

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут економіки та управління

Факультет менеджменту

Кафедра готельно-ресторанної справи та організації бізнесу

## ***Організаційна поведінка***

### **Опорний конспект лекцій**

для здобувачів вищої освіти  
третього освітньо-науково ступеня PhD  
спеціальності 073 «Менеджмент»

М И К О Л А Ї В  
2020

УДК 005.32  
О-64

Друкується за рішенням науково-методичної комісії факультету менеджменту  
Миколаївського національного аграрного університету від .., протокол №

Укладач: І.О. Банєва – д-р екон. наук, професор кафедри готельно-ресторанної справи  
та організації бізнесу, Миколаївський національний аграрний університет.

Рецензенти:

Т.В.Стройко – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри економіки та міжнародних  
економічних відносин Миколаївського національного університету імені В.О.  
Сухомлинського

О.І.Котикова – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємств  
Миколаївського національного аграрного університету

УДК 005.32  
© Миколаївський національний  
аграрний університет, 2020  
©Банєва І.О.,2020

## **ЗМІСТ**

### **ПЕРЕДМОВА**

#### **МОДУЛЬ 1. Організаційна поведінка особистості**

- Тема 1.** Концепція організаційної поведінки 5
- Тема 2.** Теорії поведінки людини в організації 12
- Тема 3.** Особа і організація 19
- Тема 4.** Комунікативна поведінка в організації 22
- Тема 5.** Мотивація і результативність організації 29
- Тема 6.** Лідерство в організації 31
- Тема 7.** Персональний розвиток в організації 34

#### **МОДУЛЬ 2. Управлінський аспект організаційної поведінки**

- Тема 8.** Формування групової поведінки в організації 58
- Тема 9.** Управління поведінкою організації 65
- Тема 10.** Управління змінами і розвитком організації 68
- Тема 11.** Поведінковий маркетинг
- Тема 12.** Організаційна культура

### **СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

## ПЕРЕДМОВА

**Метою вивчення дисципліни «Організаційна поведінка» є надання засад теоретичних знань про основні закономірності поведінки людини в організації і сприяння формуванню навичок і умінь управляти індивідуальною і спільною діяльністю в рамках певних організаційних структур.**

Основна увага при підборі навчального матеріалу приділялася опису організації як активної цілеспрямованої соціальної системи, законам групової динаміки, механізму мотиваційного управління, вибору стратегії і тактики соціально-психологічної дії на людей, етиці і психології ділового спілкування, суті, значенню і змісту праці керівника.

**Завдання курсу** полягає в тому, щоб на основі комплексного підходу:

- засвоєння основних теоретичних положень і вироблення практичних навичок щодо формування і управління поведінкою персоналу в організації;
- вивчення проблематики розвитку і ефективного управління людськими ресурсами сучасної організації;
- освоєння різних підходів до управління людським потенціалом організації;
- опанування принципів вибору оптимального стилю лідерства;
- вивчення джерел і шляхів прояву організаційної культури;
- набуття практичних навичок щодо мотивації персоналу;
- отримання необхідних знань для правильного формування робочої групи з урахуванням чинників групової згуртованості і психологічної сумісності;
- використання при формуванні команд типологічних профілів особи;
- опанування навичок управління конфліктними ситуаціями;
- отримання знань, необхідних менеджеріві для роботи в багатонаціональному колективі в умовах глобалізації.

Внаслідок вивчення даної дисципліни здобувач повинен **знати**:

- основні положення сучасних і класичних теорій управління організаційною поведінкою співробітників;
- володіти мікро- і макropідходами до організаційної поведінки;
- можливості персонального розвитку в організації;
- ефективні методи дії керівника на персонал;
- систему поведінкового маркетингу;
- особливості організаційної поведінки в системі міжнародного бізнесу;

Внаслідок вивчення даної дисципліни здобувач повинен **вміти**:

- адаптувати набуті знання до реальних ситуацій;
- адекватно застосовувати моделі і підходи теорії організаційної поведінки для вирішення завдань, пов'язаних з управлінням організаційною поведінкою;
- застосувати методи управління поведінкою людей в практиці організаційної діяльності.

## **МОДУЛЬ 1. Організаційна поведінка особистості**

### **Тема 1. Концепція організаційної поведінки**

- 1. Складові, предмет і об'єкт організаційної поведінки.**
- 2. Теорії організаційної поведінки.**
- 3. Моделі організаційної поведінки.**
- 4. Тенденції розвитку організаційної поведінки**

#### **1. Складові, предмет і об'єкт організаційної поведінки**

У сучасної людини на існування в організаціях припадає більша частина її життя, тому ми повинні розвивати наше розуміння того, як організація функціонує зсередини і як ми можемо впливати на організаційну поведінку. Механізм взаємодії персоналу в організації настільки складний, що сучасний менеджер потребує теоретичних, науково вивірених даних щодо чинників організаційних процесів. Жодна теорія не в змозі забезпечити ефективність організаційної структури сама по собі, але в поєднанні з практичними діями вона озброює менеджера реальним інструментом керування – теорія та практика є невіддільними. Менеджмент пропонує поєднати ці два підходи в роботі менеджера та вдосконалювати його діяльність, використовуючи напрацювання відомих діячів класичного менеджменту.

Поведінка – це дії людей, які можна спостерігати.

Організаційна поведінка – це наука про те, як люди поведуться в організації і яким чином їх 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.

Цілі вивчення дисципліни: - систематизований опис поведінки людей в різних ситуаціях; - пояснення причин вчинків людини у певних умовах; - передбачення поведінки працівника в майбутньому; - оволодіння навичками управління поведінкою працівників. Організаційна поведінка проявляється у таких формах, аспектах і явищах: - установки, цінності, переваги, схильності індивідів; - поведінка індивідів стосовно фізичних об'єктів у випадку неочікуваних інформаційних та соціальних контактів; - поведінка груп, команд та інших угруповань, що характеризується безпосереднім спілкуванням; -

поведінка організаційних одиниць, таких як відділи, відділення, фірми або великі концерни; - поведінка взаємопов'язаної групи організацій; - поведінка внутрішнього та зовнішнього середовища компанії, наприклад, еволюція технології, ринків, конкуренції, державного регулювання.

Отже, предметом курсу є організаційна поведінка індивідів, груп та системи в цілому.

Організаційна поведінка має розуміти та пояснювати причини вчинків людей, що працюють в організації; прогнозувати ті чи інші поведінкові моделі у різних ситуаціях, контролювати поведінку працівників та симулювати ті мотиви, що сприяють підвищенню продуктивності та результативності роботи.

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

Організаційна поведінка розглядається як управлінських феномен, в якому предметом діяльності керівників є праця виконавців, а діяльність керівників оцінюється за кінцевими показниками роботи усього персоналу.

Об'єкти аналізу організаційної поведінки проявляються на різних рівнях (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 Система понять і категорій організаційної поведінки як спеціальної наукової дисципліни

Об'єкти опису	Категорії	Об'єкти опису	Категорії
1. Система суб'єктів	Індивід (особистість) Група Колектив Організація	4. Елементи механізму інтеграції	Влада Керівництво Інститут Культура
2. Механізм взаємодії суб'єктів	Комунікації Вплив Взаємодія Обмін Мережа відносин	5. Процеси, що відбуваються в організації	Зміни, розвиток Мобільність Соціалізація Адаптація
3. Активність щодо зовнішнього середовища	Діяльність Дія Взаємодія Поведінка Вчинок	6. Природні та соціальні основи поведінки людей	Соціотип Альтруїзм Агресія Конформізм

	Потреба Интерес Мотив		
		7. Форми взаємодії поведінки. Форми взаємодії і поведінки	Співробітництво Кооперація Компромис Конфлікт Асиміляція

Багато характеристик поведінки людини визначаються її індивідуальними особливостями. Багато, але не всі. Величезне різноманіття форм поведінки людини розкривається при її взаємодії з іншими індивідуумами і групами. Специфікою такої поведінки, так само як і поведінкою груп, займається соціальна психологія - область, народжена на перетині психології і соціології. Власне соціологія також активно «працює» в організаційній поведінці, перш за все, при розгляді великих соціальних систем і, отже, при аналізі поведінки організацій у зовнішньому середовищі. Абсолютно ясно, що психологія і соціологія лідирують з точки зору кількості понять і концепцій, задіяних при побудові нової навчальної дисципліни. Однак психологією і соціологією перелік складових організаційної поведінки не обмежується. Оскільки в кожній, у тому числі і діловій організації завжди є політична компонента, при її аналізі доводиться користуватися понятійним апаратом політології. Особливе значення політологія має для аналізу проблеми влади і політичних форм поведінки в організації.

Нарешті, безпосереднє відношення до організаційної поведінки має і культурологія, причому в двох аспектах. По-перше, важливим поняттям, використовуваним для опису організацій та аналізу організаційної поведінки, є поняття організаційної культури. Це поняття народилося з прагнення явним чином відобразити відмінності, які існують між організаціями, але не зводяться до відмінностей у стратегії чи структурі; відповідні розробки в істотному ступені спиралися на понятійний апарат культурології. По-друге, культурологія дозволяє підійти до аналізу національних відмінностей у рамках організаційної поведінки, аналіз яких з майже чисто теоретичної проблеми, якою вона представляється в парадигмі порівняльного менеджменту, перетворюється в умовах глобалізації в актуальну і практичну проблему. Таким чином, дисципліна «організаційна поведінка» сильно «перетинається» з іншими соціальними та управлінськими науками. Вона розвивається на «стиках» з ними,

що можна представити у вигляді схеми, де соціальні науки «задають» пояснювальні моделі поведінки, а управлінські - практичне використання цих моделей. По суті, вона виявляється наукою про взаємодію керуючих і керованих.

Отже, організаційна поведінка як дисципліна, з одного боку, має маргінальний (прикордонний) статус, а з іншого - виявляється специфічною інтеграцією всіх цих дисциплін, набуваючи тим самим статус синтезуючої «наддисципліни».

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), 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.

## **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. Це той випадок, коли поняття "організація" пояснюється через її здатність задовольняти вимогам або використовувати можливості внутрішнього і зовнішнього середовища. Кожного разу, коли поняття "організація" пояснюється через адекватність її цілей, контексту і зовнішнього середовища та стратегії і через адекватність її прибутковості, продуктивності та ефективності такому контексту і зовнішньому середовищу, - це прагматична теорія. 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. Речі створюються певним способом тому, що інституціоналізовані норми або правила передбачають напрямки дій в явній або неявній формі. Законність специфічного інституту, включаючи усі пов'язані з ним моделі поведінки, може бути відокремлена від його відносної практичної цінності. Зазвичай прагматичні напрямки можуть існувати лише завдяки тому, що вони інтегровані у середовище з малою кількістю інститутів.

Третій напрямок - це культурологічна теорія. Вона апелює до цінностей, переваг, значимих символів та психічних програм у широкому розумінні. Це програмування на рівні свідомості діяльності індивідів. У даному підході корисність також є другорядною, однак вона розглядається як функція зазначених переваг і цінностей. Культурологічна теорія робить акцент на тому факті, що корисності розрізняються залежно від класу акторів і що ці класи розрізняються залежно від відмінностей процесів соціалізації. Прихильники цієї теорії також намагаються розглядати інститути як одиниці, що зводяться до індивідуальних психічних програм. Незважаючи на те, що це, в принципі, не суперечить поняттям корисності та інституціоналізації, прихильники культурологічної теорії знову й знову повторюють про їх відносне значення з точки зору культури.

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 їх 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 будьяку 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

Чинники, які впливають на формування загальної поведінки можна умовно поділити на чотири великі групи:

1) демографічні – ті, що визначають поведінку залежно від статі та віку людей. Наприклад, знання гендерних характеристик поведінки. Так, чоловіки цінують в партнерші її зовнішню привабливість і еротичність. Жінки, знаючи таку запрограмованість чоловіків, повинні це враховувати у своїй поведінці. Прекрасній половині людства, в свою чергу, імпонує чоловіча неординарність, мужність і благородство;

2) біопсихологічні – ті, що визначають поведінку залежно від індивідуальних особливостей людини (стан здоров'я, ступінь емоційної врівноваженості, інтроверсія-екстраверсія, домінуючий спосіб мислення (логічний чи інтуїтивний), здатність до творчості, минулий досвід, компетентність);

3) соціально-психологічні – ті, що визначають поведінку залежно від взаємовідносин індивідів у групі, організації чи суспільстві. Наприклад, поведінка повинна відповідати закону і ні в якому разі не протистояти встановленому в суспільстві правопорядку;

4) культурологічні – ті, що визначають поведінку залежно від елементів культури, характерної для того чи іншого конкретного суспільства. Наприклад, моральна бездоганність. За всієї нашої схильності до суб'єктивного трактування моралі необхідно визнати існування загальноприйнятих підходів до пояснення таких її основних понять як чесність, справедливість і порядність.

### **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 повинні забезпечувати максимальну ймовірність того, що при всіх взаємозв'язках з організацією кожен її член, що володіє власним досвідом, значимістю, 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 до 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.

#### **4. Тенденції розвитку організаційної поведінки**

Основна тенденція розвитку організаційної поведінки полягає у переході до більш відкритих, гуманних організацій, у русі до більш широкого розподілу повноважень, більшої внутрішньої мотивації, більш позитивного ставлення до людей та збалансованості між турботою про працівників і потребами організації. Таким чином, особливого значення набувають два основних положення: 1) використовуючи організаційну поведінку, більшість роботодавців створюють більш високу якість трудового життя; 2) основний результат підвищення якості трудового життя – більш продуктивна робоча сила. При переході організації до моделі підтримки і колегіальної моделі ймовірність досягнення цих результатів суттєво підвищується.

Керівник мусить усвідомлювати, що: - двох однакових людей не буває; - люди складніші, ніж будь-який виробничий процес; - люди реагують одразу на безліч чинників, визначити які не просто. Самі люди не завжди добре усвідомлюють власні імпульси і потяги й нерідко не можуть докладно пояснити причини своєї поведінки; - припущення щодо характеру людини підтверджуються її поведінкою; - власний досвід, отриманий методом «спроб і помилок» - лише додаток до теоретичних знань. Вивчення індивідуальних властивостей особистості допомагає керівникові зрозуміти загальні тенденції людської поведінки; - люди поводяться по-різному в життєвих та виробничих ситуаціях; - керівників з високою культурою управління, які вміють передбачати моделі організаційної поведінки, здатні забезпечити співіснування співробітників.

Тому для керівника є важливим майстерне використання управлінських технологій: індивідуальна робота з персоналом, конструювання організаційної культури, стимулювання організаційної поведінки, мотивація особистості і т.п.;

- за наявних темпів зростання психічних захворювань не треба ускладнювати взаємовідносини в організації. Будь-які протистояння в колективі можуть призвести до конфлікту, зниження ефективності управління; - керівник повинен з повагою ставитися до індивідуальних цінностей виконавців і допомагати їм формувати позиції відповідно до пріоритетних цінностей організації.

Знаючи індивідуальні характеристики своїх працівників, керівник має знайти кожному певне місце в процесі виконання роботи, щоб об'єднати спроможності індивіда з цілями організації; - індивідуально-психологічні властивості особистості мають стійкий характер, тому керівник повинен відшукати можливості для того, щоб змінити середовище чи ситуацію, у якій перебуває людина, котра створює проблеми своєю поведінкою, змінити свій стиль спілкування, а іноді й правила, що діють в організації; - міра усвідомлення відповідальності за свою поведінку прямо пропорційна духовній зрілості людини; - досягти певних результатів можна тільки зосередивши свою увагу на допомозі своїм підлеглим стати кращими; - основним інструментом на шляху до того, щоб збагнути й скорегувати поведінку підлеглого, є зворотний зв'язок та вміння подивитися на проблему очима іншої людини збоку; - в здоровому середовищі все більше зростає значення методу переконання без насильного використання влади. Усе це вимагає від особистості керівника таких індивідуальних рис, як активність, відвертість, гнучкість, толерантність, тактовність і товариськість.

## **Тема 2. Людина в системі організаційної поведінки**

### **1. Структура індивідуального рівня поведінки.**

### **2. Поняття і структура особистості.**

### **3. Характерні риси особистості, пов'язані з її поведінкою в організації.**

### **4. Теорії особистості та закони поведінки індивіда. Теорія інтересів і закон оптимальної поведінки.**

## **5. Критерії раціональної поведінки.**

### **6. Психологічна угода і типи адаптації працівників до організаційного оточення.**

#### **1. Структура індивідуального рівня поведінки.**

Кожна людина – індивідуальність, особистість, за якою можна спостерігати, її описувати і, зрештою, оцінювати. Розглядаючи ту чи іншу особистість, - виявляючи, наприклад, її характерні риси або якості, - ми характеризуємо структуру особистості.

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

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

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

Управління роботою підлеглих потребує від менеджера спеціальних знань та навичок, які дають йому можливість ефективно діяти. Вивчення індивідуальних властивостей особистості допомагає зрозуміти загальні тенденції людської поведінки. При цьому слід мати на увазі, що самі люди не

завжди добре усвідомлюють власні імпульси та потяги і часом не можуть докладно пояснити причини своєї поведінки.

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

Життєдіяльність будь-якої організації залежить від її вміння добиватися від своїх членів такої поведінки, яка б відповідала цінностям цієї організації. Система цінностей являє собою пріоритети індивідуальних цінностей, які значною мірою формують поведінку людини в організації та визначають стиль її життя. Індивідуальні цінності заважають діяльності організації, якщо вони зумовлюють поведінку, яка не збігається з цінностями організації. Адаптація людини до особливостей організації та її ідентифікація з організацією ведуть до формування очікуваної поведінки та її ціннісних передумов (цілей, завдань).

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

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

## **2. Поняття і структура особистості**

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

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

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

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

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



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

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

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

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

### **3. Характерні риси особистості, пов'язані з її поведінкою в організації**

Поведінка людини визначається низкою детермінант.

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

1. Впевненість в собі. Людей, які вважають, що вони контролюють свою долю, називають особистостями внутрішньої організації, або інтерналами. Людей, які вважають, що все у їхньому житті контролюється вищими, сторонніми силами, називають екстерналами. Встановлено, що екстернали в

меншій мірі задоволені своєю роботою, проявляють меншу зацікавленість роботою, ніж інтерналі.

2. Орієнтація на досягнення (цілеспрямованість). Люди, орієнтовані на досягнення, виконують складну роботу, яка приносить швидкий результат і дозволяє працівнику контролювати процес. Вважається, що такі люди матимуть успіх в торгівлі, спорті, управлінні, але не на конвеєрі або в конторі. Вони можуть поступатися у швидкості дій іншим працівникам, але найкраще виконують відповідальні доручення з чітким зворотним зв'язком.

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

роботи є високоструктурованими і успіх залежить від виконання інструкцій та правил, авторитарний службовець працюватиме успішно.

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

У 1960 році Річард Крісті та Флоренц Л. Гейтс розробили тест на 20 пунктів для вимірювання рівня макіавеллізму людини (Мак-тест). Люди з високим рівнем макіавеллізму (від 50 балів і вище), як правило, схвалюють такі твердження, як «Ніколи не говори кому-небудь, чому ти робиш щось, якщо тобі це не приносить вигоди» (№ 1), але не ті, на кшталт: «Більшість людей в основному хороші і добрі» (№ 4), «Потрібно завжди бути чесним, незважаючи ні на що», (№ 7) або «Успішні люди в основному чесні і хороші»(№ 11). Використовуючи шкалу макіавеллізму, Крісті та Гейтс провели безліч експериментальних тестів, які показали, що міжособистісні стратегії і поведінки «високих Мак» і «низьких Мак» відрізняються.

Результатами досліджень з використанням тесту на ступінь макіавеллізму з'ясовано, що: 1) чоловіки характеризуються більш високим рівнем макіавеллізму, ніж жінки; 2) люди більш похилого віку характеризуються тенденцією більш низької оцінки, ніж дорослі люди молодого віку; 3) немає суттєвої відмінності між високим і низьким ступенем макіавеллізму за мірками інтелекту або здібностей; 4) макіавеллізм не має помітного зв'язку з такими демографічними характеристиками, як рівень освіти або матеріальний стан; 5)

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

5. Почуття власної гідності. Це результат самооцінки, ступінь любові людини до самої себе. Почуття власної гідності безпосередньо пов'язане з очікуванням успіху. Працівники з високим почуттям самоповаги вважають, що вони володіють великими здібностями і тому повинні досягти успіху на роботі. Вони легше йдуть на ризик при виборі роботи, віддають перевагу нестандартній роботі і менше підвладні чужому впливу. Їх можна ефективно використовувати на управлінських посадах, і, як правило, вони проявляють високий показник задоволеності роботою. Водночас низьке почуття власної гідності робить людей більш чутливими до стресів, конфліктів, двозначностей, думки керівництва і до поганих умов праці.

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

7. Схильність до ризику. Ця риса притаманна людям, які прагнуть використовувати по можливості будь-який шанс, щоб досягти успіху. Люди, які володіють такими рисами, сміливо приймають рішення і використовують для

цього меншу кількість інформації. Схильність до ризику може сприяти ефективнішому виконанню роботи в умовах необхідності швидкого прийняття рішень (менеджер, брокер), але може стати на заваді, наприклад, бухгалтеру, який виконує аудиторську роботу

#### **4. Теорії особистості та закони поведінки індивіда. Теорія інтересів і закон оптимальної поведінки.**

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

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

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

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

#### 2. Психоаналітичні теорії

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

Карл Густав Юнг Класифікація індивідів на інтровертів та екстравертів означає, що різні люди контактують із зовнішнім середовищем найзручнішим для них

способом: інтроверти орієнтовані на свій внутрішній світ, а екстраверти зосереджені, головним чином, на оточенні

Альфред Адлер Основне прагнення людини – це бажання бути лідером на засадах максимального розвитку своїх потенційних можливостей. Це прагнення пов'язане з компенсацією почуття неповноцінності, яке виникло в ранньому дитинстві

Харрі С. Саліван Особистість являє собою суму персоніфікацій, які виникають у процесі соціального спілкування, тому форми її поведінки відображають міжособові взаємини

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

### 3. Теорія розвитку пізнання

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

### 4. Теорії навчання

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

Джон Б. Уотсон Поведінку особистості можна описати в поняттях «стимули» (зміни в зовнішньому середовищі) та «реакції» (відповідь організму на стимул), між якими існують природні зв'язки

Беррес Ф. Скіннер Поведінка формується на засадах оперантних умовних реакцій, які виникають у результаті заохочення чи покарання

### 5. Теорія морального розвитку

Лоренс Колберг Моральний розвиток особистості об'єднує кілька послідовних фаз розвитку здібності розуміти почуття інших людей

### 6. Теорія зрілості

Кріс Арджиріс Нормальні здорові люди розвиваються від незрілості до зрілості й демонструють зрілу поведінку. Для цього вони прагнуть повної автономії, ставлення до них як до рівних і виявляють здатність до подолання труднощів. Незріла, схожа на дитячу, поведінка притаманна людям не дуже здоровим

#### 7. Мікросоціологічні теорії (на самостійне вивчення)

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

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

### 5. Критерії раціональної поведінки

Управління, при якому раціонально використовуються всі види ресурсів, називається раціональним. Раціональне управління будь-якою організацією можливо тільки тоді, коли одночасно здійснюється раціональне управління персоналом організації та раціональне управління її матеріально-технічними ресурсами. Раціонально управляти персоналом організації можна буде тільки тоді, коли раціональним стане поведінка кожного працівника в організації. Поняття «раціональна поведінка» має подвійну природу. З одного боку,

раціональна поведінка працівника – оптимальна для нього поведінка, з іншого боку, раціональна поведінка працівника – поведінка, корисна для зовнішнього середовища (оточуючих людей, суспільства, природи, організації). Наявність відповідності між оптимальним для працівника і корисним для організації є критерієм раціональної поведінки.

З урахуванням того, що раціональна у всіх відношеннях поведінка індивіда є раціональною поведінкою його по відношенню до самого себе (внутрішня раціональність  $R1$ ) і водночас раціональною поведінкою його по відношенню до зовнішнього середовища (зовнішня раціональність  $R2$ ), коректно розглядати її як таку, що має загальну раціональність  $R$ :

$$R = R1 \cdot R2 \quad (1)$$

Приймемо, що індивід діє одночасно з найбільшою користю і для себе ( $R1 = 1$ ), і для зовнішнього середовища ( $R2 = 1$ ), звідси:

$$R_{\max} = R1_{\max} \cdot R2_{\max} = 1 \quad (2)$$

Приймемо також, що ступінь внутрішньої раціональності поведінки завжди прямує до максимально можливого, тобто завжди і в будь-якій ситуації  $R1 = 1$ . На перший погляд, виникає протиріччя: людина, не здатна діяти нерозумно ( $R1 = 1$ ), саме так часто і діє ( $R_{\text{факт}} < 1$ , де  $R_{\text{факт}}$  - фактичний ступінь загальної раціональності). Низький ступінь загальної раціональності ( $R < 1$ ) зумовлений виключно низьким ступенем зовнішньої раціональності ( $R2 < 1$ ). Якщо завжди  $R1 = 1$ , тобто початковий ступінь внутрішньої раціональності зумовлений дією закону оптимальної поведінки, то той або інший фактичний ступінь загальної раціональності ( $R_{\text{факт}}$ ) повністю залежить від відповідного ступеня зовнішньої раціональності  $R2$ . Отже, поводячись нерозумно по відношенню до зовнішнього середовища, людина в підсумку поводить себе нерозумно по відношенню до самої себе, несвідомо завдаючи собі шкоди. Таким чином, умови, які регулюють відносини людини з зовнішнім середовищем, є повними і внутрішньо



несуперечливими, якщо в рамках цих умов людина завжди – за рахунок реалізації однозначної відповідності між вчинками і наслідками – поводить у всіх відношеннях раціонально. Враховуючи, що саме в рамках таких умов поведінка людини відповідає критерію раціональної поведінки, ці умови називаються критеріальними.

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

Але й оточуючі люди також поведуться завжди оптимально, виходячи зі своїх інтересів, і вважають свою поведінку правильною – і в цьому вони також по-своєму праві. На перший погляд, складається парадоксальна ситуація. Зовсім незрозуміло, хто насправді правий, а хто винен. Закон оптимальної поведінки виправдує всіх. Будь-яка невдача одного з учасників подібної ситуації природним чином є наслідком відсутності критеріальних умов. Відтак, прояв закону оптимальної поведінки стає негативним. Наприклад, якщо працівник отримує фіксований оклад, і при цьому йому видали тижневе завдання, яке можна виконати за один робочий день, працівник, будучи підпорядкованим закону оптимальної поведінки, розтягне виконання цього завдання саме на тиждень. Якщо залишається "щілина" для нераціональної у загальному розумінні поведінки, поведінка обов'язково стане нераціональною. Людина, не знаючи "правил гри", не може правильно вирішити, як поводитись у цій ситуації з найбільшою вигодою для себе у всіх відношеннях. Перед нею постає багато питань типу "причина - наслідок", на які вона не в змозі одразу відповісти, оскільки не знає усіх можливих для неї наслідків в разі того або іншого типу своєї поведінки. Маючи справу з такою невизначеністю людина

сама, виходячи з раніше накопиченого досвіду і поверхневих спостережень, вибирає той тип поведінки, який у цей момент вигідний насамперед їй самій, а не зовнішньому середовищу. Індикатором коректності вибраного людиною типу поведінки слугують у підсумку наслідки, які зумовлюють або утиски або задоволення її інтересів у даній ситуації. Відсутність раціональної моделі трудових відносин призводить до негативного прояву Закону оптимальної поведінки у сфері цих відносин. Негативний прояв Закону полягає в існуванні таких управлінських проблем, як: низька ефективність методів НОП; плінність кадрів; вплив національних менталітетів на стилі управління; низький рівень міжособистісної комунікації; відсутність зацікавленості працівників у впровадженні форм і методів колективного управління. Як об'єкт управління, будь-який трудовий колектив є носієм колективного розуму, що представляє собою сукупний розум всіх членів колективу. Нераціональне мислення кожного працівника окремо, що виражається в байдужому ставленні його до виконання виробничих завдань, неминуче тягне за собою нераціональне «функціонування» всього колективного розуму в організації.

## **6. Психологічна угода і типи адаптації працівників до організаційного оточення**

Психологічна угода – це сукупність очікувань особи відповідно до її внеску в організацію, а також те, що організація дає їй взамін. Працівник робить внесок в організацію своїми зусиллями, здібностями, можливостями, часом, лояльністю тощо. Цей внесок задовольняє різноманітні потреби і вимоги організації. Отже, наймаючи працівника задля використання його здібностей, фірма очікує, що працівник використає ці здібності в роботі. У відповідь на внесок організація надає працівникам стимули. Деякі стимули, такі як заробітна плата і можливість зробити кар'єру, є матеріальними. Інші, такі як безпека праці і статус, - менш матеріальні. Так само як внесок, зроблений працівниками,

повинен задовольняти потреби організації, стимули, запропоновані організацією, повинні задовольняти потреби працівників.

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

Основні очікування індивіда стосуються: - змісту і значимості роботи; - оригінальності і творчого характеру роботи; - цікавості та інтенсивності роботи; - ступеня незалежності, прав і влади на роботі; - ступеня відповідальності й ризику; - престижності і статусу роботи; - ступеня залучення роботи до більш широкого діяльнісного процесу; - безпеки і комфортності умов на роботі; - визнання і заохочення гарної роботи; - заробітної плати і премій; - соціальної захищеності та інших соціальних благ, що надаються організацією; - гарантій росту і розвитку; - дисципліни та інших нормативних аспектів, які регламентують поведінку на роботі; - відносин між членами організації; - конкретних осіб, що працюють в організації. Організація очікує від людини, 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, яка володіє певними особистісними і моральними рисами; - член організації, здатний комунікувати і підтримувати гарні стосунки з колегами; - член організації, що поділяє її цінності; - працівник, який прагне до удосконалення своїх виконавчих здібностей; - людина, віддана організації та готова відстоювати її інтереси; - виконавець певної роботи, готовий здійснювати її з належною віддачею і на належному якісному рівні; - член організації, здатний посісти певне місце в організації та готовий взяти на себе відповідні зобов'язання та відповідальність; - співробітник, що слідує прийнятим в організації нормам поведінки, розпорядку і розпорядженням керівництва. Коли обидві сторони – особа й організація – усвідомлять, що

психологічна угода справедлива, вони будуть задоволені співпрацею і продовжуватимуть її.

В іншому випадку, якщо якась із сторін побачить дисбаланс чи неадекватність у контракті, то ця сторона може бути ініціатором змін. Наприклад, якщо особа вважає свою платню і можливості просування по службі недостатніми, то вона може стати менш старанною або й взагалі розпочати пошуки нової роботи. Аналогічно, організація може вимагати від працівника розпочати навчання, перевести його на іншу роботу або взагалі звільнити. Головним завданням організації є керування психологічними угодами

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

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

Входження людини до організації завжди пов'язане із розв'язанням декількох проблем: - адаптація людини до нового оточення; - корекція або зміна поведінки людини; - зміни і модифікації в організації

Таблиця 1. Підходи до встановлення взаємодії людини та організації

<b>Людина підбирається для виконання певної роботи</b>	<b>Робота підбирається для людини</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- вивчення роботи;</li> <li>- опис роботи;</li> <li>- визначення кваліфікаційних вимог;</li> <li>- відбір кандидатів за кваліфікаційними вимогами;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вивчення можливостей і прагнень людини;</li> <li>- закріплення за людиною певного місця в організації;</li> <li>- підбір роботи, найбільш відповідної</li> </ul>

- призначення людини на певну роботу	можливостям людини; - закріплення роботи за людиною
--------------------------------------	--

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

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

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

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

### **Тема 3. Особа і організація. Комунікативна поведінка в організації**

**1. Соціальні ролі в організації. Детермінанти виконання соціальних ролей. Особистісний потенціал працівника та його вплив на поведінку в організації.**

**2. «Я»-концепція та її вплив на поведінку людини в організації. Захисна поведінка.**

**3. Модель Майєрс-Бриггс. Комбінування типів особистості і особливості поведінкових реакцій. Методи визначення типу особистості та**

**моделювання програм індивідуальної поведінки. Психометрична концепція особистості.**

**1. Визначення соціальної ролі в організації. Детермінанти виконання соціальних ролей. Особистісний потенціал працівника та його вплив на поведінку в організації.**

Кожна людина в організації виконує якусь функцію (соціальну роль). Соціальна роль – це стійкий шаблон поведінки, яка відтворюється людьми з однаковим статусом (позицією) у соціальній системі. У ролі віддзеркалюються соціально типові аспекти поведінки. Виділяють дві основні групи соціальних ролей: а) професійно-функціональні – ролі, які пов'язані з виконанням працівниками професійної діяльності в організації; б) інші соціальні ролі, визначені активністю працівників у інших сферах діяльності і залежні від соціальної активності працівників, їх включення в різного роду соціальні зв'язки. Якість виконання людиною тієї чи іншої ролі залежить від того, наскільки вона розуміє її специфіку та в якій мірі ця роль приймається та засвоюється людиною, тобто інтерналізується. Інтерналізація працівниками своїх функціональних ролей в організації передбачає передусім розуміння цілей і завдань організації та згоду з ними. Якщо людина розуміє офіційні вимоги власної ролі та готова прийняти її, то відбувається трансформація офіційних рольових приписів у відповідні внутрішні спонукання, що впливає на формування індивідуального стилю рольової поведінки, яка віддзеркалює важливі особистісні якості працівника. У зв'язку з цим першочергове значення має роль менеджера у створенні умов для інтерналізації працівником соціальних ролей та здійснення на нього управлінського впливу. Інтерналізація визначається цілою низкою індивідуально-психологічних особливостей кожного конкретного носія соціальної ролі.

По-перше, мірою усвідомлення специфічних цілей діяльності колективу. Тому при прийомі на роботу та під час адаптаційного періоду керівникові необхідно приділити спеціальну увагу роз'ясненню цілей організації.

По-друге, тим, наскільки власні професійні та життєві цілі працівника сходяться з цілями колективу, наскільки в процесі діяльності в конкретному підприємстві він може реалізувати свої потреби, інтереси, життєві плани.

По-третє, рівнем домагань, тобто мірою складності тих завдань, які працівник ставить перед собою. Працівники з високим рівнем домагань докладатимуть максимум зусиль для того, щоб ефективно виконувати свої соціальні ролі, зробити професійну кар'єру, отримати відповідну матеріальну та моральну винагороду. І навпаки, працівники із середнім або низьким рівнем домагань виявлятимуть необхідний мінімум активності, що даватиме їм можливість більш-менш спокійно працювати в колективі.

По-четверте, мірою адекватності самооцінки працівників, що тісно пов'язана з рівнем домагань.

По-п'яте, мірою відповідальності працівників. Працівники з високим рівнем відповідальності виконуватимуть покладені на них соціальні функції сумлінно, своєчасно, якісно. Працівники з низьким рівнем відповідальності реалізовуватимуть соціальні ролі з мінімальним старанням, несвоєчасно, після постійних нагадувань тощо. Для підвищення рівня відповідальності працівників керівникові варто використовувати індивідуальні та групові форми контролю, а також орієнтувати працівників на розвиток відповідального ставлення до роботи у процесі самовиховання та саморозвитку.

По-шосте, тим, наскільки ті види діяльності, які здійснює колектив, ті цінності, на які колектив орієнтується, ті норми, яких колектив дотримується відповідають потребам особистості, її уявленням про себе.

Важливе значення для ролівої поведінки працівників має їхня активність у процесі практичної реалізації соціальної ролі. У випадку неадекватної

рольової поведінки, коли дії працівника не відповідають очікуванням колективу, в якому він працює, членами колективу або керівником, можуть застосовуватися відповідні санкції. Санкції – зовнішні щодо індивіда спонукання для виконання певної ролі. Санкціями можна вважати такі формальні й неформальні дії керівника та працівників колективу: - попередження про можливі дисциплінарні наслідки у випадку невиконання роботи; - накази про зміни пільгового графіка роботи; - догани; - штрафи; - не виплата премій; - бойкот колег за недотримання традицій та звичаїв колективу. Крім санкцій, можуть використовуватися і заохочення: подяка; премія; пільгова путівка та ін. Реалізація тих чи інших соціальних ролей працівника сприяє формуванню самоповаги особистості.

Рольову поведінку особистості можна розглядати як функцію двох змінних – соціальної ролі і "образу Я". З огляду на це можна розглядати рольову поведінку як єдність, взаємопроникнення соціальної ролі та індивідуальності людини, тобто кожен соціальну роль особистість грає індивідуально, залежно від свого характеру, здібностей, темпераменту та ін.

## **2. «Я»-концепція та її вплив на поведінку людини в організації. Захисна поведінка.**

Мета вивчення "Я - концепції" - допомогти сформувати позитивну "Я - концепцію", досягти внутрішньої погодженості особистості, пізнати себе, розвинути позитивні якості характеру, розширити рівень моральності, навчитися адекватно оцінювати свої стосунки з оточуючими, уникати конфліктів та встановлювати добрі стосунки, навчити управляти своїм внутрішнім світом, сформувати позитивний образ власного "Я".

Свідомість людини зорієнтована не тільки на відображення зовнішніх об'єктів – вона може бути спрямована на пізнання себе (внутрішнього світу, діяльності).



Усвідомлення людиною самої себе називають самосвідомістю. Самосвідомість – усвідомлення людиною себе як особистості (своїх якостей і рис, стосунків з іншими людьми, місця і ролі в суспільстві). Самосвідомість дає змогу осмислити свої дії, почуття, думки, мотиви поведінки, своє місце в суспільстві. Її об'єктом є сама особистість. У ній вона постає і як суб'єкт, і як об'єкт пізнання. Завдяки їй людина усвідомлює себе як індивідуальну реальність, відокремлену від природи та інших людей. Через самопізнання людина здобуває певні знання про себе.

Результатом самопізнання є створення Я-концепції особистості. Я-концепція особистості формується в процесі життєдіяльності, водночас впливаючи на розвиток, діяльність і поведінку особистості, як установка щодо себе.

Я-концепція – динамічна система уявлень людини про себе, на основі якої вона вибудовує взаємовідносини з іншими людьми. Виділяють три складових Я-концепції: 1) когнітивну – це переконання людини про саму себе (про свої здібності, зовнішність, соціальні ролі і статус та ін.), набір характеристик, якими, як їй здається вона володіє;

2) оціночну – це те, як людина оцінює ці характеристики, як до них відноситься (їй може подобатись чи не подобатись що вона, наприклад, сильна);

3) поведінкову – це те, як людина себе поводить (прагнення завоювати авторитет, підвищити свій статус чи намагатися бути непомітним, приховати свої недоліки).

Внаслідок повсякденної діяльності та взаємодії з іншими людьми в особистості виникає множина образів Я, кожен із яких домінує залежно від ситуації. Так, розрізняють Я-минуле, Я-реальне, Я-ідеальне, Я-фантастичне та ін. Я-реальне – уявлення людини про себе в даний момент. Я-ідеальне – уявлення про те, якою вона повинна бути, щоб відповідати суспільним нормам і очікуванням оточуючих. Розбіжність між Я-реальним і Я-ідеальним є могутнім

стимулом до дій, спрямованих на саморозвиток, самореалізацію, пошук справжнього життя.

Уявлення людини про себе, як правило, видаються їй переконливими незалежно від того чи вони засновані на об'єктивних знаннях чи суб'єктивних судженнях.

Я-образ – не статичне, а динамічне утворення. На формування Я-образу впливає комплекс факторів, з яких особливо важливими є: - минулий досвід, успіхи та невдачі; - ставлення до нас людей, особливо в дитячі роки; - власна зовнішність; - контакти з «авторитетними» людьми, які по-суті визначають уявлення про себе; - важливі події в житті: зміна роботи, одруження, народження дітей і внуків, розлучення, кар'єрний ріст, втрата роботи, війна – примушують переглядати ставлення до себе.

З наростанням протиріч в структурі образу «я» порушується стійкість, щезає внутрішня узгодженість елементів моделі «я»-концепції, відбувається «втрата себе», виникає психічне напруження, переживання. Процес зміни, який іде шляхом спрощення, або ускладнення змісту «я»-концепції, закінчується перетворенням всієї її структури. В такі переломні моменти позитивне, адекватне мислення допоможе сформувати здорове відношення до проблем і подолати психічну напругу.

Центральним компонентом Я-концепції є самооцінка.

Самооцінка – оцінка особистістю самої себе, своїх можливостей, якостей і місця серед інших людей. За відповідністю реаліям самооцінка може бути адекватною і неадекватною. Неадекватна самооцінка, у свою чергу, поділяється на завищену і занижену. Дуже завищена, як і дуже занижена, самооцінка здатна спричинити внутрішні конфлікти особистості. Самооцінка виконує регулятивну і захисну функції, впливає на поведінку, діяльність і розвиток особистості, її стосунки з іншими людьми. Тісно пов'язана вона з рівнем домагань.

Рівень домагань – прагнення досягти мети тієї складності, на яку людина вважає себе здатною. Залежно від самооцінки він теж може бути адекватним можливостям людини, заниженим або завищеним. Самосвідомість особистості через механізм самооцінки чутлива до співвідношення рівня домагань і реальних досягнень. З цим феноменом пов'язана самоповага, яка визначає відношення домагань людини до того, на що вона претендує. Особистість завжди характеризує піклування про себе. Для збереження самоповаги людина в одному випадку повинна виявити більшу активність, аби досягти успіху, що є непростим завданням. В іншому – знизити рівень домагань, за якого самоповагу буде збережено навіть за незначного успіху. Другий шлях є одним із випадків психологічного захисту свого образу Я.

**Психологічний захист** Психологічний захист – регулятивна система, яку особистість використовує для усунення психологічного дискомфорту, переживань, які загрожують Я–образу, і зберігає його на бажаному і можливому за певних обставин рівні. Захисні механізми вступають у дію, коли особистість за певних умов не може досягти поставленої мети. До цих механізмів відносять заперечення, витіснення, проєкцію, раціоналізацію, заміщення. Заперечення – намагання людини не сприймати повідомлення, яке її хвилює і може призвести до внутрішнього конфлікту. Витіснення – спосіб уникнути внутрішнього конфлікту, неспокою, вилучивши зі свідомості неприємну інформацію. При цьому людина може зовсім забути труднощі минулого, сильні негативні. Це все робиться не навмисно, а автоматично.

Проєкція – неусвідомлене перенесення власних бажань і переживань, в яких людина не хоче зізнатися собі через їх соціальну неприйнятність, на інших людей. Раціоналізація – людина намагається пояснити собі власну поведінку таким чином, щоб зберегти самоповагу та уникнути тривоги. Це пояснення може бути навіть псевдорозумним. Раціоналізація може набувати різних форм: «усі так роблять», «кислий виноград», «солодкі лимони» та ін. Заміщення –

перенесення дії з недосяжного об'єкта на такий, якого можна досягти. Дія захисних механізмів спрямована на збереження внутрішньої рівноваги шляхом витіснення зі свідомості всього того, що загрожує системі наявних цінностей. Усі компоненти самосвідомості особистості, про які йшлося вище, не є вродженими. Їх формування і розвиток залежить від умов життя людини та виховання.

Крім того, на фоні загальнолюдських у кожної людини помітно виокремлюються індивідуальні особливості, які позначаються на її житті, поведінці, діяльності. Індивідуально-психологічні особливості – неповторна своєрідність психіки кожної людини. Природною передумовою індивідуальних особливостей людини є спадкові та природжені біологічні особливості будови та функцій організму. Дитина народжується з властивими їй конкретними задатками, на ґрунті яких за життя залежно від умов виховання розвиваються й формуються притаманні певному індивіду будова та функції організму, особистісне психічне буття. До індивідуальних особливостей особистості відносять темперамент та характер як прояви індивідуальності у соціумі.

**Позитивне мислення як шлях до щастя** Образ власного “Я” – ключ до особистості та її поведінки. Образ власного “Я” визначає і діапазон можливостей людини – те, що вона в змозі чи не в змозі здійснити. Розширюючи діапазон образу, людина розширює для себе і сферу можливого. Створення адекватного, реалістичного уявлення про самого себе ніби наділяє людину новими здібностями, талантами. Численні експерименти абсолютно чітко продемонстрували, що як тільки змінювалась “Я-концепція”, проблеми та задачі, пов’язані з нею вирішувалися швидко та без надмірних зусиль. Отже, осягнення та використання “Я-концепції” відкриває простір для суттєвих змін якостей людини, завдяки наступним важливим умовам: 1. Всі наші дії, почуття, вчинки завжди узгоджуються з “Я-концепцією”. Змінюючи “Я- концепцію”, ми змінюємо себе, своє життя. 2. Уявлення про себе дійсно можна змінити. 3.

Позитивна "Я-концепція" забезпечить розвиток гармонійної особистості, яка перебуває в єдності зі світом, людьми і сама з собою. Позитивна "Я концепція" - це шлях до успіху в особистому житті, на роботі, в навчанні, в бізнесі. Адже тільки внутрішньо погоджена, стійка в поведінці, розвинута особистість може бути успішною у всіх сферах життєдіяльності.

### **3. Модель Майєрс-Бріггс. Комбінування типів особистості і особливості поведінкових реакцій. Методи визначення типу особистості та моделювання програм індивідуальної поведінки. Психометрична концепція особистості.**

Свою систему індивідуальних відмінностей у психології людини у ХХ столітті представили Катаріна Бріггс і її дочка Ізабель Майєрс-Бріггс. В її основу були покладені праці швейцарського психіатра Карла Густава Юнга. За цей час праця жінок з роду Бріггс набула широкого поширення, і стала застосовуватися майже у всіх видах людської діяльності. Наприклад, у США близько 70% школярів перед вступом до коледжу проходять тести МайєрсБріггс, які дозволяють їм точніше вибрати майбутню професію.

Крім того, знання типології, запропонованої Бріггс, можуть полегшити роботу маркетологам, адже усвідомлюючи, хто є вашим клієнтом, ви одержуєте перевагу, завдяки якій буде набагато простіше створити для нього УТП. Та й менеджери в своїй роботі повинні усвідомлювати, що всі люди різні. І поводитися з ними краще виходячи з їх моделі поведінки.

В типології існує чотири основних шкали: 1. Шкала Е – І – визначає звідки людина бере сили – ззовні (Extraversion, екстраверсія) чи всередині себе (Introversion, інтроверсія).

2. Шкала S – N – визначає як людина збирає інформацію про оточуючий світ – прямо і послідовно, орієнтується на конкретну інформацію (Sensing,

сенсорика) чи образно і спонтанно, орієнтується на загальну інформацію (iNtuition, інтуїція).

3. Шкала Т–F характеризує спосіб прийняття рішення – об’єктивне, раціональне зважування альтернатив Т (Thinking, мислення) чи суб’єктивне, таке, що базується на емоціях F (Feeling, почуття).

4. Шкала J–P описує як людина будує своє життя – діє рішучо і за планом, впорядковує інформацію J (Judging, судження) чи є гнучкою і спонтанною, діє за обставинами (Perception, сприйняття).

Природно, що всі 4 даних типи можна комбінувати. В результаті чого виникає 16 варіантів людської поведінки:

1. ISTJ - відповідальний, організатор.
2. ISFJ - лояльний, виконавець.
3. INFJ - надихаючий споглядач.
4. INTJ - незалежний, мислитель.
5. ISTP - прагматичний, майстер на всі руки.
6. ISFP - нечванливий, хороший член команди.
7. INFP - благородний, ідеаліст.
8. INTP - концептуальний, мрійник.
9. ESTP - спонтанний, реаліст.
10. ESFP - великодушний, веселун.
11. ENFP - оптиміст, для нього люди важливіше всього.
12. ENTP - дослідник, винахідлива особистість.
13. ESTJ - адміністратор, вимоглива людина.
14. ESFJ - гармонійна особистість, один для всіх.
15. ENFJ - парламентар, вміє переконувати.
16. ENTJ - командувач, лідер.( самостійно розглянути кожен тип)

#### **Тема 4. Мотивація і результативність організації**

- 1. Модель мотивації. Настанови щодо мотивації працівників в організації.**
- 2. Змістовні теорії мотивації поведінки індивіда.**
- 3. Процесійні теорії мотивації поведінки індивіда.**
- 4. Створення ефективної системи мотивації персоналу.**

### **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. Наприклад, робітниця вирішує, що в неї низька заробітна плата, і відчуває потребу у більших доходах. Тому вона шукатиме способу задовольнити цю потребу: старанніше працювати, намагаючись заробити підвищення зарплати, або шукати нову роботу. Вирішивши працювати наполегливіше і більше годин за певний період, вона оцінює свій успіх. Якщо її праця забезпечила вищу платню, вона продовжуватиме наполегливо працювати, якщо ж ні, то вона спробує інший варіант поведінки.

До факторів, які зумовлюють поведінку працівника і які треба враховувати в практиці мотивації його трудової діяльності, належать: - фізичний тип особистості; - рівень самосвідомості та освіченості; - професійна підготовка; - психологічний клімат у колективі; - вплив зовнішнього середовища.

Формування активної дійової системи мотивації ґрунтується на постійному аналізі й удосконаленні відносин між: - роботодавцями і 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.).

Спроби пояснити поведінку людей і сприяти підвищенню мотивації трудової діяльності робилися вже на перших етапах зародження суспільного виробництва. Найпершим із застосовуваних на практиці методів мотивації був метод «батога і пряника». При цьому батогом був страх, голод, тілесне покарання, а пряником – певна матеріальна чи інша винагорода. На практиці методи мотивації завжди були пов'язані з конкретним рівнем розвитку виробництва, наявними суспільними умовами, культурою, релігією, ціннісною орієнтацією особистості, її характером, посадою, статусом, кваліфікацією.

Мотиваційні теорії розвивалися протягом усієї історії економічної науки. В результаті склалась обґрунтована система теорій мотивації, яка є основою розробки прикладних механізмів мотивування працівників. Всі теорії мотивації поділяють на змістовні та прецесійні.

**2. Змістовні теорії мотивації поведінки індивіда.** Змістовні теорії аналізують потреби людини та їх 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: 1) люди постійно відчують певні потреби; 2) явно виражені потреби людей можна об'єднати в групи; 3) групи потреб людей ієрархічно розміщені стосовно одна одної; 4) не задоволені 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

**Фізіологічні потреби.** Це потреби у їжі, воді, одязі, помешканні, тобто це ті потреби, які людина має задовольняти, щоб підтримувати організм в життєдіяльному стані. Люди, які працюють тільки для задоволення фізіологічних потреб, мало цікавляться змістом роботи чи задоволенням вторинних потреб. Вони концентрують свою увагу на оплаті та умовах праці.

**Потреби безпеки.** Вони включають потреби у захисті від фізичної та психологічної небезпеки (гарантії безпечних умов праці, зайнятості, медичного обслуговування, пенсійного забезпечення, страхування). Людей, які приділяють підвищену увагу цій групі потреб намагаються уникати хвилювань, люблять порядок, розмірений ритм роботи, чіткі правила, тому їх бажано не використовувати на роботах, зв'язаних з ризиком, нововведеннями.

**Соціальні потреби (причетності і належності).** Потреби цієї групи включають прагнення людини до участі у спільних з іншими діях, входження у певні об'єднання людей. Людей для яких ці групи потреб є провідними бажано залучати до громадської роботи, організовувати для них колективні заходи, що виходять за рамки роботи, застосовувати групові форми організації праці, запроваджувати партнерство між керівниками і підлеглими.

**Потреби визнання і поваги.** Ця група потреб відображає бажання людей бути впевненими в собі, компетентними, а також бажання того, щоб оточення визнавало їх такими і поважало їх за це. Люди із загостреними потребами цієї групи прагнуть до лідерства, визнання авторитету в колективі. Стосовно цих працівників слід ширше використовувати моральне заохочення.

**Потреби самовираження.** Ця група об'єднує потреби, пов'язані з прагненням людини до повнішого використання своїх знань, умінь, здібностей, навичок, особистого потенціалу. Люди з сильною потребою самовираження творчі і незалежні, вони перебувають у постійному пошуку. Людям з такими потребами слід доручати роботу творчого характеру, оригінальні завдання, давати якомога більше свободи у виборі засобів і шляхів вирішення завдань.

## **2. 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”; “винагородазадоволення”. 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 уде винагорода. Згідно з теорією справедливості працівник суб'єктивно порівнює свої винагороди із 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. У цю оцінку включаються 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.

Автор теорії Дж. Адамс вказує на шість можливих реакцій людини на несправедливість. 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. 5. Індивід може змінити об'єкт порівняння, вирішивши, що окремі люди чи групи людей з якими він себе порівнював, перебувають у особливих умовах (особисті контакти, виняткові особисті якості і здібності цих осіб тощо). 6. Людина може зробити спробу перейти в інший підрозділ або навіть звільнитись з 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 оцінки справедливості винагороди працівниками організації.

## **МОДУЛЬ 2 Управлінський аспект організаційної поведінки**

### **Тема 7. Формування групової поведінки**

#### **1. Сутність, види та характеристика груп**

#### **2. Причини виникнення груп**

#### **3. Стадії розвитку групи**

### **1. Сутність, види та характеристика груп.**

Група – це дві і більше осіб, які взаємодіють одна з одною таким чином, що кожна особа здійснює вплив на конкретних людей (працівників) і одночасно перебуває під впливом інших осіб. Характерними ознаками будь-яких груп є: - наявність спонукальних моментів та причин для спільної роботи; - взаємний вплив членів групи один на одного та на поведінку групи; - наявність певних норм поведінки.

Організація зможе ефективно виконувати свої глобальні завдання за умови, що завдання кожної групи визначені таким чином, щоб забезпечити діяльність кожної групи. Крім того, група впливає на поведінку окремої особистості. Тому, чим краще розуміє керівник, що являє собою група і фактори її ефективності, і чим краще він володіє мистецтвом ефективного управління групою, тим імовірніше, що він зможе підвищити продуктивність праці групи і організації загалом.

Класифікація груп в організації Організація будь-якого розміру складається з кількох груп; в багатьох випадках кількість груп дуже велика. У середині кожної організації існують формальні й неформальні групи.

Формальними називають групи, створені за бажанням керівництва організації для виконання конкретних виробничих чи управлінських функцій. Вони виникають при: – горизонтальному поділі праці (виникнення підрозділів); – вертикальному поділі праці (виникнення рівнів управління). Прикладом формальної групи є виробнича бригада, будь-який відділ апарату управління, обслуговуючі та допоміжні служби підприємства.

У будь-якій організації існує три типи формальних груп: групи керівників (командні групи); цільові виробничі (господарські) групи; комітети..



Неформальна група – це спонтанно утворена група людей, які вступають у регулярні взаємовідносини для досягнення певної мети. Особливу увагу менеджер повинен приділяти неформальним групам, оскільки вони можуть стати домінуючими в організації, взаємно проникати в інші неформальні й формальні групи та сильно впливати на управління. Не завжди працівник, та й навіть керівник, усвідомлює те, що він вже опинився в складі певних неформальних груп або хоча би має якесь відношення до них. Неформальні організації мають багато спільного з формальними: – мають певну структуру управління та взаємодії; – керуються лідерами з метою виконання певних завдань на основі конкретної ієрархії; – використовують у своїй діяльності неписані правила (норми); – застосовують певну систему винагород, заохочень і санкцій. Але є і відмінності у їх функціонуванні: – формальні організації створюються за продуманим планом, а неформальні – спонтанно; – структура формальних організацій створюється свідомо, а неформальних – у результат соціальної взаємодії; – працівники формальної організації вступають до неї з метою реалізації її цілей, отримання доходу, досягнення престижу тощо, а до неформальної – для задоволення почуття причетності, здійснення взаємодопомоги, взаємозахисту, тісного спілкування; – формальна організація створюється переважно за рішенням керівництва, а неформальна – в результаті виникнення зацікавленості, симпатії тощо

**2. Причини виникнення груп:** 1) економічні. У ряді випадків люди вважають, що зможуть отримати вищий економічний результат, більшу вигоду, об'єднавшись в групу. 2) фізичні. В організаціях, як правило, 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

Об'єднуючись в групи люди задовольняють цілий ряд потреб. Об'єднуючись в групи, люди: почуваються сильнішими і впевненішими перед труднощами і перешкодами; забезпечують собі престижне становище; посилюють свою владу для досягнення поставлених цілей; захищають свої права та ін.

## **2. Стадії розвитку групи.**

Групи, що виникають і функціонують в організаціях, проходять приблизно одні і ті ж стадії групового процесу. Ефективність діяльності групи залежить від стадії її розвитку. Менеджери повинні знати, на якій стадії знаходиться конкретна група, з метою вироблення ефективного впливу на її членів. Виділяють такі стадії їх розвитку:

1. Формування нової групи (індивіди знайомляться, шукають і визначають свої ролі). Утворюється єдине ціле з практично чужих один одному людей – це, наприклад, нова група в трудовому колективі, студентська група. Люди поведуться обережно, ніяково. Кожен прагне знайти собі роль, яка б забезпечила збереження його індивідуальності, і одночасно підходила б для єдиного цілого. Люди прагнуть діяти не дратуючи інших, і такої ж поведінки чекають від інших членів групи. Якщо необхідно виконати якусь роботу, то кожен виконує її індивідуально.

2. Набуття навиків. У цей період члени групи з'ясовують форми та методи діяльності, створюють моделі взаємодії, деякі члени групи можуть спробувати самоутвердитися як лідери. До цієї стадії переходять тоді, коли група працює над більш широкими завданнями, виконання яких передбачає внесок усіх членів групи.

3. Зміцнення. У цей період члени групи вже мають певні враження про обов'язки інших працівників, методи їх роботи. Кожен має свою роль, пов'язану з виконанням конкретних завдань. Активні і пасивні члени групи чітко розмежовуються. Атмосфера діяльності досить розкута, оскільки всі знають один одного. У багатьох випадках на цій стадії члени групи прагнуть захистити себе – виробляють захисні механізми. Ними можуть бути: мовчання і відхід від діяльності групи, заглиблення в інші турботи; критичний настрій, посилення на власні переваги; жорсткий формалізм; перетворення справи на жарт; розмови, що відводять від теми – розповіді про власні переживання.

4. Розподіл на клани. На цій стадії, як правило, критикани знаходять один одного, інші члени групи також знаходять підтримку однодумців. Між кланами виникає конкуренція та боротьба за владу, бажання членів групи співпрацювати різко падає. Цьому можна перешкодити обговорюючи проблеми та шукаючи причини їх виникнення.

5. Внутрішня гармонія (“щаслива сім'я”). Для цієї стадії характерний постійний пошук згоди будь-яким чином. Атмосфера в групі досить тепла, доброзичлива та безпечна, і члени групи пишаються приналежністю до неї. Стабільність групи настільки зростає, що зовнішній світ не береться до уваги, проблемою може стати самозадоволення, стабільність може ускладнити роботу інших членів групи, група перестає бути гнучкою та ефективною.

6. Подрібнення. Удавана рівновага починає порушуватись, з'являється люди, які починають розуміти, що одних тільки дружніх стосунків недостатньо. Відокремленість починає заважати, і група розпадається, хоча б і на короткий час.

7. Ідеальна група. Така група відкрита і всередину, і назовні. Співробітництво та комунікації здійснюються гнучко та цілеспрямовано. Ролі та норми не мають чітких контурів, а члени групи можуть бути членами багатьох інших груп. Група спирається на

власні та зовнішні відносно неї ресурси. Діяльність суттєво спирається на особистий внесок кожного, члени групи здатні виявляти ініціативу, спрямовані на нове, прагнуть постійно розвивати себе і погоджуються працювати на благо групи. Завдання виконують при спільній відповідальності. Вся діяльність спрямована на пристосування до змін, оскільки статичний стан вважається незадовільним. Визнається, що діяльність групи заснована не лише на справах, а й на почуттях.

## **Тема 8 . Управління поведінкою організації**

### **1. Специфіка роботи у командах**

### **2. Етапи процесу створення та організації роботи команди**

### **3. Класифікація команд**

#### **1. Специфіка роботи у командах**

Під командною формою організації робіт розуміють об'єднання певної групи професійних працівників в автономний самокерований колектив з метою вирішення поставленого завдання більш оперативно, ефективно і якісно, ніж за традиційної організації робіт.

Команда – це спеціально підібрана група людей для об'єднання їхніх зусиль, спрямованих на розв'язання проблемної ситуації чи спільне виконання важливого завдання.

Командний менеджмент – управлінський підхід, орієнтований на стимулювання творчої активності групової діяльності при розв'язанні нестандартних завдань.

Командний менеджмент передбачає дотримання низки принципів, на яких базується процес створення та функціонування команди: 1. Добровільність входження до команди. До складу команди може бути включений тільки той кандидат, який добровільно виявив готовність увійти до складу команди на основі обізнаності і розуміння всіх умов її діяльності.

2. Команда може складатися зі співробітників одного або різних рівнів і підрозділів компанії. У період роботи у складі команди всі її члени мають рівні права і обов'язки. Для роботи в команді не має значення, яку посаду займає співробітник на підприємстві. У рамках команди всі співробітники мають рівний статус.

3. Колективне виконання роботи. Кожен член команди виконує ту частину загального завдання, яку йому доручила команда, а не ту, яку він зазвичай виконував за завданням адміністративного начальства.

4. Колективна відповідальність. Уся команда втрачає в довірі, стимулюванні, у



суспільному визнанні, якщо завдання не виконане з вини будького з членів команди.

5. Орієнтованість оплати праці на кінцевий результат загальнокомандної роботи. Усім членам команди, незалежно від посад, буде вигідно, якщо команда в цілому працювала ефективно, і навпаки.

6. Адекватне стимулювання команди за кінцевий результат. Керівництво повинно володіти інформацією про стимули, значущі для кандидатів в члени команди. Гідними стимулами можуть виступати не тільки гроші, але й інші способи заохочення, засновані на хобі, амбіціях і перевагах кандидатів. Нерідко громадське визнання виявляється більш цінним стимулом, ніж матеріальна винагорода.

7. Автономність самоврядування команди. Діяльністю членів команди управляє її керівник (лідер), а не адміністративне начальство компанії.

8. Підвищена виконавська дисципліна. Кожен член команди відповідає за кінцевий загальнокомандний результат. Цей принцип добровільно приймається кожним членом команди.

9. Взаємопідтримка, комфортний клімат і дружні відносини. Команда буде тільки тоді командою, коли її члени поважають один одного, навчають один одного і підтримують дружні відносини, хоча за межами команди ці якості можуть і не проявлятися.

## **2. Етапи процесу створення та організації роботи команди**

Керівник у процесі створення групи-команди може мати справу з трьома варіантами стартових ситуацій: - група створюється з нуля.

Головне завдання керівника полягає у доборі таких фахівців, робоча поведінка яких відповідає умовам командної роботи, схильних до інтелектуальної співпраці, взаємодопомоги і підсилення, тобто на основі інформації про характеристики кандидатів створити «групу співлідерів»; - група вже існує у неповному складі.

Головне завдання керівника полягає в отриманні інформації про поведінкові характеристики наявних членів, а також відібраних кандидатів з метою їх подальшої цілеспрямованої трансформації у напрямку формування «групи співлідерів»; - група вже існує у повному складі. Головне завдання керівника полягає в отриманні інформації про поведінкові характеристики всіх членів групи з метою їх поступової трансформації (за необхідності) у «групу співлідерів».

Є кілька підходів до формування менеджером команди. Перший підхід полягає у тому, що команда створюється у процесі вироблення спільних цілей і принципів («командного бачення»), які потім становлять основу її роботи. Учасники команди мають свої переконання, припущення і бачення щодо спільної роботи. Між ними можуть виникати

розбіжності, суперечки і навіть конфлікти, перш ніж вони досягнуть згоди і вироблять цінності, які їх об'єднують. Але важливим стає уміння вести діалог та бажання спільно шукати найкраще рішення. Як правило, такі команди орієнтуються на довгострокову перспективу роботи. Згідно з другим підходом команда формується залежно від конкретного завдання, яке треба виконати (наприклад, проведення реструктуризації, реорганізації тощо), тобто йдеться про короткострокову перспективу роботи. Зазвичай, цілі та принципи роботи такої команди вже узгоджені між її членами. Однак лише талант та інтуїція менеджера допоможуть визначити, який підхід стане успішним у тій чи іншій ситуації. Як зазначає П. Друкер, «роботу завжди слід організовувати так, щоб сила, ініціативність, відповідальність та компетенція, притаманні окремим членам команди, перетворилися у джерело стабільності та високої продуктивності всієї команди»

Етапи процесу створення та організації роботи команди: 1 Зародження - відокремлення нової сфери діяльності, отримання важливого завдання, виникнення проблемної ситуації - прийняття офіційного або спонтанного рішення про об'єднання людей

2. Формування - визначення кількісного та якісного складу команди - добір учасників команди, які відповідають встановленим вимогам - розв'язання комплексу питань, пов'язаних з організацією або самоорганізацією командної роботи

3. Адаптація - знайомство, зближення, спостереження, демонстрація можливостей - подолання індивідуалізму - визначення необхідності залучення додаткових учасників команди - доукомплектування команди за вибором її учасників

4. Стабілізація - усвідомлення спільної мети - визначення статусно-рольових стосунків між членами команди - вироблення загальних норм поведінки

5. Функціонування - відпрацювання комунікативних зв'язків - згуртування колективу - створення сприятливої соціально-психологічної атмосфери - досягнення синергічного ефекту від командної співпраці

6. Розформування - інтенсивні соціальні контакти припиняються

### 3. Класифікація команд

Існує ряд критеріїв за якими можна класифікувати команди.

Команди розрізняють залежно від: - тривалості існування - тимчасові і постійні команди; - призначення команди - управлінські і проектні команди; - ступені регламентації діяльності - функціональні і інтелектуальні команди; - способу формування - міжфункціональні і інтактні команди; - методу управління – команди, керовані менеджером і самокеровані команди.

Постійні команди можуть діяти протягом всього життєвого циклу організації, тимчасові команди створюють на певний період для вирішення певних завдань.

Управлінські команди – це команди менеджерів, які формуються на середньому і вищому рівнях управління організації. Управлінські команди створюються, перш за все, для забезпечення ефективної поточної фінансововиробничої діяльності організації. Дуже важливо мати досвідчену і грамотну управлінську команду в період реорганізації компанії чи для здійснення заходів антикризового управління.

Проектні команди створюються з метою реалізації того чи іншого важливого для організації проекту. В якості проекту може виступати деяка задача чи проблема. Прикладом проектних команд є команда з розробки нового продукту, команда по просуванню продукту, команда з впровадження нового обладнання ч технологій, команда з реалізації в організації реінжинірингу бізнес-процесів та ін.

Функціональні команди діють в рамках строгої регламентації діяльності, постановка завдання завжди відрізняється високим рівнем конкретизації кінцевого результату, умов і термінів виконання робіт, характером забезпечення і формою оплати. Серед функціональних команд високий відсоток тимчасових, а то і разових команд, що обумовлено локальним і короткостроковим характером більшості виробничих завдань. Так, після завершення масштабного будівництва багато будівельних бригад припиняють своє існування. Нерідко розпадаються сезонні артілі сільськогосподарських робітників і заготівельників. Аварійні бригади часто формуються випадковим чином під тиском зовнішніх обставин. До функціональних команд можна віднести екіпажі літаків, гірничопрохідницькі бригади, рецензійні ради та ін.

Для інтелектуальних команд постановка завдань, таких як розробка стратегії розвитку фірми, пошук раціональних проектних рішень тощо, часом може бути позначена лише у загальних рисах, із зазначенням необхідних якостей і параметрів. Терміни виконання встановлюються приблизно з проміжними контрольними перевірками. Це вимагає формування команд на більш тривалу перспективу

Міжфункціональні команди формуються з представників різних підрозділів організації. Для команд цього типу характерна наявність конкретного, одноразового завдання. Метою її створення є вирішення певної проблеми, яка зачіпає різні функціональні напрями діяльності компанії. Міжфункціональна команда існує стільки часу, скільки потрібно для виконання завдання. Для членів команди робота над завданням є вторинною по відношенню до основної роботи. Керівник команди може бути призначений формально, або вибраний з членів команди.

Інтактна команда є виробничим підрозділом або тривалий час існуючої робочою

групою, яка виробляє певний продукт або послугу. Ці команди створюються з метою вирішення проблем і актуальних задач в рамках послуги чи продукту, який виробляється даним підприємством.

## **Тема 12. Організаційна культура**

1. Сутність поняття, елементи та функції «організаційної культури».
2. Фактори, що впливають на формування організаційної культури.
3. Типи організаційної культури.

### **1. Сутність поняття, елементи та функції «організаційної культури»**

Пітер Друкер, один із найвпливовіших теоретиків менеджменту ХХ століття, зазначив, що для розвитку бізнесу корпоративна культура набагато важливіша від правильної стратегії. Він не применшував значення стратегічного планування, він просто вірив, що компанія з низьким рівнем корпоративної культури не спроможна досягти запланованих цілей. Для того, щоб домогтися високих результатів, потрібно підняти рівень корпоративної культури.

Організаційна культура – це набір цінностей, очікувань і норм, що приймаються членами організації. Організаційна культура – це своєрідна закрита мораль, покликана зміцнювати згуртованість соціальної групи, спрямовувати її діяльність у потрібному руслі, що забезпечує успішне функціонування і розвиток організації. Культура є важливою для організації, оскільки може мотивувати чи демотивувати працівників, створювати позитивний чи негативний імідж організації.

Виокремлюють два рівні організаційної культури. Перший рівень, або поверхневий, включає такі видимі зовнішні факти, як фірмовий стиль, символи, робоча обстановка, ритуали, історії, герої, поведінка, мова. Другий рівень, або глибинний, включає базові цінності що визначають поведінку людей: місію, цілі, стратегію, філософію, цінності, норми, розуміння реальності часу та простору, ставлення до людей та роботи, ставлення до природи). Фундаментальним рівнем культури є базові цінності на основі яких будується організація.

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

Філософія організації об'єднує ключові питання, що відносяться до досягнення цілей організації і співробітництва персоналу.

Цінності – основні ідеї, прийняті більшістю співробітників організації, що направляють їх діяльність і забезпечують успіх. Ключові цінності компанії можуть

виражатись девізом.

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

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

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.

## **2. Фактори, що впливають на формування організаційної культури.**

На формування організаційної культури, її змісту і окремих параметрів впливає ряд чинників зовнішнього і внутрішнього оточення підприємства.

Зовнішнє середовище складається із макро- та мікрооточення. Серед чинників зовнішнього макросередовища, що впливають на організаційну культуру, виділяються основні, серед яких:

1. Національний фактор (культура, менталітет, релігія), який формують національні звичаї, виховання, етикет, властиві різним національним спільнотам, що впливають на організаційну культуру.

2. Інституційний фактор проявляється у політичній, економічній, соціальній ситуації, що визначають рівень життя населення, специфіку умов функціонування організацій в даній країні.

3. Науково-технічний прогрес як фактор зовнішнього середовища впливає на всі сфери життєдіяльності людини.

4. Ділові партнери (постачальники, споживачі, фінансові інститути).

5. Власники, інвестори.

6. Конкуренти.

Зовнішнє середовище значно впливає на організаційну культуру підприємства, проте, як свідчить практика, дві організації, що функціонують в одному і тому ж оточенні, можуть мати культури які значно відрізняються одна від одної. Пояснити це явище можна впливом факторів внутрішнього середовища, серед яких:

1. Особистість керівника (лідера).
2. Рівень компетенції персоналу проявляється у сприйнятті ним цінностей, прояві творчого підходу та ініціативності з його боку, як і в якій кількості необхідні заходи для навчання, ротації, підвищення кваліфікації.
3. Розмір підприємства.
4. Сфера діяльності підприємства.
5. Стадія життєвого циклу підприємства.
6. Технологія є чинником, що знаходиться в тісному взаємозв'язку з організаційною культурою.

### **Фактори, що сприяють або гальмують розвиток культури організації**

Сприятливі фактори :

1. Зростання контактів із зовнішнім середовищем 2. Аналіз потреб клієнтів 3. Дослідження й аналіз досягнень конкурентів 4. Залучення зовнішніх консультантів 5. Навчання працівників та керівників за межами підприємства 6. Об'єктивний підбір кадрів. Прозорі критерії кадрового та професійного зростання 7. Наявність ресурсів, які можна направити на розвиток культури 8. Великий життєвий цикл підприємства, що забезпечує стабільні умови розвитку культури 9. Вдосконалення і розвиток культури, достатній рівень мотивації 10. Постійний контроль з боку керівництва за станом культури, застосування різних методів пропаганди корпоративних досягнень

Гальмуючі фактори:

1. Зосередження на внутрішніх процедурах і правилах підприємства 2. Незрозумілі, не прозорі критерії оцінки успіху підприємства та мотивації працівників 3. Домінуюча позиція підприємства на ринку і пов'язаний з цим застій 4. Низький управлінський рівень. Відсутність ротації керівних кадрів 5. Несприйняття ініціативи працівників в питаннях культури 6. Інтуїтивний підбір кадрів, заснований на суб'єктивних критеріях оцінки 7. Відсутність відповідних ресурсів на розвиток культури 8. Короткий життєвий цикл підприємства 9. Введення обмежень в кадровій політиці за суб'єктивними ознаками (політичні, релігійні, мовні переваги)

### **3. Типи організаційної культури**

Жоден з типів організаційної культури не є кращим від іншого. На практиці культура організації одночасно поєднує декілька її типів, або ж різні підрозділи однієї

організації можуть мати різні типи культури. Типізація організаційних культур є досить широкою.

Типи організаційної культури Чарльза Хенді. Ірландський філософ, який 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, культура ролі, культура задачі, культура особистості.

Культура влади Цей тип культури можна порівняти з павутиною, 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 не велика кількість правил та процедур. Цей тип культури можуть використовувати малі підприємства, централізовані організації, сімейний бізнес.

Культура ролі (або бюрократична культура) Заснована на суворій спеціалізації підрозділів організації, чия діяльність координує порівняно невелика верхня ланка управління. В таких організаціях має місце висока міра формалізації і стандартизації діяльності і відносин. Контроль за діяльністю спеціалізованих підрозділів здійснюється на основі правил і інструкцій. Основне джерело влади - це положення, що займає працівник, а влада особистості в такій культурі відкидається.

Культура завдання Такого типу культура 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.

Культура особистості Передбачає, що організація існує лише для того, щоб сприяти розвитку її людей і сприяти досягненню ними власних цілей. Контракт, що умовно укладається між керівником такої організації і працівником, передбачає, що співробітник в будь-який момент може покинути організацію. Символом цієї культури є кластер – серія не пов'язаних між собою точок, які представляють людей в організації

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Власова А. М. Організаційна поведінка: навч. посіб./ А. М. Власова, Л. М. Савчук, В. Б. Савінова – К.: КНЕУ, 1998. – 96 с.
2. Гірняк О. М. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: навч. посіб. для студ. вищ. закл. Освіти / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський – К.: Магнолія плюс, Львів: Новий світ, 2000.
4. Дудар Т. Г. Менеджмент: навч. посіб./ Т. Г. Дудар, Р. В. Волошин, В. Т. Дудар – К.: ЦУЛ, 2013. – 336 с.
5. Красовский Ю. Д. Организационное поведение: учеб. пособие для вузов / Ю. Д. Красовский – М.: ЮНИТИ, 2001. – 472 с.
6. Кузьмін О. Є Основи менеджменту: підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник – К.: Академвидав, 2003. – 416 с.
7. Новак В. О. Організаційна поведінка: підручник / В. О. Новак, Т. Л. Мостенська, О. В. Ільєнко – К.: Кондор, 2013. – 498 с.
9. Рудінська О. В. Менеджмент. Теорія менеджменту. Організаційна поведінка. Корпоративний менеджмент: навч. посіб./ О. В. Рудінська, С. А. Яромич, І. О. Молоткова – К.: Ельга; Ніка-Центр, 2002. – 336 с.
12. Савельєва В. С. Організаційна поведінка: навч. посіб. / В. С. Савельєва, О. Л. Єськов, В. М. Вакуленко – К.: ЦУЛ, 2012. – 240 с.
13. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом / В. А. Спивак – СПб., 2000.
14. Бабосов Е. М. Конфликтология: учеб. Пособие / Е. М. Бабосов – 2-е изд., стереотип. – Минск: ТетраСистемс, 2001. – 464 с.
15. Балабанова Л. В. Конфліктологія: навч. посіб./ Л. В. Балабанова, К. В. Савельєва – К.: ВД «Професіонал», 2009. – 280 с.
16. Беляцкий Н. П. Менеджмент: Основы лидерства: учеб. Пособие / Н. П. Беляцкий – Минск: Новое знание, 2002. - 250 с.
18. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління: навч. посіб./ Т. В. Дуткевич – К.: ЦНЛ, 2005. – 456 с.
19. Пірен М. І. Конфліктологія: підручник / М. І. Пірен – К.: МАУП, 2003. – 360 с.
20. Резник С. Д. Управление персоналом: учеб. пособие / С. Д. Резник, И. А. Игошина, К. М. Кухарев – М.: Инфра-М, 2006.
21. Свеженцева Ю. Лояльність до організації та організаційна поведінка / Ю. Свеженцева // Соціальна психологія. – 2008. – № 3. – С. 103–117.



22. Скібіцька Л. І. Конфліктологія: навч. посіб./ Л. І.Скібіцька – К.: ЦНЛ, 2007. – 384 с.
23. Щекин Г. В. Визуальная психодиагностика: познание людей по их внешности и поведению: монография / Г. В. Щекин – К.: МАУП, 1995. – 672 с.

Навчальне видання

*Організаційна поведінка*

Опорний конспект лекцій

**Банєва** Ірина Олексіївна

Відповідальний за випуск : І.О.Банєва

Технічний редактор: А.А.Яценко

Формат 60x84 1/16 Ум.друк.арк

Тираж 5 прим.

Надруковано у видавничому відділі  
Миколаївського національного аграрного університету  
54020, м.Миколаїв, вул.Г.Гонгадзе, 9

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК №4490 від 20.02.2013

