всіх чинників, оскільки представляє тільки одну точку зору.

Співробітництво. Цей стиль характеризується визнанням розбіжностей у думках і готовністю ознайомитися з іншими точками зору, щоб зрозуміти причини конфлікту і знайти вихід, прийнятний для всіх сторін.

Питання для самоперевірки

- 1 Що таке конфлікт, його причини?
- 2 Які ознаки конфліктної ситуації?
- 3 Проаналізуйте види конфліктів.
- 4 Розкрийте стадії конфліктів.
- 5 Які причини конфліктів можливі?
- 6 Проаналізуйте категорії працівників, здатних створювати проблеми для організації.
- 7 Розкрийте способи розв'язання конфліктних ситуацій.

ЛЕКЦІЯ 7. Управління організаційним розвитком

План

- 7.1 Поняття та проблеми організаційного розвитку.
- 7.2 Моделі організаційного розвитку.
- 7.3 Зміни в організації. Проблеми управління змінами.
- 7.4 Опір змінам в організаціях. Методи подолання протидії змінам.

7.1 Поняття та проблеми організаційного розвитку

Організаційним розвитком (ОР) називають сучасний підхід до управління змінами та розвитку людських ресурсів. Концепція організаційного розвитку з'явилася в 1960-х рр. Її поява обумовлювалася тим, що теоретики і практики управління зрозуміли, що готовності окремих індивідів і малих груп до проведення змін недостатньо. Необхідно також передбачити здатність до сприйняття змін у побудові організації (насамперед, у забезпеченні гнучкості та адаптивності), а також у діях (у процесі прийняття рішень), насамперед самих керівників.

Відповідно з концепцією організаційного розвитку індивіди і групи розглядаються як життєво важливі елементи будь-якої організації, зміна яких в силу складності внутрішніх взаємодій – вельми складне завдання (таблиця 7.1) [2].

Сучасний підхід до проблем організаційного розвитку базується на системному підході. Це означає, що організаційний розвиток має розглядатися як програма, що визначає взаємодію різних частин організації і ґрунтуватися на координації дій всіх її частин. Звідси впливає розгляд організаційних процесів як сукупності трьох типів змінних:

- каузальних (причинних);

- проміжних;
- результуючих.

Таблиця 7.1 – Основні положення концепції організаційного розвитку

Елементи організації	Особливості
Індивіди	Кожен індивід прагне до особистісного зростання. Працівники володіють енергією та креативними здібностями, які використовуються не повною мірою. Більшість працівників прагне внести свій особистий внесок у досягнення цілей організації. Вони бажають, шукають і високо цінують наділення повноваженнями
Групи	Групи і команди відіграють вирішальну роль в успіху організації. Групи мають значний вплив на поведінку індивідів. Виконання складних групових ролей вимагає розвитку трудових навичок
Організація	Виконання складних групових ролей вимагає розвитку трудових навичок. Зайвий контроль, зловживання політичними прийомами і надмірна регламентація негативно впливають на результати діяльності. Якщо конфлікт спрямований у потрібне русло, він набуває конструктивного характеру. Цілі організації і окремих працівників можуть бути сумісні

Основну роль в організаційному розвитку відіграють керівники. Вони повинні зробити керовану ними організацію схильною до навчання і самооновлення.

Організаційний розвиток, безумовно, спрямовують на позитивні зміни в організації і має як безсумнівні переваги, так і, як і будь-яка складна програма, свої проблеми та обмеження. Реалізація програми організаційного розвитку вимагає великих витрат часу і пов'язана з додатковими витратами, деякі витрати мають тривалий період окупності.

Здійснення змін може гальмуватися учасниками програми відповідно з груповими та особистими інтересами, які нерідко отримують більш високий пріоритет, ніж інтереси організації в цілому. Інструменти реалізації програми організаційного розвитку обов'язково мають змінюватись залежно від особливостей конкретної культури.

7.2 Моделі організаційного розвитку

Розвиток будь-якої організації має визначатися виробленою стратегією, тому дуже важливо пов'язати зміни, що відбуваються в організації, з її стратегією і іншими важливими параметрами.

Однією з найвідоміших моделей розвитку організації є модель Мак-Кінсі «7S» (рисунок 7.1).

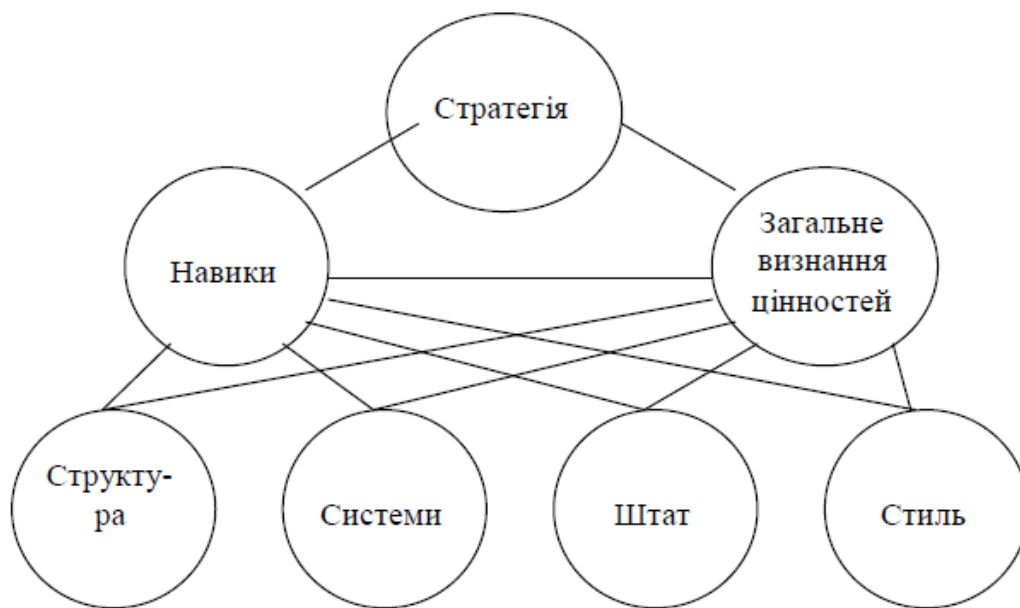


Рисунок 7.1 – Модель Мак-Кінсі «7S» (модель розвитку організації)

Модель Мак-Кінсі – спосіб осмислення проблем, пов'язаних з розвитком або перебудовою організації. Її назва – «7S» – походить від семи факторів (семи слів, що починаються в англійській мові на букву «S»), які, на думку розробників моделі, є важливими для розвитку організації [9]:

- стратегія (strategy);
- навички (skills);
- загально визнані цінності (shared values);
- структура (structure);
- системи (systems);

- кадри (staff);
- стиль (style).

Зазвичай, коли організація приступає до змін, ці сім складових змінюються саме в такій послідовності. На першому етапі, як правило, визначається стратегія. Наступний крок полягає в тому, щоб визначити, в чому дана організація особливо сильна, які треба розвинути навички або що набути для того, щоб стратегія втілилася в життя. Потім слід з'ясувати, що потрібно змінити в останніх п'яти факторах, щоб усі зміни дали позитивний результат.

7.3 Зміни в організації. Проблеми управління змінами

Зміни в організації можуть відбуватися на індивідуальному, груповому (колективному) рівнях і на рівні організації. Причини, що викликають зміни, можуть бути самі різні; в загальному вигляді їх можна класифікувати як внутрішні і зовнішні. Зовнішні причини зумовлені змінами в законодавстві, ринковою ситуацією і т. д., внутрішні – недостатньою кваліфікацією персоналу, низькою продуктивністю праці, недосконалими технологіями і т. д.

Хоча зміни необхідні й обов'язкові, менеджери повинні переконатися, що в конкретних змінах є сенс. Витрати на сам процес реалізації зміни і переваги, які вони дають, мають бути виважені. У деяких випадках фінансовий виграш не окупить розкол і розбіжності в колективі.

Типи змін варіюються залежно від їхньої глибини: від незмінного функціонування до перебудови організації, коли відбувається її фундаментальна зміна. Кожен тип обумовлений змінами, що відбуваються у зовнішньому середовищі організації, а також сильними і слабкими сторонами самої організації (таблиця 7.2) [1].

Таблиця 7.2 – Типи змін в організації

Тип зміни	Стан основних факторів, що задають необхідність і ступінь зміни
Перебудова організації	Припускає фундаментальну зміну організації, що зачіпає її місію та організаційну культуру. Даний тип зміни може виникнути, наприклад, коли організація змінює галузь і відповідно змінюється її продукт і місце на ринку
Радикальне перетворення	Організація не змінює галузі, але при цьому в ній відбуваються радикальні зміни, викликані, наприклад, її злиттям з іншою організацією. У цьому випадку злиття різних культур, поява нових продуктів і нових ринків вимагають сильних внутрішньоорганізаційних змін, які особливо стосуються організаційної культури
Помірне перетворення	Здійснюється в тому випадку, коли організація виходить з новим продуктом на ринок і намагається залучити до нього покупців. В цьому випадку зміни стосуються насамперед виробничого процесу, а також маркетингу
Звичайні зміни	Пов'язані з проведенням перетворень в маркетинговій сфері з метою підтримки інтересу до продукту організації. Ці зміни не є істотними, і їхнє проведення мало торкається діяльності організації в цілому
Незмінне функціонування	Відбувається, коли організація незмінно реалізує одну і ту ж стратегію. При такому виконанні стратегії не потрібно проводити ніяких змін, тому що при певних обставинах організація може отримати хороші результати, спираючись на накопичений досвід. Однак при такому підході важливо чітко стежити за можливими небажаними змінами у зовнішньому середовищі

Організаційні зміни охоплюють як процеси функціонування, що не порушують динамічної рівноваги (тобто процеси, що розгортаються в рамках певної структури), так і процеси розвитку, які порушують цю рівновагу.

Організаційні зміни можуть охоплювати всі підсистеми і параметри організації: продукти, технологію, обладнання, поділ праці, організаційну структуру, методи управління, процес управління, а також всі поведінкові аспекти організації. Слід зауважити, що всі вони тісно пов'язані між собою і зміни в одній з підсистем тягнуть хоча б часткові зміни в інших сферах і вплинуть на організацію в цілому.

Вирішальну роль в ініціюванні та здійсненні змін відіграють керівники, оскільки вони несуть відповідальність за розроблення стратегії

змін і планування заходів з їх здійснення. Тому дуже важливе значення має обраний стиль проведення змін в організації (таблиця 7.3) [2].

Таблиця 7.3 – Стилі проведення змін в організації

Назва стилю	Сутність стилю
Конкурентний стиль	Робиться наголос на силу, максимальну наполегливість, затвердження своїх прав. Основна передумова – вирішення конфлікту передбачає наявність переможця і переможеного
Стиль самоусунення	Проявляється в тому, що керівництво демонструє низьку наполегливість і в той же час не прагне до пошуку шляхів співробітництва з незгодними членами організації
Стиль компромісу	Передбачає помірне наполягання керівництва па виконані та помірне прагнення керівництва до кооперації з тими, хто чинить опір
Стиль пристосування	Виражається в прагненні керівництва встановити співробітництво у вирішенні конфлікту при одночасному слабкому наполяганні на прийнятті вироблених ним рішень
Стиль співробітництва	Характеризується тим, що керівництво прагне до того, щоб реалізувати свої підходи до управління змінами, так і до того, щоб встановити відносини кооперації з незгідними членами організації

Оптимальною до змін та розвитку є так звана «організація, здатна до самонавчання» – «Learning organization». Побудова такої організації потребує забезпечення здатності та мотивованості персоналу до постійних змін поведінки без втручання керівництва, консультантів тощо, тобто без інтервенцій «згори – вниз».

7.4 Опір змінам в організаціях. Методи подолання протидії змінам

Причини опору змінам

Носіями опору, так само як і носіями змін, є люди. Причому, як правило, люди не бояться самих змін, вони не хочуть бути зміненими.

Вони бояться потрапити в нову, не зовсім зрозумілу для них ситуацію, тобто їх лякає невизначеність. Люди бояться, що зміни спричинять особисті втрати.

Вони бояться, що для їхньої організації зміни не є необхідними або бажаними, що вони не зменшать кількість проблем, а лише змінять їх або, що ще гірше, збільшать їх кількість, або ж вони бояться, що вигоди від змін будуть присвоєні кимось іншим.

Розкрити причини опору змінам, допомагає поняття «гомеостаз». Під гомеостазом розуміється відносна динамічна сталість складу і властивостей внутрішнього середовища та стійкість основних функцій системи, тобто люди звикають до певного поєднання зовнішніх та внутрішніх умов, навіть якщо це поєднання не зовсім для них комфортне. Тому будь-які зміни спочатку відкидаються. Однією з найважливіших причин опору змінам є корпоративна культура. Це пов'язане з тим, що вона тією чи іншою мірою виконує охоронну функцію для організації, але водночас і перешкоджає проведенню змін.

Опір змінам може бути викликано способами проведення змін. Наприклад, жорсткий, авторитарний стиль проведення змін, нестача інформації тощо, тобто такі способи проведення змін, які практично не припускають участь рядових працівників у процесі їх реалізації, викликають опір. Безумовно, що не всі зміни наштовхуються на опір, частина з них спочатку сприймаються як позитивні, такі що ведуть до поліпшення ситуації.

Форми опору змінам

Під опором змінам розуміють будь-які вчинки працівників, спрямовані на дискредитацію або протидію здійсненню змін в організації. Виділяють три основні форми опору змінам (таблиця 7.4) [7].

Таблиця 7.4 – Форми прояву опору працівників змінам

Форми опору	Фактори опору
Логічні, раціональні заперечення	Час, необхідний для адаптації. Можливість створення небажаних умов, таких як пониження кваліфікації. Економічні витрати змін. Викликає сумнів технічна доцільність змін
Психологічні, емоційні установки	Страх невідомості. Невміння адаптуватися до змін. Антипатія до менеджменту. Потреба в безпеці, бажання зберегти статус-кво
Соціологічні фактори, групові інтереси	Політичні коаліції. Підтримка групових цінностей. Локальні обмежені інтереси. Бажання зберегти дружні відносини

Однак крім вищенаведеної класифікації форм опору, існують й інші види класифікацій. Наприклад індивідуальний опір, груповий опір, опір системи. Найбільш часто проявляється груповий опір. Одним із серйозних джерел опору змінам в організації можуть бути «малі» групи.

Причини можливого опору змінам полягають не стільки в самих організаційних змінах, скільки в тих наслідках, які, на думку членів «малої» групи, можуть порушити або зруйнувати середовище існування групи. Тому, проводячи організаційні зміни, необхідно проаналізувати інтереси і можливі позиції представників «малих» груп, і за результатами такого аналізу будувати стратегію і тактику проведення організаційних змін.

Методи подолання опору змінам

Великий вплив на те, як керівництву вдається усунути опір зміні, надають методи подолання опору змінам (таблиця 7.5) [4]. Спектр цих методів досить широкий – від м'яких (непрямий вплив на співробітників) до жорстких (примус), і користуватися ними необхідно з урахуванням аналізу ситуації в цій організації, у тому числі з урахуванням цілей, завдань, термінів і характеру змін, а також існуючого балансу сил.

Таблиця 7.5 – Методи подолання опору організаційним змінам

Метод	Зміст методу
Подання інформації	Люди чинять опір змінам, якщо відчувається нестача інформації або спостерігається її спотворення. Мета методу полягає в тому, щоб люди зрозуміли, в чому суть змін і чого можна очікувати. Це можна робити за допомогою відкритого обговорення ідей і заходів (індивідуальні бесіди, виступи перед групою, доповіді, меморандуми)
Участь і залучення	Люди, що приймають участь у здійсненні змін, відчувають почуття відповідальності за результати. Чим більша кількість співробітників організації буде приймати конкретну участь у проведенні змін, тим успішніше вони будуть відбуватися
Допомога і підтримка	Люди бояться змін, оскільки бояться виявитися непотрібними. Тому з боку менеджерів необхідна всебічна психологічна, матеріальна та професійна підтримка, а також розробка і реалізація програми перенавчання персоналу
Переговори і угоди	Коли опір змінам в організації з боку окремих співробітників і груп виявляється дуже сильним і перешкоджає проведенню змін, необхідно використовувати весь можливий арсенал засобів для досягнення компромісу.
Маніпуляція і кооперація	Якщо опір змінам дуже сильно з боку окремих осіб і груп, то можна доручити особі, яка може найбільше опиратися переїмам провідної ролі в прийнятті рішень про нововведення. Головне тут - спробувати змінити ситуацію за рахунок вибіркового використання інформації та надання певної ролі в процесі проведення змін таким людям в організації, які викликають довіру у співробітників
Явний і неявний примус	Коли інші методи не спрацьовують, можна використати владу примусу, тобто адміністративний вплив. Бажано використовувати цей спосіб не часто

Проведення змін має завершитися встановленням статус-кво в організації. Тому дуже важливо не тільки усунути опір змінам, але і домогтися того, щоб новий стан справ був прийнятий членами організації і став реальністю.

Питання для самоперевірки

- 1 Що таке організаційний розвиток, на якому підході базується?
- 2 Дайте характеристику моделі Мак-Кінсі.

3 Охарактеризуйте поняття стратегія (strategy); навички (skills); загально визнані цінності (shared values); структура (structure); системи (systems); кадри (staff); стиль (style).

4 Які типи змін існують в організаціях?

5 Які стилі проведення змін в організаціях?

6 Причини опору змінам, дайте характеристику.

7 Виділіть форми опору змінам.

8 Методи подолання опору змінам.

ЛЕКЦІЯ 8. Організаційна культура

План

8.1 Сутність поняття, елементи та функції «організаційної культури».

8.2 Формування організаційної культури.

8.3 Типи організаційної культури.

8.4 Діагностика культури організації.

8.1 Сутність поняття, елементи та функції «організаційної культури»

Організаційна культура — це сформована впродовж всієї історії організації сукупність заходів та правил адаптації організації до вимог зовнішнього середовища та формування внутрішніх відносин між групами працівників [3].

Культура є важливою для організації, оскільки може мотивувати чи демотивувати працівників, створювати позитивний чи негативний імідж організації.

Потрібно мати на увазі, що перед тим, як культура почне позитивно, довготривало впливати на організацію необхідно виконати три умови: культура має бути корисною, незвичайною та складною для імітування.

Культура є корисною, коли вона допомагає організації досягти таких цілей, як високий рівень продажу, який додає фінансової цінності організації.

Культура вважається незвичайною, якщо вона має характеристики, які рідко можна знайти в інших організаціях.

Культура важка до імітування, якщо конкуруючі організації не в змозі просто дублювати її. Якщо є всі ці умови – фірма може вважати культуру своєю конкурентною перевагою.

Виокремлюють два рівні організаційної культури (рисунок 8.1).

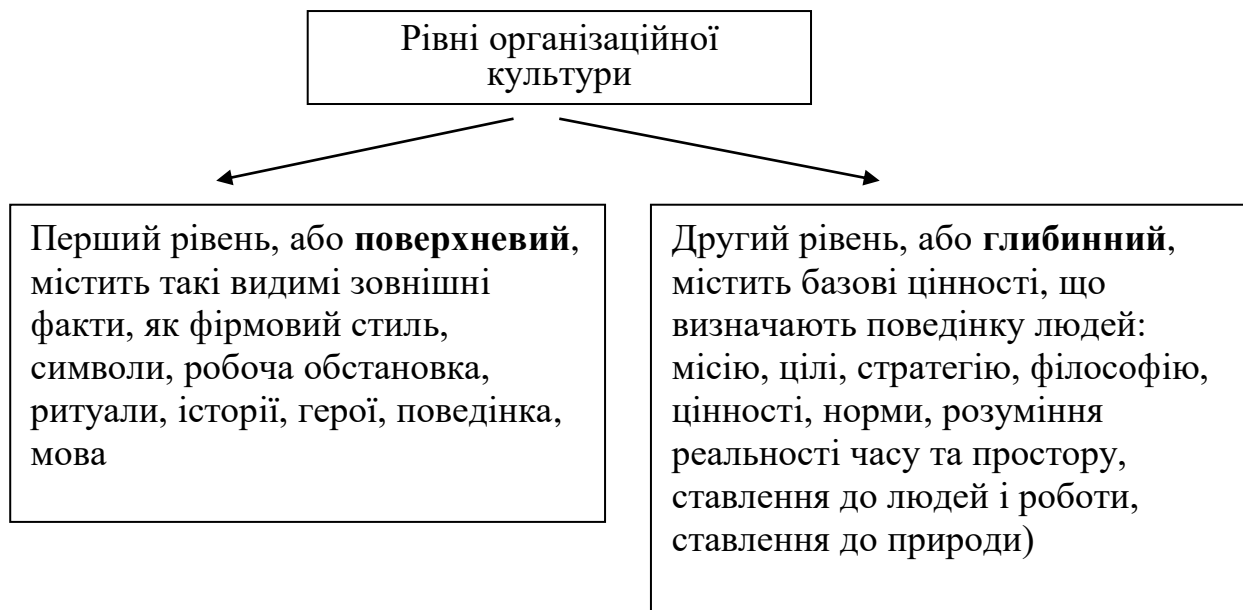


Рисунок 8.1 – Рівні організаційної культури

Серед елементів організаційної культури можна виділити такі:

Місія – це чітко виражена причина існування організації (основний вид діяльності, якою буде займатись організація).

Цінності – основні ідеї, прийняті більшістю співробітників організації, що направляють їхню діяльність і забезпечують успіх.

Норми – прийнятні стандарти поведінки, які можуть бути представлені у формі робочої етики, кодексів поведінки, законах дотримання яких заохочується, а порушення – засуджується і карається.

Фірмовий стиль – це система проєктування зовнішнього образу підприємства. Елементами фірмового стилю є товарний знак, логотип, емблема, слоган, елементи діловодства, колір, дизайн інтер'єру, одяг, газета та веб-сайт підприємства.

Фірмовий стиль забезпечує організацію такими перевагами [7]:

- 1) сприяє підвищенню корпоративного духу, єдності співробітників, «виховує фірмовий патріотизм»;
- 2) позитивно впливає на зовнішній вигляд товарів і приміщень;
- 3) допомагає споживачу орієнтуватися у потоці інформації, швидко і безпомилково знаходити потрібну фірму; підвищує ефективність реклами;
- 4) вказує споживачу, що фірма бере на себе відповідальність за вироблений товар, тобто є гарантією його якості.

Ритуали (від лат. *ritualis* – обрядовий) – дія, що здійснюється внаслідок своєї символічної важливості та спроможності викликати емоції у присутніх.

Символи – використання вербальних (гімн, девіз, професійний жаргон) та невербальних (логотип, зовнішній вигляд приміщень, уніформа) знаків, які відображають культуру організації.

Історії (легенди, анекдоти, курйози) – інформація про реальні або вигадані події, що відображають процес становлення і розвитку фірми.

Герої – це працівники (що працюють зараз або що працювали раніше), що втілюють цінності компанії, дії яких є прикладом філософії, що поділяється всіма, а також прикладом турботи компанії про людей.

8.2 Формування організаційної культури

Для успішного формування корпоративної культури необхідно враховувати:

1 Ініціатива щодо формування корпоративної культури йде від вищого керівництва, а її реальними провідниками стають менеджери вищої і середньої ланок управління. При цьому керівництву необхідно оцінити готовність підприємства до змін.

2 Формування корпоративної культури здебільшого відбувається із залученням висококваліфікованих фахівців у цій сфері.

3 У процесі впровадження корпоративної культури необхідно інформувати працівників про можливі зміни ціннісних орієнтацій підприємства, які зі свого боку залежать від змін місії та стратегічних пріоритетів, а також шляхів досягнення поставлених цілей [3].

Культура організації формується в процесі комунікацій – розмов, святкувань, вираження смутку, а також в процесі спільної діяльності при вирішенні спільних завдань.

Культура організації може бути слабкою чи сильною. Характеристиками сильної культури організації є: чітко сформульовані місія та завдання організації; ефективна система мотивування персоналу; чітко встановлені повноваження працівників; стабільність робочого місця; довірливі стосунки в колективі та з керівництвом; обслуговування, орієнтоване на споживача; ефективна система передання інформації; створення можливостей для навчання, підвищення кваліфікації та просування по службі; налаштованість на інновації; участь персоналу в управлінні організацією; гордість персоналу за роботу на цій фірмі.

Слабка культура практично не містить загально-організаційних цінностей і норм. У кожного елемента організації вони свої, причому такі, що часто суперечать іншим. Норми та цінності легко піддаються внутрішньому та зовнішньому впливу. Така культура роз'єднує учасників

організації, протиставляє їх один одному, ускладнює процес управління. Однак і слабка, і сильна культура організації мають свої переваги і недоліки (таблиця 8.1).

Таблиця 8.1. – Переваги та недоліки сильної культури

Переваги	<p>1 Сприяє вирішенню проблем адаптації персоналу.</p> <p>2 Дає змогу орієнтувати працівників на загальні цілі.</p> <p>3 Працівники відчують тісний зв'язок з організацією і ідентифікують себе з нею.</p> <p>4 Є вагомим мотиваційним чинником, що регулює індивідуальну та групову роботи.</p> <p>5 Допомогає сформувати структуру, систему компенсацій, маркетингову стратегію, відношення до клієнтів, кадрову політику, індивідуальну поведінку (покращується спілкування, люди знають методи виконання завдань, простіше вирішуються проблеми та конфлікти).</p> <p>6 Створює неформальні цінності і норми.</p> <p>7 Зникає необхідність багаточисельних інструкцій щодо поведінки співробітників у тій чи іншій ситуації.</p> <p>8 Формує позитивний імідж організації та сприяє її адаптації до умов мікро- і макросередовища</p>
Недоліки	<p>1 Культуру потрібно брати до уваги при прийнятті рішень.</p> <p>2 Додаткові витрати (навчання персоналу, уніформа, оформлення офісів).</p> <p>3 Потребує багато часу на впровадження.</p> <p>4 Велика кількість правил, процедур, норм і методів можуть перешкоджати впровадженню інновацій і створити бар'єри для змін.</p> <p>5 Важко змінити</p>

8.3 Типи організаційної культури

Типи організаційної культури Чарльза Хенді

Ірландський філософ, що спеціалізується на організаційній поведінці і менеджменті. Хенді увійшов у список «50 мислителів», тобто список найбільш впливових теоретиків у сфері менеджменту.

Він виділяє чотири типи організаційної культури: культура влади, ролі, задачі, особистості.

Культура влади – можна порівняти з павутиною (рисунок 8.2), де від сильного лідера чи невеликої групи керівників залежить все, що відбувається в організації. Ці керівники приймають всі рішення, опираючись на власний досвід та інтуїцію, на нижчі рівні вони делегують мінімум влади. При цьому типі культури використовується невелика кількість правил та процедур. Цей тип культури можуть використовувати малі підприємства, централізовані організації, сімейний бізнес [7].

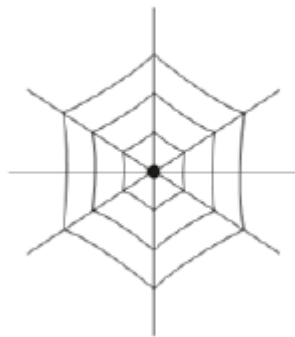


Рисунок 8.2 – Культура влади

Культура ролі (або бюрократична) заснована на суворій спеціалізації підрозділів організації, чію діяльність координує порівняно невелика верхня ланка управління. У таких організаціях має місце висока міра формалізації і стандартизації діяльності і відносин (рисунок 8.3) [9].

Контроль за діяльністю спеціалізованих підрозділів здійснюється за правилами і інструкціями. Основне джерело влади – це положення, що

займає працівник, а влада особистості в такій культурі відкидається. У цій культурі працівник розглядається не як індивідуальність, а як виконавець відведеної йому ролі.

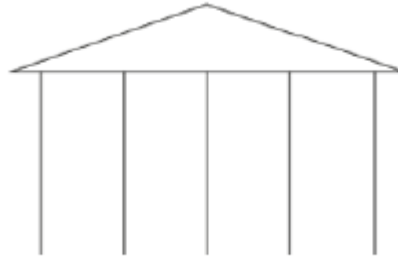


Рисунок 8.3 – Культура ролі

Культура завдання використовується організаціями, які роблять наголос на інноваціях і креативності. У таких організаціях результативність роботи команди ціниться вище, ніж результативність окремого працівника, а професійна компетентність вище, ніж положення, що займається, і вольові якості особистості. У такому випадку вплив фахівця на діяльність організації значно ширший, ніж в інших культурах.

Така культура, гарантуючи високу міру автономії, культивує колективізм, що забезпечує гарні взаємовідносини і взаємоповагу, засновану на визнанні здібностей, а не на віці або посаді.

Організації з такою культурою мають високу міру адаптивності, оскільки кожна робоча група в ідеалі має склад, що дає змогу самостійно ухвалювати необхідні рішення. Тому чим динамічніше середовище, тим ефективніша ця культура.

Цього типу культуру можна зобразити у вигляді плоскої сітки (рисунок 8.4), де люди залежать один від одного. Водночас ця культура має недоліки: креативне мислення може спрацьовувати, або ні; контроль важко здійснювати, через те, що немає ієрархії управління [5].

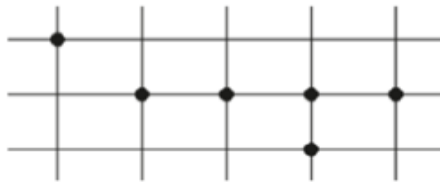


Рисунок 8.4 – Культура завдання

Культура особистості передбачає, що організація існує лише для того, щоб сприяти розвитку її людей і досягненню ними власних цілей. Контракт, що умовно укладається між керівником такої організації і працівником, передбачає, що співробітник у будь-яку мить може покинути організацію. Символом цієї культури є кластер – серія непов'язаних між собою точок, які представляють людей в організації (рисунок 8.5) [8]. Цей тип культури використовується невеликими групами професіоналів, наприклад лікарів, адвокатів, архітекторів, які започатковують спільний бізнес.

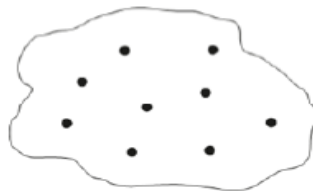


Рисунок 8.5 – Культура особистості

Жодна з цих культур не є досконалою. При зміні обставин кожна з культур шукатиме можливості для адаптації, запозичуючи характеристики іншої.

Основними чинниками, що впливають на культуру організації є: історія створення організації і форма власності, розмір, технологія і тип виробництва, зовнішнє середовище, персонал, стадії життєвого циклу організації.

Типи організаційної культури, за К. Камероном і Р. Куінном

Залежності від атмосфери у колективі та ролі лідера виділяють декілька видів корпоративної культури підприємства (рисунок 8.6) [9].

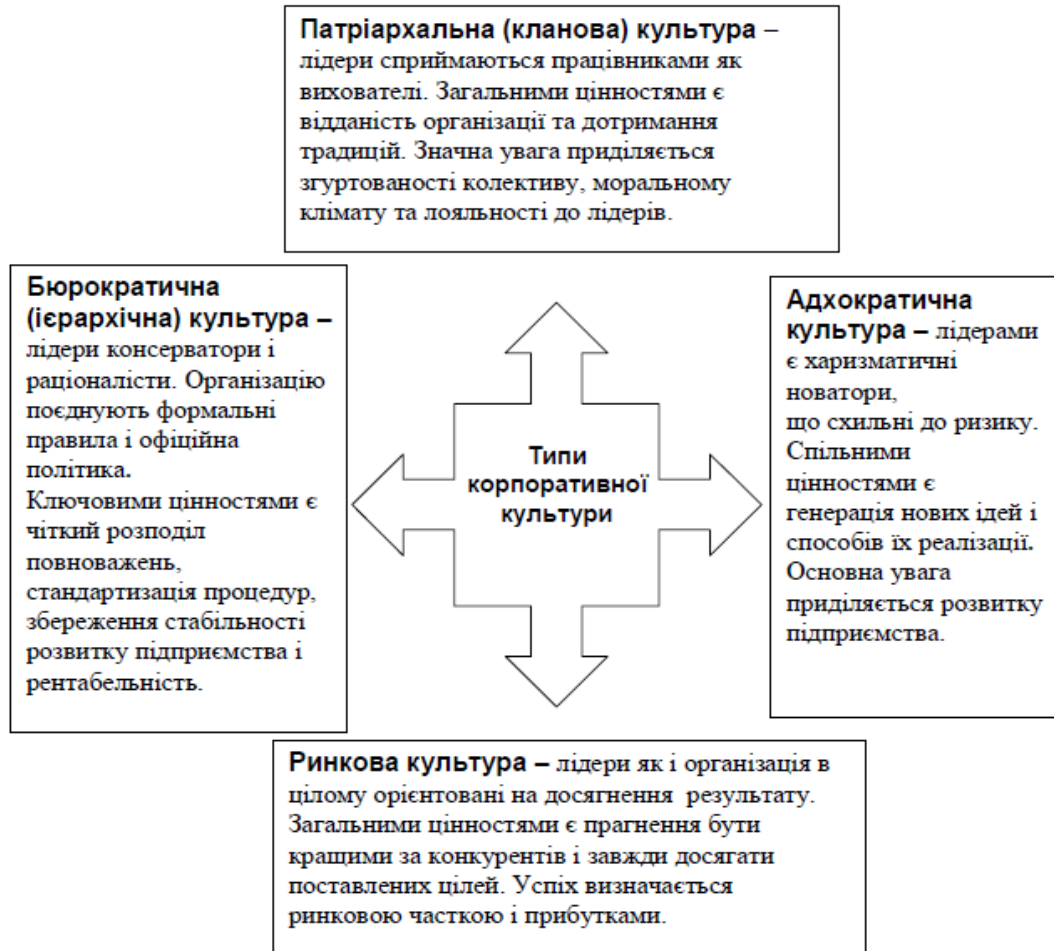


Рисунок 8.6 – Характеристика основних типів корпоративної культури, за К. Камероном і Р. Куінном

Варто зазначити, що ієрархічний (клановий) тип корпоративної культури характерний для підприємств, що були сформовані в умовах планової економіки. Для таких підприємств такі цінності як здобуття конкурентних переваг або необхідність стрімкого розвитку не є пріоритетними. Натомість увага приділяється збереженню стабільності, дотриманню формальних процедур та лояльного ставлення до керівництва.

8.4 Діагностика культури організації

Цілі і напрямки діагностики:

- визначити тип і головні характерні риси існуючої організаційної культури;
- оцінити здатність компанії реалізовувати складні стратегічні завдання;
- спрогнозувати потенціал компанії в ситуації організаційних змін (структурні перетворення, злиття, поглинання, прихід нових власників);
- оцінити рівень опору персоналу при впровадженні нових інструментів управління;
- оцінити рівень лояльності персоналу;
- комплексно оцінити результативність взаємодії співробітників і ефективність організації бізнес-процесів;
- виділити проблемні зони в колективі і розв'язати конфліктні ситуації;
- визначити напрями змін чи розвитку корпоративної культури [1].

Складність діагностики корпоративної культури в тому, що вона може бути оцінена лише суб'єктивно, на основі проведення опитування працівників та використання експертних методів діагностики.

Методи оцінки організаційної культури подано в таблиці 8.2.

Неформалізовані (якісні) методи

Глибинне інтерв'ю – використовується зазвичай як засіб встановлення контакту з персоналом організації і збору якісної інформації, яку практично неможливо отримати ні з документів, ні методом анкетування.

Таблиця 8.2 – Методи оцінки організаційної культури

№ з/п	Методи оцінки організаційної культури
1. Неформалізовані (якісні) методи, у тому числі:	
1.1	глибинне інтерв'ю;
1.2	спостереження;
1.3	вивчення правил, традицій, церемоній і ритуалів, що склалися на підприємстві;
1.4	вивчення практики управління, що склалася на підприємстві;
1.5	традиційний аналіз документів підприємства;
1.6	"обхід" підприємства;
1.7	спостереження засідань.
2. Формалізовані (кількісні) методи, що характеризуються використанням різних стандартизованих опитувальників:	
2.1	соціологічні дослідження (анкетування; тести; ролеві ігри, тренінги; соціометрія);
2.2	модель Ч. Хенді;
2.3	модель Г. Хофстеде;
2.4	модель К. Камерона і Р. Куїнна;
2.5	модель Д. Денісона.

Спостереження дає змогу вивчити історію корпоративної культури організації, її події, розповіді, героїв, цінності, установки, які роблять вирішальний вплив на поведінку працівників організації, не передаються шляхом письмових інструкцій, наказів або розпоряджень. Переважно вони передаються і виявляються в неформальному спілкуванні.

Вивчення правил, традицій, церемоній і ритуалів, що склалися в організації. Життя будь-якої організації підкоряється деякій системі формальних і неформальних правил. Прикладом встановлених формальних правил є правила внутрішнього трудового розпорядку. Неформальні правила стосуються сфери спілкування з колегами, стосунків «підлеглий-керівник», одягу, професійного жаргону і т. п. У багатьох організаціях працівники жорстко слідуєть неписаним правилам відносно підтримки певного рівня продуктивності. Ті, хто «висовується», встановлюють рекорди продуктивності, піддаються зазвичай певним санкціям з боку колективу.

Вивчення практики управління, що склалася на підприємстві. Зокрема, дослідження наскільки в компанії переважає авторитарне управління, як приймаються рішення, переважаючі системи контролю, міра обізнаності працівників про положення справ в організації – все це важливі риси управлінської практики, що впливають на складові культури.

Традиційний аналіз документів підприємства. Культура організації знаходить своє віддзеркалення і в документах, що визначають життєдіяльність підприємства.

Формалізовані (кількісні) методи

Соціологічні дослідження (анкети; тести; рольові ігри, навчальні курси; соціометрія). Основні переваги анкети включають її економічну ефективність, а також незалежність від інтерв'юера.

Використання цього методу дає змогу зібрати значну кількість інформації та провести статистичний аналіз.

Соціометрія використовується для діагностики стосунків. З її допомогою можна судити про соціальну та психологічну сумісність працівників відокремлених підрозділів, характери поведінки працівників, моральний клімат та рівні конфліктності в колективі. Крім того, за допомогою соціометрії можна: визначити ступінь згуртованості або роз'єднаності команди; визначити лідерів або, навпаки, «знехтуваних»; визначити «групи» на чолі з неформальними лідерами.

Тести, переважно особисті анкети, використовуються для виявлення особистих характеристик працівників: установок, характеристик мотивації, характеру, ділових та особистих якостей. Часто використовуються для підбору персоналу, розміщення та ротації, навчання резервів управління, сертифікації.

Рольові ігри, тренінги має сенс проводити при оцінюванні персоналу, при ухваленні управлінських рішень про висунення на посаду (коли багато кандидатів і необхідна швидка порівняльна оцінка), атестації

персоналу, при формуванні програми професійного розвитку співробітників і т. д. Або ж таке оцінювання йде як додаткове, якщо основним завданням ставиться навчання персоналу.

Модель Д. Денісона будується на оцінюванні чотирьох ключових характеристик корпоративної культури і управління (лідерства): місія, здатність до адаптації, залученість, узгодженість. Кожна з цих характеристик додатково поділена на три якості (індикатори), у такий спосіб, в рамках цієї моделі оцінюється 12 параметрів. В основі моделі лежить дві осі: «гнучкість – стійкість» і «фокус зовнішній – фокус внутрішній». У центрі моделі: вірування (переконання) і очікування (уявлення) (рисунок 8.7) [5].

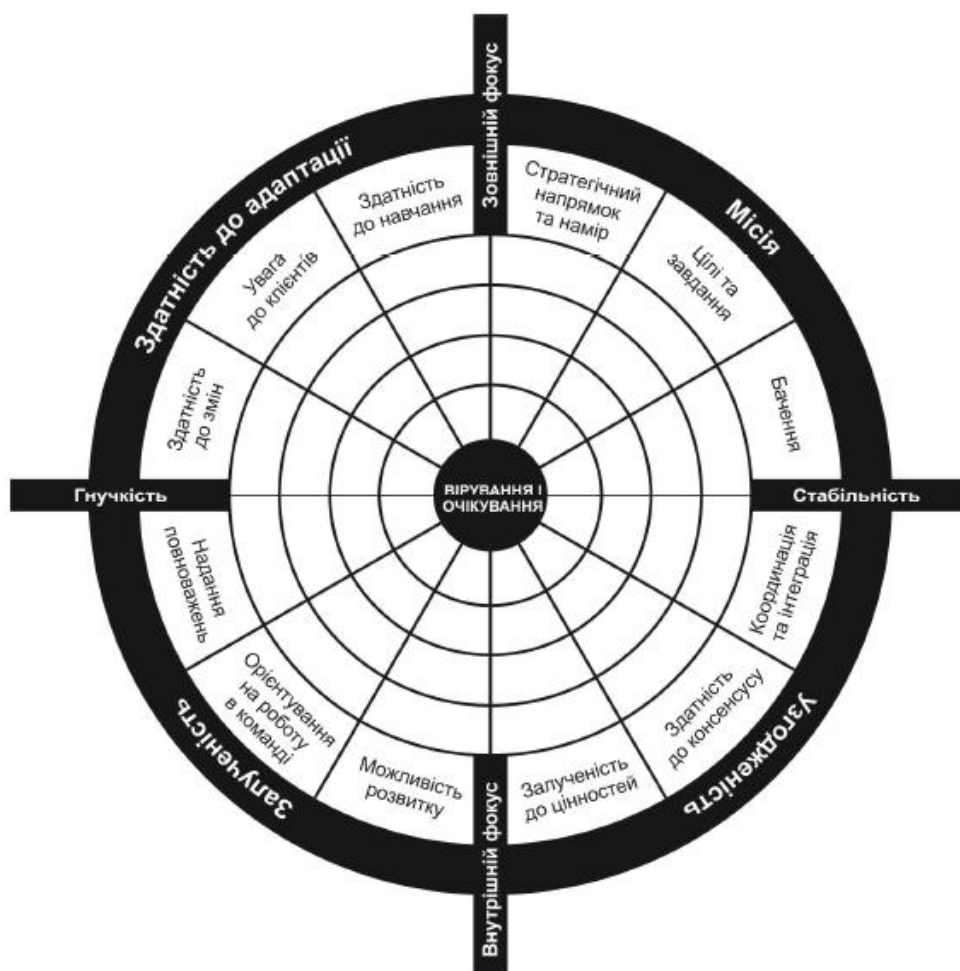


Рисунок 8.7 – Модель оцінювання корпоративної культури Д. Денісона

Процедура аналізу корпоративної культури починається з опитування працівників компанії і представників її оточення. Респонденти дають відповіді за 5-бальною шкалою (при цьому 1 – мінімальний бал, 5 – максимальний бал) на 60 запитань. Потім за кожним блоком питань розраховується середньоарифметичне значення.

Аналіз результатів дає змогу виявити сильні і слабкі сторони корпоративної культури і зрозуміти, який вплив вона може чинити на результативність діяльності компанії.

Питання для самоперевірки

- 1 Що таке організаційна культура, охарактеризуйте її рівні?
- 2 Що таке місія? Наведіть приклади.
- 3 Що таке цінності? Наведіть приклади.
- 4 Що таке норми? Наведіть приклади.
- 5 Що таке фірмовий стиль? Наведіть приклади.
- 6 Як формується організаційна культура.
- 7 Ознаки сильної та слабкої організаційної культури.
- 8 Фактори зовнішнього макросередовища, що впливають на організаційну культуру.
- 9 Фактори внутрішнього середовища, що впливають на організаційну культуру.
- 10 Типи організаційної культури.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

- 1 Власова А. М., Савчук Л. М., Савінова В. Б. Організаційна поведінка : навч. посіб. Київ: КНЕУ, 1998. 96 с.
- 2 Воронін А. В. Поведінка персоналу виробничої організації. Оцінка, управління, розвиток : монографія. Харків : ХНЕУ, 2008. 319 с.
- 3 Карамушка Л. М., Сняданко І. І. Психологія організаційної культури (на матеріалі промислових підприємств). : навч. посіб. Київ ; Львів : Край, 2010. 212 с.
- 4 Кредісов А. І. Менеджмент для керівників. Київ : Т-во «Знання», КОО, 1999. 556 с.
- 5 Лепейко Т. І., Миронова О. М. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід) : монографія. Харків : ХНЕУ, 2010. 236 с.
- 6 Організаційна поведінка: навч.-метод. посіб. для самот. вивч. дисц. / Л. М. Савчук, Н. Ю. Бутенко, А. М. Власова та ін. Київ : КНЕУ, 2001. 249 с.
- 7 Організаційна поведінка. Аспекти ефективного підприємництва / П. Д. Дудкін, О. Б. Мосій, О. М. Владимир та ін. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2015. 252 с.
- 8 Новак В. О., Мостенська Т. Л., Ільєнко О. В. Організаційна поведінка: підручник. Київ : Кондор, 2013. 498 с.
- 9 Психологія управління: навч. посіб. / Д. І. Дзвінчук, Н. Г. Діденко, О. К. Любчук, В. І. Малімон ; за заг. ред. Д. І. Дзвінчука. Київ : ТОВ «СІК ГРУП Україна», 2013. 293 с.

І. В. Волохова, О. М. Лук'янова

ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА

Конспект лекцій

Відповідальний за випуск Лук'янова О. М.

Підписано до друку 12.06.2023 р.
Умовн. друк. арк. 5,75. Тираж . Замовлення № .
Видавець та виготовлювач Український державний університет залізничного
транспорту,
61050, Харків-50, майдан Фейєрбаха, 7.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6100 від 21.03.2018 р.