

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**Кафедра економіки, бізнесу і управління персоналом
на транспорті**

Л. О. Позднякова, Н. В. Гриценко

ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА

Конспект лекцій

Частина 1

Харків – 2016

Позднякова Л.О., Гриценко Н.В. Організаційна поведінка:

Конспект лекцій. – Харків: УкрДУЗТ, 2016. – Ч. 1. – 54 с.

Конспект лекцій з дисципліни "Організаційна поведінка" призначений для вивчення основних чинників, що визначають поведінку людей в організації. Основне завдання цього конспекту лекцій – дати студентам відомості про основні закономірності поведінки людини в організації і сприяти формуванню навичок і вмінь керувати індивідуальною та спільною діяльністю в рамках певних організаційних структур.

Рекомендується для 1 рівня вищої освіти «бакалавр» за напрямом підготовки спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» факультету економіки.

Іл. 7, табл. 1, бібліогр. 30 назв.

Конспект лекцій розглянуто і рекомендовано до друку на засіданні кафедри економіки, бізнесу та управління персоналом на транспорті 5 серпня 2016 року, протокол № 2.

Рецензент

проф. О.Г. Дейнека

Л.О. Позднякова, Н.В. Гриценко

ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА

Конспект лекцій

Частина 1

Відповідальний за випуск Гриценко Н.В.

Редактор Решетилова В.В.

Підписано до друку 11.10.16 р.

Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 2,25. Тираж 50. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Українська державна академія залізничного транспорту,
61050, Харків-50, майдан Фейєрбаха, 7.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2874 від 12.06.2007 р.

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра економіки, бізнесу і управління персоналом на
транспорті

Конспект лекцій

з дисципліни Організаційна поведінка

Частина 1

для 1 рівня вищої освіти (бакалавр) за напрямом підготовки 073
спеціальності «Менеджмент» спеціалізації «Управління
персоналом та економіка праці»
факультету економіки

Харків 2016

Позднякова Л.О., Гриценко Н.В. Організаційна поведінка: Конспект лекцій. – Харків: УкрДУЗТ, 2016. – Ч. 1. – 53 с.

Конспект лекцій з дисципліни "Організаційна поведінка" призначений для вивчення основних чинників, що визначають поведінку людей в організації. Основне завдання цього конспекту лекцій - дати студентам відомості про основні закономірності поведінки людини в організації і сприяти формуванню навичок і вмінь керувати індивідуальною та спільною діяльністю в рамках певних організаційних структур.

Конспект лекцій розглянуто і рекомендовано до друку на засіданні кафедри „Економіка, бізнес та управління персоналом на транспорті”, протокол № 2 від 5 серпня 2016 року.

Рекомендується для 1 рівня вищої освіти «бакалавр» за напрямом підготовки спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» факультету економіки.

Іл. 7, табл. 1, бібліогр. 30 назв.

Рецензент:

проф. Дейнека О.Г.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
ТЕМА 1. ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ	5
1.1 Сутність та поняття «організація»	5
1.2 Специфіка організаційної поведінки суб'єкта	6
1.3 Система основних понять (тезаурус) навчальної дисципліни	7
ТЕМА 2. ОСНОВНІ ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТЕОРІЇ	11
2.1 Класична організаційна теорія	11
2.2 Теорії організаційної поведінки	13
2.3 Теорія інститутів та інституційних змін	15
ТЕМА 3. ОСОБИСТІСТЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ	18
3.1 Особистість в системі суспільних відносин	18
3.2 Типологія особистості	19
3.3 Сучасні концепції і моделі поведінки особистості в організації	21
ТЕМА 4. ТЕОРІЇ ПОВЕДІНКИ ЛЮДИНИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	24
4.1 Поняття особистості та її основні властивості	24
4.2 Вивчення основ теорії поведінки особистості	26
4.3 Сучасні концепції і моделі поведінки особистості в організації	30
ТЕМА 5. ТРУДОВІ РЕСУРСИ ТА ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ	33
5.1 Трудові ресурси: склад та структура	33
5.2 Сутність трудового потенціалу	35
ТЕМА 6 ТРУДОВА МОТИВАЦІЯ І РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ	38
6.1 Сутність та специфіка трудової мотивації	38
6.2 Прикладне значення змістових і процесуальних теорій мотивації	39
6.3 Діалектика фінансово-економічного, адміністративно- правового та соціально-психологічного стимулювання персоналу організації	41
ТЕМА 7 ФОРМУВАННЯ ГРУПОВОЇ ПОВЕДІНКИ	44
7.1 Природа групової поведінки	44
7.2 Основні етапи і проблеми формування групи	46
7.3 Методи оптимізації професійної діяльності груп	47
ПИТАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ	51
Змістовий модуль 1. Організаційна поведінка особистості	51
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	53

ВСТУП

Метою лекційного курсу є короткий виклад фундаментальних основ науки про поведінку людей і груп в організаціях, формування поведінкових моделей і інструменти управління цими предметними галузями. Лекційний матеріал ‘розкриває основні положення освітньої програми підготовки менеджера з дисципліни «Організаційна поведінка». Він структурований відповідно до програми навчальної дисципліни та «синхронізований» з проблемно-тематичним курсом.

Курс лекцій містить мінімум інформації, якої достатньо для з'ясування вихідних теоретичних положень і актуальних проблем навчальної дисципліни. Ця обставина підсилює роль самостійного вивчення спеціальної навчальної, наукової та довідково-енциклопедичної літератури. У список рекомендованих джерел включені найбільш цікаві та доступні студентській аудиторії праці вітчизняних і зарубіжних авторів. Вони дозволять розширити обсяг теоретичних знань до рівня, необхідного для успішного проходження атестації з дисципліни, і виявляться корисними для набуття і розвитку умінь і навичок управління сучасними організаціями.

ТЕМА 1. ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ

1.1 Сутність та поняття «організація».

1.2 Специфіка організаційної поведінки суб'єкта.

1.3 Система основних понять (тезаурус) навчальної дисципліни.

1.1 Сутність поняття «організація»

Виникла організація із людських потреб у кооперації зусиль для досягнення своїх особистих цілей у зв'язку з наявністю цілого ряду фізичних, біологічних, психологічних і соціальних обмежень. Нині поняття "організація" широко вживається в багатьох науках (філософії, математиці, економіці, соціології та ін.) і в практичній діяльності. Це поняття багатозначне. Найчастіше воно означає:

- внутрішню упорядкованість, узгодженість взаємозалежних елементів цілого (системи);
- сукупність процесів або дій, що забезпечують досягнення цілей системи;
- об'єднання людей, спільна діяльність яких спрямована на реалізацію встановлених програм на основі певних правил і процедур [23].

Таким чином, це поняття може означати об'єкт, властивості об'єкта та діяльність (процес) і вживається для позначення різних семантичних категорій: соціальної організації або інституту (статика) і процесу управління як впорядковуючої та свідомо координуючої діяльності (динаміка). Суспільство складається з безлічі організацій, з якими пов'язані всі аспекти і прояви людського життя - суспільства в цілому, економіки, науки, освіти, навіть особистого життя.

Організація - це соціальне утворення з визначеними межами, яке свідомо координується і функціонує на відносно простій основі для досягнення мети [6].

Організація складається з людей чи груп осіб, які взаємодіють між собою. Організаційні процеси містять у собі соціальну сутність, а взаємодія членів груп повинна бути

збалансованою і припускає необхідність у координації. За висловом В.І. Терещенка, під організацією розуміється структура, кістяк, у рамках якого здійснюються певні заходи.

Організація - це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної цілі чи цілей.

Щоб бути справді організацією, ця група повинна відповідати таким вимогам:

- наявність принаймні двох людей, які вважають себе частиною цієї групи;
- наявність хоча б однієї спільної мети;
- наявність членів групи, які свідомо працюють разом, щоб досягти значимої для всіх мети.

Будь-яка організація складається з елементів (відділів, служб, груп, окремих виконавців), їхніх ролей і відносин, визначених ієрархією, поліархією, писаними і неписаними правилами (кодексами) поведінки. Ці ролі, відносини й кодекси можуть мати офіційні та неофіційні аспекти або офіційну і неофіційну структури. Поняття "організація" відноситься до числа найбільш часто вживаних. Воно вживається щонайменше у трьох значеннях:

- організація як система;
- організація як стан;
- організація як процес.

1.2 Специфіка організаційної поведінки суб'єкта

«Найважливішим активом організації є люди!» Переважна більшість сучасних менеджерів сприймають це твердження професора Стенфордського університету Джеффри Пфеффера позитивно і в різних куточках світу використовують його як керівництво до дії. Не будемо, однак, забувати, що в деяких країнах і в деяких організаціях відносини між роботодавцями і працівниками все ще будуються за іншими правилами: «Начальник завжди правий», «Незамінних працівників не буває», «Ініціатива підлеглого карається» і ін. [15].

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

Термін «**організаційна поведінка**» у найзагальнішому вигляді означає розуміння і пояснення причин вчинків людей, що працюють в організації (фірмі, банку, держустанові), прогнозування тих чи інших поведінкових моделей в різних ситуаціях, контроль модифікацій поведінки працівників і стимуляцію таких мотивів, які підвищували б продуктивність праці та покращували б результативність робіт.

Існує певна схема конструювання дисципліни «Організаційна поведінка», яка включає використання знань соціальних наук (загальна психологія, соціальна психологія, психологія праці, етика і культурологія), управлінських дисциплін (менеджмент, маркетинг, управління персоналом, теорія організації, інноваційний менеджмент). Соціальні науки задають пояснювальні моделі поведінки, а управлінські - практичне використання цих моделей. Ця взаємодія створює або конструює концептуальний каркас організаційної поведінки: організаційна поведінка керуючих і керованих, що в загальному вигляді можна подати як соціологію організацій.

1.3 Система основних понять (тезаурус) навчальної дисципліни

Для докладного наукового опису і аналізу внутрішньогрупових явищ і процесів потрібна значна кількість понять. При цьому 12-15 термінів мають особливе значення і становлять ядро тезауруса.

Особистість - індивід, включений у систему суспільних відносин, носій біологічних (природних) і культурно обумовлених якостей, або сутнісних сил, що реалізуються в процесі спілкування з іншими індивідами (суб'єктами) [6].

Група - обмежена в розмірах сукупність індивідів, що виділяється з спільності людей (соціуму) на основі певних ознак. Найбільш поширеними з них є: чисельність (розрізняють великі, малі і мікрогрупи - діади, тріади); соціальний статус (формальні і

неформальні); рівень розвитку (дифузні, корпорації, асоціації, колективи); доцільність членства (референтні, нереперентні, антиреферентні); характер взаємозв'язків між членами (реальні, умовні) [6].

Організація - група людей, об'єднана якими-небудь значущими для них і / або для суспільства цілями (наприклад, сім'я, школа, університет, завод, банк, магазин, ресторан, клуб, спортивна команда, телеканал, міністерство, уряд) [6].

Спілкування - в соціально-психологічному плані - це тріада, елементами якої виступають: комунікація (обмін інформацією), інтеракція (обмін діями, взаємодії особистостей і груп), перцепція (обмін враженнями, внутрішньогрупові симпатії і антипатії) [6].

Свідомість - вища форма психічного відображення; людська здатність ідеального (образного) відтворення дійсності в мисленні й мові. Носіями свідомості виступають індивіди, групи і соціальні спільноти, а відносно самостійними формами свідомості - економічне, політичне, правове, моральне, естетичне, наукове, релігійне і ін. [6].

Поведінка (діяльність) - свідомо активність суб'єкта (індивіда, групи), спрямована на досягнення певної мети і виражена в конкретних предметно-практичних діях [6].

Стимулювання - процес зовнішнього спонукання суб'єкта до певних дій; стимули - це дії, що зумовлюють динаміку його психічних станів (лат. stimulus - загострена палиця, якою поганяли тварин, стрекала) [6].

Мотивація - процес внутрішнього спонукання суб'єкта до певних дій; мотиви - це «пружини» (інстинкти і потреби, потяги і емоції, установки та ідеали), рушійні людиною і сприяють досягненню певних цілей [6].

Структура - сукупність упорядкованих і стійких зв'язків об'єкта (групи, організації), що забезпечують його цілісність і тотожність самому собі, тобто збереження основних властивостей в умовах внутрішніх і зовнішніх змін (лат. structura - будова, розташування, порядок) [6].

Система - безліч елементів, що знаходяться в певних відносинах один з одним і утворюють цілісність, єдність (грец. systema - ціле, складене з частин; з'єднання). На відміну від структури, або «скелета» організації, система - це «плоть і кров», «особа» організації (її місія, цілі та завдання, процес управління, взаємовідносини персоналу, результати і багато іншого), що

відрізняє її від інших [6].

Лідерство (керівництво) - відносини домінування і підпорядкування, впливу і прямування в системі міжособистісних відносин в групі. Посадових осіб, які наділені певними повноваженнями і є начальниками щодо інших осіб, називають керівниками (менеджерами), а співробітників, вплив і авторитет яких засновані на професійних якостях і комунікабельності, називають лідерами. У першому випадку зазвичай мають на увазі формальну, а в другому - неформальну структуру організації [6].

Позиція - офіційне становище людини в конкретній системі відносин (наприклад, посада в організації); позиція визначає ступінь потенційного впливу суб'єкта на вчинки інших членів групи [6].

Функція, функції (працівника в організації) - офіційно і / або неофіційно сформульовані адміністрацією та запропоновані кожному співробітнику організації посадові обов'язки [10].

Статус - соціально-психологічна характеристика стану суб'єкта в системі внутрішньогрупових відносин, що відображає ступінь його дійсної авторитетності для інших учасників. (Наприклад, на відміну від посади «заступник директора з кадрових питань», укомплектованої конкретною людиною, фактичну кадрову політику може проводити зовсім інший («тіньовий») співробітник, що користується прихильністю директора або має відповідні зв'язки, досвід [8].

Внутрішня установка - особисте, суб'єктивне сприйняття (оцінка) людиною власного статусу в системі внутрішньогрупових відносин. Дійсний статус і його сприйняття людиною не завжди збігаються; люди часто переоцінюють або недооцінюють власну значимість в різних організаціях [6].

Роль - нормативно заданий і колективно схвалюваний зразок поведінки, очікуваної від людини, яка займає в групі конкретну позицію. Вона може бути зумовлена посадою, специфікою колективної праці або самостійно обиратися членом групи (наприклад, ролі «знавця», «середняка», «аутсайдера», «адвоката», «гумориста», «цапа-відбувайла»). Увійшовши в роль, співробітник поступово звикає до неї, а члени групи очікують від нього відповідної поведінки [8].

Тестові завдання

1 Соціальне утворення з визначеними межами, яке свідомо координується і функціонує на відносно простій основі для досягнення мети – це ...

- а) елементи культури організації;
- б) в загальному вигляді «організація»;
- в) регламентуюча функція;
- г) усі відповіді правильні.

2 Індивід, включений у систему суспільних відносин, носій біологічних (природних) і культурно обумовлених якостей, або сутнісних сил, що реалізуються в процесі спілкування з іншими індивідами (суб'єктами) – це ...

- а) особистість;
- б) організація;
- в) поведінка;
- г) група.

3 Статус працівника організації визначається:

- а) родом занять;
- б) оплатою праці;
- в) кваліфікацією і старшинством;
- г) усі відповіді правильні.

4 Свідома активність суб'єкта (індивіда, групи), спрямована на досягнення певної мети і виражена в конкретних предметно-практичних діях - це ...

- а) поведінка;
- б) характеристика;
- в) інструкція;
- г) праця.

5 В яких значеннях вживається поняття «організація»?

- а) організація як система;
- б) організація як стан;
- в) організація як процес;
- г) всі відповіді правильні.

ТЕМА 2. ОСНОВНІ ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТЕОРІЇ

- 2.1 Класична організаційна теорія.
- 2.2 Теорії організаційної поведінки.
- 2.3 Теорія інститутів та інституційних змін.

2.1 Класична організаційна теорія

Основою класичної моделі є уявлення про те, що організація - лише результат дій керівників, які її повністю конструюють і володіють нею, її серцевина - процес праці. Організація розглядається як безособовий механізм, адміністративна піраміда з різними рівнями управління, пронизаними формальними зв'язками.

Головне в цій моделі - єдність командування і чіткий розподіл обов'язків. Основні засоби - планування, координація, контроль. Насамперед, організація - це інструмент для вирішення завдань, а його "гвинтик" - людина - нікого не цікавить як особистість.

Основні риси організації класичної моделі можна подати таким чином:

- організаційні цілі - отримання економічних та інших заданих результатів, внесок в їх досягнення;
- структура і процеси - раціонально побудовані ієрархічні структури, чітко регламентовані процеси з виконання наперед спеціалізованих функцій;
- характер організаційної поведінки - виконання відповідних функцій, робіт, повністю регульована раціональна поведінка;
- тип системи управління - механістичний, тобто сукупність елементів формальної структури (підрозділів, функцій, посад і т. ін.), що взаємодіють, подібно до механізму, для досягнення мети;
- розвиток - свідомий, продуманий, наперед обґрунтований і спланований, пристосований до змінних умов;
- головні напрями вдосконалення - раціоналізація формальних структур, регламентація процесів, планомірна перепідготовка або заміна кадрів.

Основними характеристиками моделі є цілі і відповідна їм

ієрархія органів управління і посад. Ієрархія доповнюється системою правил, які формально вводяться, і процедур. Людина розглядається як виконавець запрограмованих розпоряджень, а організація - як набір механічних, більш-менш автономних частин, кожна з яких може бути вдосконалена з метою підвищення ефективності організації в цілому. Стимулювання і контроль здійснюються так, щоб забезпечити поведінку людей відповідно до певних положень.

Організація виступає як замкнута система, а поліпшення її функціонування забезпечується за рахунок внутрішньої раціоналізації без урахування зовнішнього середовища.

Розглянемо деякі поняття і положення, які використовуються у процесі побудови раціоналістичної моделі організації.

Ієрархія - це порядок підпорядкування нижчих (посад, структур) вищим. Кожна організація складається з підрозділів, які у свою чергу діляться на дрібніші організаційні одиниці, тобто мають ієрархічну структуру. У класичній теорії організації поняттю "ієрархічна структура" відповідає "принцип сходів", що передбачає ділення влади і відповідальності по вертикалі ієрархії та розподіл обов'язків між підрозділами [6].

Адміністративна влада. Важливим у теорії організації є принцип закріплення влади за деяким центральним органом управління. При цьому той, хто володіє владою, має право давати комусь накази, а той, хто отримав наказ, зобов'язаний його виконати [6].

Влада - це здатність керівника і керівництва викликати старанність підлеглого за допомогою заохочень і стягнень. Влада служить засобом інтеграції діяльності окремих елементів організації і їх орієнтації на досягнення загальної мети [6].

Спеціалізація. Принцип спеціалізації знаходить вираження в поділі організації на спеціалізовані одиниці, кожна з яких покликана виконувати певні функції [6].

Взаємини між лінійною структурою і штабними службами. У класичній моделі лінійна структура (керівники на всіх рівнях ієрархії управління) є носієм і безпосереднім джерелом адміністративної влади, а функції штабних служб (відділів, бюро й інших підрозділів системи управління) полягають у тому, щоб

допомагати і давати поради лінійним керівникам. З розвитком спеціалізації й ускладненням організацій штабні служби набувають більш важливої ролі в системі управління.

2.2 Теорії організаційної поведінки

Творцем школи людських стосунків став американський соціолог і психолог Ельтон Мейо (1880-1949 рр.). Багаторічними дослідженнями, проведеними під його керівництвом у м. Хоторні (це поблизу Чикаго), було встановлено, що продуктивність праці робітників підвищується не стільки завдяки підвищенню заробітної плати, скільки через зміну в кращий бік взаємин між виконавцями і менеджерами, зростання задоволеності своєю працею і стосунками в колективі.

Основна заслуга Мейо полягає в тому, що він довів залежність результатів праці від правильно підібраних прийомів управління *міжособистісними стосунками*.

Е. Мейо висунув одне з основоположних положень теорії людських відносин – принцип *індивідуальних відмінностей*. Всі індивіди різні: що набридає одному, стимулює іншого. Робітники - це індивіди, і будь-яка теорія праці, що спонукає менеджера поводитися з усіма однаково, не матиме успіху. Досвідчений керівник завжди визнає унікальність кожного працівника. Робітникові може не подобатися конкретна програма стимулювання і він може навіть чинити опір всякого роду змін, але кожен хотів би, щоб його визнавали і поводитися з ним як з особистістю [21].

Критерієм успішності роботи, відповідно до теорії людських відносин, вважається підвищення ефективності організації за рахунок вдосконалення людських ресурсів.

Організація будується на людських мотиваціях, які проявляються за допомогою таких процесів:

- висування цілей;
- прийняття рішень;
- контроль;
- децентралізація.

Щоб сприяти реалізації цих процесів, план розвитку

організації повинен включати три положення:

- принцип підтримки;
- групове прийняття рішень і групові методи керівництва;
- постановка високих виробничих цілей.

У структурному плані організація розглядається як окремі групи, що з'єднуються керівниками.

Подальший розвиток організаційних теорій супроводжується наполегливими спробами об'єднати класичну організаційну теорію і теорію людських відносин.

Перед вченими стоял завдання пошуку раціональної системи управління, що визначило появу універсальної теорії упорядкування організацій. По суті, універсальна теорія прагне подати організацію як сукупність чотирьох підсистем. Кожна з них виконує виняткові функції в рамках організації, хоча вони частково перетинаються і взаємодіють.

Виконавська підсистема - структура, що складається з функцій, виконавці яких повинні слідувати певним вимогам. У процесі поділу праці (департаменталізації) створюються різні функції, які повинні взаємодіяти в процесі роботи всієї організації. Вони утворюють ієрархію, а оптимальна кількість рівнів визначається за допомогою необхідного навантаження часу для кожної функції [6].

Апеляційна підсистема - сукупність відносин «керівник - підлеглий» за визнанням правильності рішень керуючого [6]. При цьому:

- кожен член організації має право оскаржити будь-яке рішення керівника на більш високому рівні управління;
- кожен член організації в окремих випадках може звернутися до апеляційного суду, заснованого в організації;
- завдання працівника, який розглядає скаргу, полягає в прийнятті рішення на основі політики організації, встановленого порядку та прецеденту.

Слід зазначити, що реальних відмінностей між ролями керівників у виконавчій та апеляційній підсистемах немає.

Представницька підсистема - структура, сформована з працівників та керівників для усунення протиріч і скарг, які виникають на будь-якому аспекті роботи. Підсистема функціонує на основі прийнятих законів [6].

Законодавча підсистема - структура, в рамках якої виробляється політика організації, за участю представників робітничої ради [6].

2.3 Теорія інститутів та інституційних змін

Дуглас Норт – відомий американський економіст, лауреат Нобелівської премії з економіки, основоположник кліометрії – окремої галузі економічної науки, що досліджує нову економічну історію. Ним обґрунтована й новітня методологія вивчення сучасних економічних процесів, а також теорія інститутів та інституціональних змін. За Нортоном, *ринок* – це складне і неоднозначне соціально-економічне явище, що являє собою певну структуру, якою охоплюються різні інституції: закони, правила гри і, що найбільш важливо, встановлені кодекси поведінки, типи відносин і зв'язків.

Інститут – це набір правил, процедура відповідностей, що формують моральну поведінку індивідуумів в інтересах максимізації багатства; це – розроблені людьми формальні (закони, конституції) і неформальні (договори і добровільно прийняті кодекси поведінки) обмеження, а також фактори примусу, що структурують і організують їхню взаємодію. Усі разом вони утворюють спонукальну структуру суспільств і економік [6].

Інституційний розвиток економіки відбувається під впливом взаємодії між інститутами та організаціями, коли перші визначають правила гри, а другі є “гравцями”. Нові інститути, вважає Норт, з'являються лише тоді, коли суспільство передбачає можливість одержання прибутку, який вже не може бути отриманий в умовах існуючої інституціональної системи. Іншими словами, якщо виробничі фактори дають можливість збільшення доходів, а інституціональні фактори цьому перешкоджають, тоді є надзвичайно великі шанси виникнення в суспільстві нових

інститутів.

У своїх роботах учений показав, що організаційні фактори відіграють важливішу роль, ніж технічні, оскільки ведуть до зміни інститутів, що, у свою чергу, суттєво впливає на розвиток економіки. Технічні ж зміни й інші фактори економічного розвитку, що вважаються важливими, розглядаються як недостатні: будучи складовими процесу зростання, вони самі по собі не можуть його пояснювати. Тому головним ключем економічного зростання є насамперед ефективна організація економіки.

Далі, політичні інститути зберігають стабільність, якщо їх підтримують організації, зацікавлені в цій незмінності.

Нарешті, ефективні політико-економічні системи формують гнучкі інституційні структури, здатні переживати шоки і зміни і служити чинником успішного розвитку.

Проте досвід показує, що держави та організації намагаються перейняти досвід структур, що успішно розвиваються. У рамках інституціональної теорії існує термін *інституційний ізоморфізм*, який означає відповідність об'єктів, що виражає тотожність їх структур. Це один з напрямів інституціональної теорії ґрунтується на припущенні, що організації існують в «полях» інших, схожих з ними організацій. ***Організаційним полем називають ті організації, які в сукупності складають впізнану сферу інституційного життя.***

Треба відзначити, що з інституційної точки зору, організація розглядається не тільки як раціональний процес, але і як процес зовнішнього і внутрішнього тиску, який приводить до того, що організації однієї галузі стають з часом схожими одна на іншу. Тим самим стратегічний вибір або спроба контролю над членами організації розглядаються як обумовлені інституційним порядком співтовариства, до яких входить організація.

Тестові завдання

1 Класична теорія організації сформувалася як ...

а) загальний теоретичний підхід до визначення організаційних параметрів;

б) фактори збільшення людського потенціалу;

в) набір правил, які формували поведінку індивідів;

г) школа взаємодій людських стосунків.

2 Структура, що складається з функцій, виконавці яких повинні слідувати певним вимогам, - це ...

а) виконавська підсистема;

б) самоорганізація;

в) мотивація;

г) департамент.

3 Сукупність відносин «керівник - підлеглий» за визнанням правильності рішень керуючого – це ...

а) апеляційна підсистема;

б) соціальна дезінтеграція;

в) бюрократизм;

г) усі відповіді правильні.

4 Набір правил, процедура відповідностей, що формують моральну поведінку індивідуумів в інтересах максимізації багатства – це ...

а) теорія інституту;

б) структурний підхід;

в) класична теорія;

г) системність.

5 Порядок підпорядкування нижчих (посад, структур) вищим – це ...

а) ієрархія;

б) управління;

в) менеджмент ;

г) соціокультурні фактори.

ТЕМА 3. ОСОБИСТІСТЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1 Особистість в системі суспільних відносин.

3.2 Типологія особистості.

3.3 Сучасні концепції і моделі поведінки особистості в організації.

3.1 Особистість в системі суспільних відносин

Сучасна наука розглядає особистість як цілісне утворення, в якому поєднуються її унікальні здібності мислити і діяти індивідуально, неповторно, а також все, властиве людині як «соціальної тварині», як члену соціуму, продукту суспільних відносин. Відобразимо діалектику біологічного (спадкового) і соціально-культурного факторів розвитку особистості схематично (рисунок 3.1).

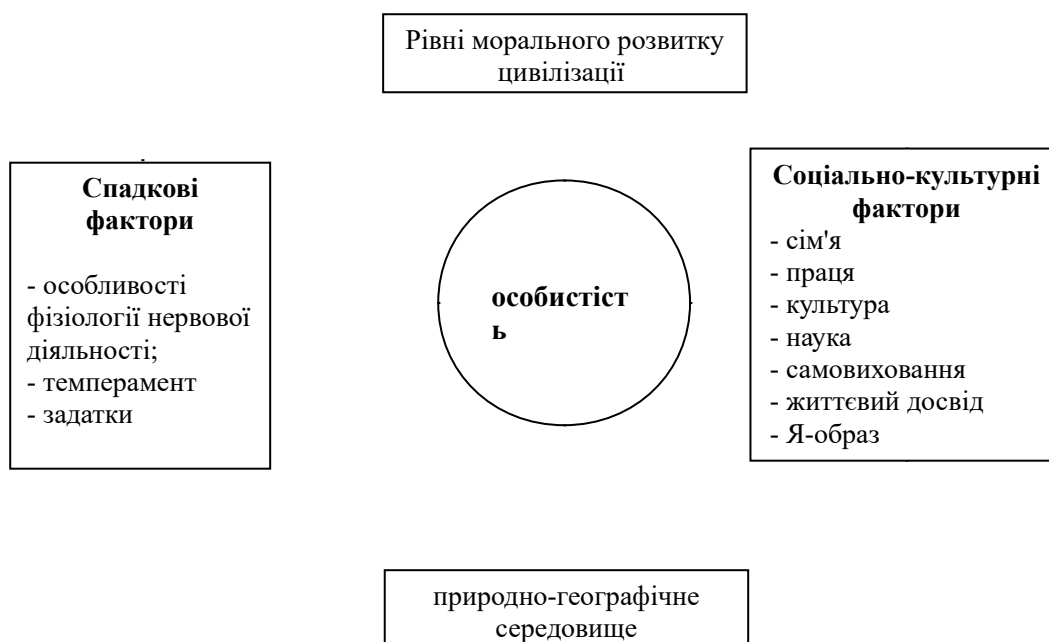


Рисунок 3.1 - Діалектика основних чинників становлення і розвитку особистості

3.2 Типологія особистості

Професор Гарвардського університету Роберт Рейч, який

займав пост міністра праці США, в статті «Компанія майбутнього» підкреслював: «Кожна людина працює на когось - будь це рада директорів, пенсійний фонд, підприємливий капіталіст або традиційний бос. Рано чи пізно вам доводиться вирішувати, на кого ви збираєтеся працювати».

Ця думка набуває ще більш глибокого сенсу в інтерпретації згаданого Роберта Кіосакі, який описав чотири типи працівників:

- 1) службовця, що працює за наймом (Employee),
- 2) підприємця, що займається дрібним бізнесом,
- 3) власника великого бізнесу (Businessman),
- 4) інвестора, вкладника (Investor).

Найважливішим фактором, що впливає на процес ідентифікації особистості, виступає соціальна (класова) структура суспільства. З деякою умовністю соціум можна уявити як систему, що складається з трьох класів –

- вищого;
- середнього;
- нижчого.

Співвідношення між класами не є постійним, і в різних типах соціальних систем значно відрізняється.

За **К. Юнгом**, проблема людства полягає не стільки в загрозі перенаселення чи атомної катастрофи, скільки в небезпеці психічної епідемії, тобто у долі людства вирішальним фактором виявляється сама людина, її психіка.

Ідея психічної енергії, саморегуляції тісно пов'язана з аналітичною психологією психологічних типів. Розрізняють декілька таких типів. Вони відносяться до уродженої різниці в темпераменті, інтегральному сполученні стійких психодинамічних властивостей, що виявляються в діяльності, які змушують індивідів сприймати і реагувати специфічним чином. Перш за все слід розрізнити два стійких типи: **екстраверт** і **інтроверт**.

Поряд з екстравертами і інтровертами К. Юнг виділяє

чотири функціональних типи особистості, ґрунтуючись на чотирьох головних функціях: мислення, почуття, відчуття, інтуїція. Кожен потенційний індивід має у своєму розпорядженні всі чотири функції, хоча на перевірку одна з них звичайно виявляється найбільш розвинутою і стає провідною.

Розумовий тип у більшому ступені відповідає чоловікам. Ментальне життя даного типу зводиться до створення інтелектуальних формул і подальшого «припасування» життєвого досвіду під ці формули.

Чуттєвий тип більше розповсюджений у жінок. Утвердження і розвиток міжособистісних відносин партнерства є тут головною метою. Найбільше задоволення людина відчуває від емоційного контакту з іншими людьми. У своєму крайньому прояві цей функціональний тип може викликати ворожість своїм надмірним інтересом до особистих справ інших. Про таких людей іноді кажуть: «Завжди він пхається не у свої справи».

Сенсорний (відчуває) тип характеризується пристосованістю до звичайної реальності, тут і зараз. Він охоче задовольняється життям у його найпростіших немудрих проявах, нехитрих формах без складного міркування чи туманної уяви. Тип виглядає стійким і земним, реальним і сьогоденним у сенсі готовності жити в дану хвилину, але одночасно він виглядає досить дурним.

Інтуїтивний тип мотивується головним чином постійним потоком нових бачень і передчуттів, що впливають з його внутрішнього активного сприйняття. Усе нове і можливе, незрозуміле й інше, відмінне, є принадою для даного типу. Інтуїція є деяке свідчення про минуле і майбутнє речей. Інтуїтивний тип частіше вхоплює слабкі зв'язки між речами, які для інших здаються незв'язаними і далекими.

3.3 Сучасні концепції і моделі поведінки особистості в організації

Науковий аналіз процесу формування та розвитку особистості може бути здійснено з використанням різних методологічних підходів. У їх числі: **факторний (детермінантний), функціональний, стадіальний, а також концепції рис особистості.**

Як зазначалося, трудова активність особистості - це складна система, обумовлена взаємодією природних і культурних, матеріальних і духовних **чинників, або детермінантів.**

У **біологічному** плані суб'єкт виступає носієм соматичних (тілесних), фізичних і фізіологічних здатностей.

У **соціально-культурному** плані люди вступають у відносини, використовуючи свої інтелектуальні (рівень освіти, пам'ять, мова) і вольові якості (цілеспрямованість, впевненість, дисциплінованість), а також емоції і почуття (честь, совість, гордість, гідність, такт, любов, зло, ненависть, страх).

Матеріальною основою життєдіяльності людини і рушійною силою розвитку соціуму виступає «сплав» економічного, демографічного, географічного, екологічного, військового чинників.

Духовний потенціал утворюють такі відносно самостійні елементи життя суспільства і форми суспільної свідомості, як політика, право, мораль, мистецтво, наука, філософія і релігія.

Функціональний аспект вивчення, формування та розвитку особистості в організації є тривимірним. Він передбачає аналіз суб'єкта, який:

- а) реалізує програму конкретних дій,
- б) має свідомість, мислить, відображаючи об'єктивну реальність і коригуючи за необхідності виробничі операції;
- в) вступає у службові та позаслужбові відносини з співробітниками організації.

Стадіальний аспект вивчення особистості передбачає виділення та аналіз етапів істотних змін у професійній діяльності співробітників організації. Будь-яка людина розвивається. Вона прогресує або регресує, відчуває приплив сил, оптимізм або, навпаки, втрачає інтерес до роботи з різних причин. І все це вимагає диференціації, а часто і персоніфікації методів управління з боку менеджерів різних рівнів.

Концепції рис особистості вельми різноманітні, а тому є сенс загострити увагу на двох найбільш значних.

Перший компонент - збір інформації - включає отримання та структурування даних, необхідних для подальшого використання. Виділяються два стилі збору інформації - сенсорний і інтуїтивний.

Індивіди сенсорного типу віддають перевагу сформованому порядку і процедурам, прагнуть працювати з відомими фактами і надійними даними.

Люди інтуїтивного типу, навпаки, прагнуть отримати розширене уявлення про предмет. Їм подобається вирішувати нові проблеми і використовувати для цього нові підходи та можливості, що відкриваються.

Другий (оціночний) компонент передбачає винесення судження про отриману інформацію. Виділяються два стилі оцінки інформації, засновані на почуттях або на мисленні. Індивіди-конформісти, які намагаються пристосуватися до оточення і обставин. Вони прагнуть до безконфліктності, уникаючи ситуацій, які можуть призвести до суттєвих розбіжностей. Індивіди розумового типу, вирішуючи проблему, використовують розум і інтелект, вони неупереджені аналітики, приборкують свої емоції і почуття і не прагнуть догодити іншим.

Тестові завдання

1 До завдань науки про організаційну поведінку не належить:

а) аналіз поведінки індивідів;

- б) вивчення міжособистісних відносин;
- в) аналіз конкурентної боротьби;
- г) дослідження динаміки взаємовідносин невеликих груп.

2 Які фактори морального розвитку відносять до спадкових?

- а) особливості фізіології;
- б) темперамент;
- в) задатки;
- г) всі відповіді правильні.

3 Які фактори морального розвитку відносять до соціально-культурних?

- а) трудова діяльність, життєвий досвід;
- б) культура, наука;
- в) спілкування, сім'я;
- г) всі відповіді правильні.

4 Який тип мотивується головним чином постійним потоком нових бачень і передчуттів, що впливають з його внутрішнього активного сприйняття?

- а) інтуїтивний тип;
- б) мотивований тип;
- в) соціальний тип;
- г) психологічний тип.

5 Ментальне життя якого типу зводиться до створення інтелектуальних формул і подальшого припасування життєвого досвіду під ці формули?

- а) розумового типу;
- б) унікального типу;
- в) класичного типу;
- г) індивідуального типу;

ТЕМА 4. ТЕОРІЇ ПОВЕДІНКИ ЛЮДИНИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

4.1 Поняття особистості та її основні властивості.

4.2 Вивчення основ теорії поведінки особистості.

4.3 Сучасні концепції і моделі поведінки особистості в організації.

4.1 Поняття особистості та її основні властивості

Особистість - відображення соціальної природи людини, розгляду її як індивідуальності та суб'єкта соціокультурного життя, що розкривається в контекстах соціальних відносин, спілкування і предметної діяльності, соціально зумовлена система психічних якостей індивіда, що визначається залученістю людини до конкретних суспільних, культурних, історичних відносин [6].

Під **особистістю** розуміють стійку систему соціально значущих рис, що характеризують особу як члена того чи іншого суспільства або спільноти. Поняття «**особистість**» характеризує суспільну сутність людини, пов'язану із засвоєнням різноманітного виробничого і духовного досвіду суспільства [3, 6]:

- людина як суб'єкт діяльності, носій свідомості та самосвідомості;

- система її взаємозалежних, стійких, соціально значущих якостей, що дозволяють їй задля досягнення своєї мети активно пізнавати перетворювати світ. Частина їх є уродженими (природними), частина - набутими (соціальними).

«**Особистість** - це цілісна система, що об'єднує у собі безліч психосоціальних якостей, що характеризують конкретну людину (індивіда). Головна ознака особистості - цілісність. Вона виявляється у стійкій схильності однаково сприймати і послідовно реагувати на мінливі ситуації, стимулюючі впливи, цінності, мотиви, захисту, різні характери та індивідуальні стилі поведінки інших [4, 6]».

Не слід змішувати поняття «особистість» та «особа». Під **особою** розуміють людський **індивід** як суб'єкт відносин і свідомої діяльності. Ці два поняття: особа як цілісність людини і особистість як її соціальний і психологічний образ - термінологічно цілком різні.

Формування особистості людини: спадковість, навколишнє середовище (культура, мораль, сім'я, соціальні групи, інші впливи, формування життєвого досвіду).

Індивід - одиничний представник людського роду, конкретний носій всіх соціальних і психологічних рис людства - розуму, волі, потреб, інтересів і т. д [6].

У структурі особистості важливе значення мають такі якості і властивості, як здібності, темперамент, характер, вольові якості, мотивація, соціальні установки та ін.

Здібності людини складаються з інтелектуальних і фізичних складових.

Інтелектуальні здібності - це здатність здійснювати розумові дії, здатність до розрахунків, просторової уяви, швидкість прийняття рішень, логіка, пам'ять, загальна ерудиція, емоційний інтелект (здатність відчувати, розуміти і ефективно використовувати емоції як джерело людської енергії, інформації, довіри, творчості та впливу - все це означає бути сильно організованою особистістю, контролювати свої емоції, підпорядковувати інтересам справи, вміти домагатися мети, тонко відчувати інтереси і потреби інших людей, володіти гнучкістю розуму, здатністю до вдосконалення та розвитку), емоційна культура (усвідомлення своїх власних емоцій, вміння керувати своїми емоціями, самомотивація, вміння відчувати і тлумачити емоції інших людей) [6].

Поєднання різних високорозвинених здібностей називається обдарованістю, ця характеристика відноситься до людини, здатної до багатьох видів діяльності. Рівень і ступінь розвитку здібностей виражають поняття «талант» і «геніальність» (вищий рівень розвитку здібностей і талантів). Характер - індивідуальне поєднання стійких особливостей особистості, що виявляються в типових способах поведінки. У структурі особистості характер займає центральне місце, тому що визначає індивідуальність і своєрідність особистості, впливає на всі її інші властивості, на пізнавальні, вольові, емоційні процеси і стани. Характер людини являє собою цілісне утворення, яке складається з ряду взаємопов'язаних властивостей - інтелектуальних, емоційних, вольових і моральних.

Будь-яка **особистість** характеризується:

- загальними якостями (інтелект, спостережливість, працездатність, організованість, товариськість та ін.);
- специфічними властивостями (здатність до того чи іншого виду діяльності); здатністю бути загальними, властивими в тій чи іншій мірі всім людям (сприймати, мислити, вчитися, працювати);
- особистими якостями (рішучість, наполегливість, критичність мислення та ін.);
- діловими якостями (підготовленість до певного виду діяльності у вигляді сукупності професійних знань, умінь і навичок);
- біологічно зумовленими особливостями (наприклад, темперамент);
- певним складом характеру.

Поведінка людини в організації визначається її власними (особистісними) рисами, динамікою особистості, типом темпераменту, цілями, які вона переслідує, настроєм, а також умовами його індивідуальної діяльності, особливостями навколишнього середовища та інших факторів.

Виділяють чотири основні типи темпераментів: сангвінік, холерик, меланхолік і флегматик.

4.2 Вивчення основ теорії поведінки особистості

«Під **поведінкою** розуміють сукупність діянь та вчинків людей, що відбуваються під впливом внутрішніх та зовнішніх причин [1]».

До них належать: інтереси; мотиви; звички (вкорінені у свідомості індивіда способи дії певних обставинах); ситуація; ставлення до неї у цей час; власне уявлення про оточення та своє місце у ньому; завдання (чим зрозуміліше вони працівникові до початку роботи, тим чіткіше його поведінка) та ін.

«**Поведінка людини** - сукупність усвідомлених, соціально значущих дій, обумовлених займаною позицією, тобто розумінням власних функцій» [2,6].

Особистісні якості (психічні, психофізіологічні, соціально-психологічні), притаманні лише конкретній людині, визначають схильність, мотиви й особливо *поведінку* у різних ситуаціях. Брак одних якостей може бути до певної міри компенсований іншими.

Основними якостями (елементами) особистості вважаються спрямованість, здібності, психологічний темперамент, характер. Ці якості перебувають під впливом таких засадничих чинників:

по-перше, індивідуальних особливостей людей (фізичного стану, емоцій, інтелекту, поглядів, інтересів);

по-друге, становища людини в оточенні (статусу, соціальної ролі, прав, обов'язків, відповідальності, інформованості, перспектив просування тощо);

по-третє, специфіки відносин із керівниками, підлеглими, колегами, партнерами, клієнтами (загалом обстановку змінити завжди легше, ніж особистість);

по-четверте, статі;

по-п'яте, особливостей психічних станів, тобто щодо тривалих і стійких проявів психіки, властивих людині. Такі стани бувають:

- пізнавальними (цікавість, недовірливість та інші.);
- емоційними (радість, смуток, злість, власний страх і т. п.);
- вольовими, що дозволяє свідомо контролювати й управляти ними своєю діяльністю (стійкість, цілеспрямованість, наполегливість, рішучість та ін.).

Отже, при взаємодії людина виступає не як механізм, що виконує певні дії, а як розумна свідома істота, яка має устремління, бажання, емоції, настрої, уяву, те, що розмежовує певні вірування, певну мораль.

Поведінка більшості людей під час праці вписується в стандартні рамки. Щоб уникати протистояння між стандартністю і розмаїттям поведінки людини, і навіть між поведінкою людини й нормами організаційного оточення, треба визначити поведінку людини, як вона розуміє себе і оточення, як вона реагує на ті чи інші стимулюючі впливи, від чого залежить її вибір, що з цього прийнятне, що ні.

Природно, що поведінка людини має вплив на мету, яку вона переслідує, умови, у яких розгортаються дії, її реальні можливості, динаміка подій і процесів, настроїв та інші чинники. Та попри все розмаїття чинників поведінка кожної людини характеризується деякою стабільністю і передбачуваністю, притаманними їй особливостями.

Поведінка людини в організації визначається її власними (особистісними) рисами, впливом умов формування індивідуальної діяльності - особливостями групи, до якої вона включена, умовами спільної прикладної діяльності, своєрідністю організації та країни, у яких вона працює. Відповідно можливості успішно включити людину в організаційне оточення, навчити поведінки залежать однаково від характеристик як цього оточення, так і від характеристик її особистості.

Будь-яка особистість характеризується:

- загальними якостями (інтелект, розум, спостережливість, працездатність, організованість, товариськість тощо.);
- специфічними властивостями (здатність до того чи іншого виду діяльності); здібності можуть бути загальними, властивими тією чи іншою мірою всім людям (сприймати, мислити, вчитися, працювати);
- елементарними особистими (рішучість, наполегливість, музичний слух, критичність мислення та ін.);
- складними особистими, зокрема професійними (до окремих видів діяльності);
- спеціальними (орієнтованими на організацію взаємодії людей, управління ними, і конструктивними, тобто спрямованими на створення конкретних об'єктів у тих чи інших сферах діяльності);
- підготовленістю до якогось виду діяльності (як сукупність знань, умінь, навичок);
- спрямованістю (орієнтованістю соціальної активності, виникає під впливом соціальних моментів - інтересів, прагнень, ідеалів, переконань);
- певним складом характеру;
- біологічно обумовленими особливостями (наприклад,

темпераментом);

- психологічними особливостями: діапазоном діяльності (широта, глибина), що може бути загальним, видовим, спеціальним; стилем роботи (форма впливу, яка ґрунтується на знаннях, досвіді, емоціях) і динамікою психіки (характеризується силою, рухливістю, збуджуваністю);
- психічним станом, тобто стійкими психічними явищами, властивими фахівцям у галузі протягом порівняно тривалого часу (порушення, апатія, депресія тощо.).

Особистісні риси значною мірою впливають на якість виконання покладених на людину функцій, стиль її роботи, відносини з оточенням. Стійкість зазначених рис дозволяє прогнозувати поведінку особистості, тобто дії, які виражають її суб'єктивну реакцію на ситуацію і оточення.

4.2.1 Основні типи поведінки людини в організації

Людина має два ступеня волі у побудові своєї поведінки в організації:

- з одного боку, вона має свободу вибору форм поведінки – приймати чи не приймати форми і норми організації;
- з іншого боку, може приймати чи не приймати цінності організації, поділяти або не поділяти її філософію.

Кожен тип поведінки характеризується об'єктивними і суб'єктивними мотивами, розумінням її необхідності, схильністю до неї. Залежно від того, як поєднуються основні складові поведінки, є чотири типи поведінки людини в організації.

Перший тип поведінки – «відданий і дисциплінований член організації» характеризується тим, що людина повністю приймає цінності й норми, для неї керівництво і підпорядкування є усвідомленою необхідністю.

Другий тип поведінки - «приспосованець», характеризується тим, що людина не сприймає тільки цінностей організації, проте намагається поводитися, слідує нормам і формам поведінки,

прийнятим у організації.

Третій тип поведінки - «оригінал», характеризується тим, що людина сприймає тільки цінності організації, але не норми. У зв'язку з цим у нього багато труднощів у відносинах з керівництвом.

Четвертий тип поведінки - «бунтар», характеризується тим, що людина не сприймає ані норм поведінки, ані цінностей організації, постійно входить у протиріччя з організаційним оточенням і це створює конфліктні ситуації.

4.3 Сучасні концепції і моделі поведінки особистості в організації

Науковий аналіз процесу формування та розвитку особистості може бути здійснено з використанням різних методологічних підходів. У їх числі: факторний (детермінантний), функціональний, стадіальний, а також концепції рис особистості.

Як зазначалося, **трудова активність особистості** - це складна система, обумовлена взаємодією природних і культурних, матеріальних і духовних чинників, або детермінантів. У біологічному плані суб'єкт виступає носієм соматичних (тілесних), фізичних і фізіологічних здатностей. У соціально-культурному плані люди вступають у відносини, використовуючи свої інтелектуальні (рівень освіти, пам'ять, мова) і вольові якості (цілеспрямованість, впевненість, дисциплінованість), а також емоції і почуття (честь, совість, гордість, гідність, такт, любов, зло, ненависть, страх).

Матеріальною основою життєдіяльності людини і рушійною силою розвитку соціуму виступає «сплав» економічного, демографічного, географічного, екологічного, військового чинників. Духовний потенціал утворюють такі відносно самостійні елементи життя суспільства і форми суспільної свідомості, як політика, право, мораль, мистецтво, наука, філософія і релігія.

Фінансово-економічні умови життєдіяльності:

- загальний стан економіки;
- рівень і якість життя;
- розміри і механізми оплати праці.

Демографічні умови життєдіяльності:

- ситуація в країні і в сусідніх державах;
- показники народжуваності і смертності;
- тривалість життя населення;
- співвідношення кількості чоловіків і жінок, шлюбів і розлучень;
- стан здоров'я громадян.

Географічні умови життєдіяльності:

- територіальні, кліматичні;
- особливості проживання людей і організації їх трудової діяльності

Духовні «інструменти» розвитку суспільства:

- політична система;
- особливості функціонування інститутів законодавчої, виконавчої та судової влади;
- моральні та релігійні норми;
- естетичні уявлення громадян;
- стан науки і науково-технічний потенціал держави.

Розуміння діалектики біологічних (природних) і культурних, матеріальних і духовних чинників розвитку людини і суспільства - найважливіша передумова формування справді наукового світогляду і високої методологічної культури управління персоналом сучасної організації.

Тестові завдання

1 Що передбачає аналіз суб'єкта при функціональному аспекті?

- реалізує програму конкретних дій;
- володіє свідомістю, мислить, відображаючи об'єктивну

реальність і коригуючи по мірі необхідності виробничі операції;

в) вступає в службові та позаслужбові відносини з співробітниками організації;

г) всі відповіді правильні.

2 Система, обумовлена взаємодією природних і культурних, матеріальних і духовних чинників, або детермінантів, - це:

а) трудова активність особистості;

б) трудовий контроль;

в) матеріальне забезпечення;

г) діяльність планування індивіда.

3 Сукупність усвідомлених, соціально значущих дій, обумовлених займаною позицією, тобто розумінням власних функцій, є:

а) поведінка людини;

б) управління людськими ресурсами;

в) професійні контакти;

г) усі відповіді правильні.

4 Здатність здійснювати розумові дії, здатність до розрахунків, просторового уявлення, швидкість прийняття рішень, логіка, пам'ять, загальна ерудиція, емоційний інтелект - це:

а) інтелектуальні здібності особистості;

б) телекомунікативні системи організації;

в) здібності менеджера;

г) управлінські здібності.

5 Цілісна система, що об'єднує у собі безліч психосоціальних якостей, які характеризують конкретну людину (індивіда), - це:

а) особистість;

б) менеджер;

в) керівник;

г) лідер.

ТЕМА 5. ТРУДОВІ РЕСУРСИ ТА ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ

5.1 Трудові ресурси: склад та структура.

5.2 Сутність трудового потенціалу.

5.1 Трудові ресурси: склад та структура

Трудові ресурси країни - це працездатна частина населення країни, яка володіє фізичними і інтелектуальними можливостями для виробництва матеріальних благ і послуг. До трудових ресурсів належать громадяни як зайняті в економіці, так і не зайняті, але здатні працювати (рисунок 5.1).

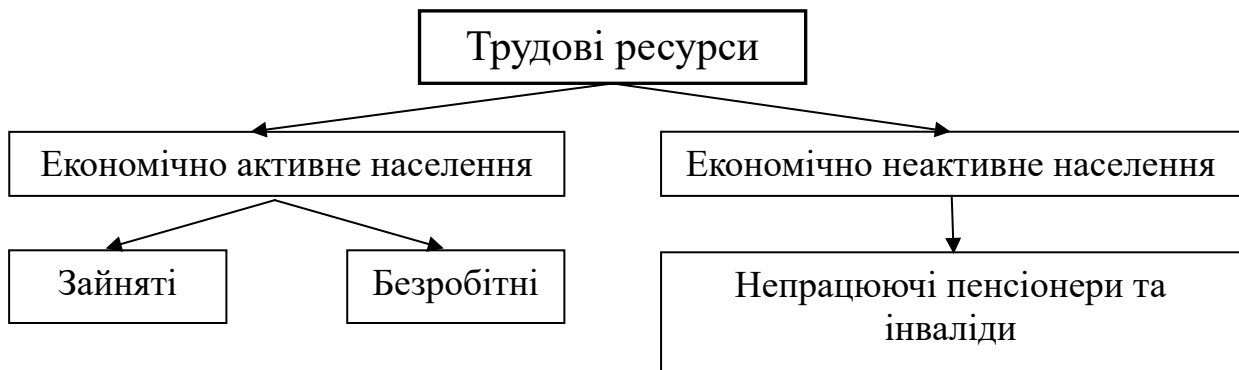


Рисунок 5.1 – Склад трудових ресурсів

Необхідні для здійснення трудової діяльності фізичні та інтелектуальні якості людини залежать від віку, який виступає певним критерієм, що дозволяє виділити з усього населення трудові ресурси.

Економічно активне населення - це частина населення, яка забезпечує пропонування робочої сили для виробництва товарів і послуг. Чисельність економічно активного населення включає зайнятих і безробітних.

Економічно неактивне населення - населення, яке не входить до складу економічно активного населення, включає такі категорії:

(1) особи, які отримують пенсії по старості і на пільгових умовах, а також отримують пенсії з причини втрати годувальника при досягненні ними пенсійного віку;

(2) особи, які отримують пенсії по інвалідності (1, 2, 3-ї груп);

(3) особи, зайняті веденням домашнього господарства,

доглядом за дітьми, хворими родичами і т. п.;

(4) особи, які зневірилися знайти роботу, тобто припинили пошук роботи;

(5) особи, у яких немає необхідності працювати, незалежно від джерела доходу.

Структура трудових ресурсів включає різні компоненти і характеристики трудових ресурсів (рисунок 5.2).

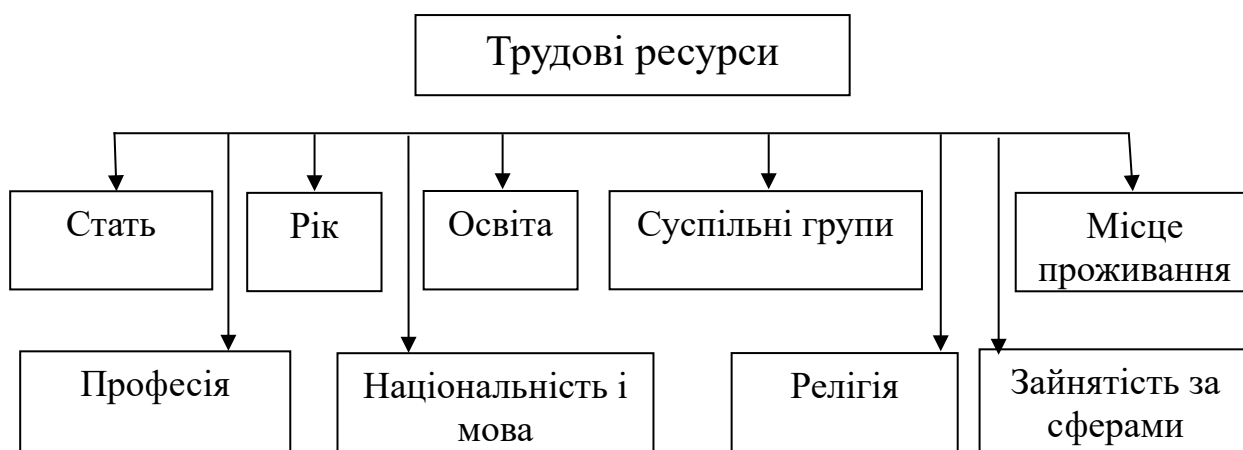


Рисунок 5.2 – Структура трудових ресурсів

Розглянемо окремі показники структури трудових ресурсів.

Показник трудових ресурсів *за статтю* має важливе значення для формування ефективної структури зайнятості за сферами прикладання праці у професійно-галузевому і територіальному розрізах і визначається виявленням співвідношення чоловіків і жінок, зайнятих у громадському виробництві, домашньому та особистому господарстві, на навчанні з відривом від виробництва і т. д. Структура трудових ресурсів за статтю розрізняється за територією країни і сферами зайнятості.

У складі трудових ресурсів України питома вага чоловіків більше, ніж жінок. Це пов'язано з тим, що працездатний вік у чоловіків на п'ять років вище. Однак це співвідношення змінюється по мірі збільшення смертності чоловіків у працездатному віці.

Вік виступає свого роду критерієм, що дозволяє виділити з

усього населення трудові ресурси. Необхідні фізичні і інтелектуальні здібності залежать від віку: у ранній період життя людини і в пору зрілості вони формуються та поповнюються, а до старості втрачаються.

Показник *освіти* трудових ресурсів визначається середньою кількістю років навчання, чисельністю учнів і студентів, питомою вагою фахівців з вищою освітою і т. д. Рівень освіти характеризується такими показниками, як відсоток грамотності, середнє число років навчання, розподіл населення за групами в залежності від отриманої освіти. Отримані в процесі навчання знання піднімають середній рівень розвитку трудових ресурсів на більш високий ступінь.

Суспільні групи різноманітні - це профспілки, організації молоді, спортивні організації, культурні, технічні і наукові товариства.

Професійна структура працівників підприємства являє собою співвідношення за професіями і кваліфікацією, в рамках чого відбувається безпосереднє з'єднання засобів виробництва і робочої сили.

5.2 Сутність трудового потенціалу

В економічній та управлінській науці та практиці застосовується термін "*трудоий потенціал*" суспільства, організації, окремого працівника. Це поняття більш об'ємне, різнобічне, оскільки його основою є термін "потенціал" - джерело можливостей, засобів, запасів, що можуть бути приведені в дію, використані для вирішення якого-небудь завдання або досягнення певної мети.

Трудоий потенціал - це узагальнююча характеристика заходів та якості сукупної здатності до праці трудових ресурсів, їх динамізм як безперервний процес, що характеризує приховані, не проявлені можливості або здібності у відповідних сферах життєдіяльності.

Трудоий потенціал окремого працівника служить вихідною одиницею, що утворює основу формування трудових потенціалів вищих структурних рівнів організації, суспільства в цілому.

Трудовий потенціал працівника - це сукупність фізичних та інтелектуальних якостей людини, що визначають можливість і межі її участі у трудовій діяльності, здатність досягати у певних умовах істотних результатів, а також удосконалюватися в процесі праці.

Слід мати на увазі, що трудовий потенціал окремої людини - це частина її індивідуального людського потенціалу, більш широкого і всебічного, на масштаби і глибину якого впливають різноманітні чинники, такі як здібності, виховання, навколишнє середовище та ін.

Трудовий потенціал працівника - величина непостійна, він може змінюватися як у бік збільшення, так і зменшення. В процесі трудової діяльності здібності працівника удосконалюються по мірі накопичення нових знань і навичок, поліпшення умов праці. Однак умови праці можуть і погіршуватись при більш суворому режимі роботи.

Управління трудовим потенціалом працівника на підприємстві має здійснюватися за такими принципами:

- (1) відповідність трудового потенціалу характеру, обсягу та складності виконуваних трудових функцій і видів робіт;
- (2) ефективне використання трудового потенціалу;
- (3) створення умов для професійно-кваліфікаційного розвитку персоналу, кар'єрного зростання і розширення умінь і навичок працівників підприємства.

Трудовий потенціал суспільства має кількісні та якісні характеристики: чисельність працездатного населення; кількість робочого часу, що відпрацьовується працездатним населенням; стан здоров'я, розвиток і фізична дієздатність працездатних членів суспільства; освітній і кваліфікаційний рівень; моральний стан працездатного населення.

Тестові завдання

1 Працездатна частина населення країни, яка володіє

фізичними і інтелектуальними можливостями для виробництва матеріальних благ і послуг, - це ...

- а) трудові ресурси країни;
- б) загальна кількість людей країни;
- в) кількість працездатних людей країни;
- г) трудовий потенціал країни.

2 Якими показниками характеризується рівень освіти?

- а) відсоток грамотності;
- б) середнє число років навчання;
- в) розподіл населення за групами в залежності від отриманої освіти;
- г) всі відповіді правильні.

3 Узагальнююча характеристика заходів та якості сукупної здатності до праці трудових ресурсів, їх динамізм як безперервний процес, що характеризує приховані, не проявлені можливості або здібності у відповідних сферах життєдіяльності, є

- а) трудовий потенціал;
- б) трудові ресурси;
- в) професійні ресурси;
- г) економічні ресурси.

4 Частина населення, яка забезпечує пропонування робочої сили для виробництва товарів і послуг – це ...

- а) економічно активне населення;
- б) економічно неактивне населення;
- в) населення, яке має освіту;
- г) загальне населення країни.

5 В які групи входять профспілки, організації молоді, спортивні організації, культурні, технічні і наукові товариства?

- а) суспільні групи;
- б) трудові групи;
- в) професійні групи;
- г) групи організації.

ТЕМА 6. ТРУДОВА МОТИВАЦІЯ І РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ

6.1 Сутність та специфіка трудової мотивації.

6.2 Прикладне значення змістових і процесуальних теорій мотивації.

6.3 Діалектика фінансово-економічного, адміністративно-правового та соціально-психологічного стимулювання персоналу організації.

6.1 Сутність та специфіка трудової мотивації

Відомо, що функціонування будь-якої організації можна описати основними законами: самозбереження, розвитку, синергії. Розглянемо їх докладніше, щоб потім дати визначення трудової мотивації.

Як у тваринному світі, так і в суспільстві їх представники ведуть постійну боротьбу за виживання, щохвилини конкуруючи з іншими в пошуках, завоюванні й утриманні свого місця під сонцем. Перемагають кращі особини, більш «заможні» в інтелектуальному, фізичному, морально-психологічному відносінах. Ті, кому вдається перемагати в жорсткому протистоянні із супротивниками, розвиваються протягом життєвого циклу, послідовно проходячи всі його етапи - від інкубації до утилізації.

Сучасні уявлення про життєвий цикл організації або товару, що стали органічною частиною менеджменту і маркетингу, в повній мірі відносяться до діяльності індивідів і груп.

Суть закону синергії в тому, що за певних умов сумарний ефект спільної діяльності персоналу виявляється істотно більшим чи істотно меншим, ніж проста сума індивідуальних потенціалів працівників.

Трудова мотивація - це процес створення умов, при яких професійні групи і окремі працівники виконують функціональні обов'язки або виробничі завдання на необхідному (допустимому) рівні. Трудова мотивація - це система, елементами якої виступають:

- 1) начальник (менеджер);
- 2) підлеглий (працівник);
- 3) сукупність методів, прийомів і засобів підвищення

трудової активності персоналу організації.

6.2 Прикладне значення змістовних і процесуальних теорій мотивації

Клейтон Альдерфер, автор **ERG-теорії**, відштовхуючись від класифікації А. Маслоу, згрупував потреби людини таким чином:

- потреби існування → фізіологічні + індивідуальної безпеки;
- потреби зв'язку → групова безпека + приналежності + визнання (потенційно);
- потреби зростання → визнання (самоствердження) + самовираження.

Теорія набутих потреб (Д. Мак-Клелланда, двофакторна теорія Ф. Герцберга) є концентрація уваги вчених на аналізі основних потреб людини і системи чинників, що сприяють їх задоволенню. Вони дозволяють встановити загальні причини, орієнтири і закономірності розвитку людини. Процесуальні теорії мотивації (теорія очікування В. Врума, Л. Портера і Е. Лоулера, теорія постановки цілей Е. Локе, теорія справедливості Дж. С. Адамс, теорія підкріплення мотиву і модифікації поведінки Дж. Б. Уотсона, Б.Ф. Скіннера, Ф. Лютенс) розкривають мотиваційний механізм і дозволяють ефективно управляти мотивацією в конкретних ситуаціях.

Найбільш відомою теорією мотивації є «піраміда» людських потреб (рисунок 6.1).

Американський психолог Абрахам Маслоу класифікував потреби людини у вигляді п'ятиступінчастої ієрархії. Він вважав, що механізм задоволення потреб - це сходження від підніжжя до вершини піраміди; потреби кожної наступної ступіні активізуються лише в міру задоволення потреб нижчого рівня.



Рисунок 6.1 - Ієрархія потреб людини за теорією А. Маслоу

Новим кроком у розвитку управлінської науки стала **теорія набутих потреб** Девіда Мак-Клелланда (рисунок 6.2).

Зміст теорії мотивації			
А. Маслоу	К. Альдерфер	Д. Мак-Клелланд	Ф. Герцберг
<ul style="list-style-type: none"> - потреба у самовираженні; - потреба визнання; - потреба причетності; - потреба безпеки; - фізіологічна потреба 	<ul style="list-style-type: none"> - потреба росту; - потреба зв'язку; - потреба в існуванні 	<ul style="list-style-type: none"> - потреба досягнення; - потреба владарювання; - потреба співучасті 	<ul style="list-style-type: none"> - мотивуючі фактори; - гігієнічні фактори

Рисунок 6.2 - Співвідношення основних груп потреб в змістових теоріях мотивації

Більше 20 років він займався дослідженням проблем мотивації, в результаті чого виявив і описав три типи потреб, що впливають на поведінку індивідів і груп:

- потреба досягнення (бажання вирішити складні завдання, досягти великого успіху і перевершити інших);
- потреба приєднання (бажання встановлювати і підтримувати контакти, прагнення уникнути конфліктів);
- потреба влади (бажання впливати на людей, керувати іншими, контролювати, нести відповідальність).

Аналіз змістових теорій мотивації дозволяє встановити між ними певні відповідності.

Розгляд **процесуальних теорій мотивації** має передувати двоступеневій схемі мотиваційного процесу:

- 1) усвідомлення завдання і «ціни питання»;
- 2) аналіз отриманої інформації і власних можливостей;
- 3) боротьба мотивів і вибір альтернативи;
- 4) реалізація програми дій;
- 5) оцінка результатів праці та отримання винагороди.

6.3 Діалектика фінансово-економічного, адміністративно-правового та соціально-психологічного стимулювання персоналу організації

Методи управління - це способи стимулювання мислення і поведінки індивідів, груп і соціальних спільнот. Групи методів тісно взаємопов'язані і можуть бути розглянуті на різних рівнях-поверхах управління: соціальному, інституціональному, внутрішньофірмовому.

Соціальний (національний) **рівень** - це система фінансово-економічних (ВВП, державний бюджет, обсяг золотовалютних резервів, оподаткування, ціноутворення, тривалість, рівень і якість життя населення), адміністративно-правових (федеральні, регіональні і місцеві закони, положення, державні стандарти, програми розвитку) і соціально-психологічних (внутрішня і зовнішня політика, яку проводить держава і пропагують ЗМІ) інструментів управління.

Інституційний (галузевий) **рівень** управління має на меті пріоритетне фінансування і розвиток окремих галузей або

підприємств, розробку відповідних норм і нормативів (галузевих стандартів, технічних умов), створення і підтримання позитивного іміджу галузі і підприємства всередині країни і за кордоном.

Внутрішньофірмовий рівень - це сукупність фінансово-економічних, адміністративних (адміністративно-правових) і соціально-психологічних методів, застосування яких забезпечує ефективне управління персоналом (людськими ресурсами) і сучасною організацією в цілому (рисунок 6.3).



Рисунок 6.5 - Система методів управління (внутрішньофірмовий рівень)

Вибір і застосування тих чи інших методів управління залежить від багатьох факторів: індивідуальних особливостей керівника і підлеглих, категорії персоналу, специфіки (профілю) організації, кон'юнктури ринку і поточної ситуації, організаційної культури підприємства та інших. В результаті їх взаємодії у менеджерів поступово виробляється власний управлінський почерк, або стиль професійної діяльності.

Стиль управління - це сукупність певних методів і прийомів, використовуваних менеджером для стимулювання мислення і поведінки окремих працівників і груп персоналу [6].

Тестові завдання

1. Засіб, завдяки якому керівник встановлює співвідношення між рівнями управління, - це ...

- а) делегування повноважень;
- б) прийняття рішень;
- в) функціональна спрямованість;
- г) інформація.

2. Способи стимулювання мислення і поведінки індивідів, груп і соціальних спільнот – це ...

- а) методи управління;
- б) методи організації;
- в) методи ділової наради;
- г) методи менеджменту.

3. Теорія якого вченого, щодо мотивації людських потреб є найбільш відомою?

- а) теорія А.Маслоу;
- б) теорія Б. Скіннера;
- в) теорія Ф. Герцберга;
- г) теорія Ф. Лютенса.

4. Трудова мотивація - це система, елементами якої виступають:

- а) начальник (менеджер);
- б) підлеглий (працівник);
- в) сукупність методів, прийомів і засобів підвищення трудової активності персоналу організації;
- г) всі відповіді правильні.

5. Процес створення умов, за яких професійні групи і окремі працівники виконують функціональні обов'язки або виробничі завдання на необхідному (допустимому) рівні, називається:

- а) трудова мотивація;
- б) трудоємність організації;
- в) демографічність персоналу;
- г) ієрархічність працівників.

ТЕМА 7. ФОРМУВАННЯ ГРУПОВОЇ ПОВЕДІНКИ

7.1 Природа групової поведінки

7.2 Основні етапи і проблеми формування групи.

7.3 методи оптимізації професійної діяльності груп.

7.1 Природа групової поведінки

Історія промислової соціальної психології почалася з виявлення центральної проблеми: яка діяльність - **індивідуальна чи колективна** - є найбільш ефективною для отримання кінцевого результату? У розробках і дослідженнях вітчизняних вчених-першопрохідців (В.М. Бехтерев, 1925) віддавали перевагу перспективним способам організації робіт перед індивідуальними у випадках, коли професійна група є особистісно-значущою для працівників, тобто - «своєю». Виявилось, що людині легше працювати, якщо група підтримує її, вболіває за неї, очікує від неї високих результатів і вірить у неї, і навпаки.

Індивіди, що утворюють групу, перетворюються в силу, яка здатна здійснити навіть неймовірний проект, але одночасно і занедбати його.

Можна виділити два основні чинники, які й визначають насамперед розвиток тих чи інших моделей групової поведінки.

По-перше, це **професійна спрацьованість групи**, тобто інтегральна якість, яку вітчизняні соціальні психологи вважають важливою тому, що вона дає в кінцевому рахунку високий ефект від реалізації професійної майстерності всіх і кожного. Ця якість формується тільки в результаті **накопиченого досвіду** спільної роботи професіоналів і виявляється в нормах взаємоповаги, взаємовідповідальності, взаємопотреби, де кожен має «вагу», доповнюючи своєю майстерністю інших працівників. Це особливо спостерігається в робочих бригадах, якщо їх праця організована з точки зору швидкого вирішення у спільній діяльності всіх проблем, що виникають на «стиках» різнорідних робіт.

По-друге, це **морально-психологічна згуртованість групи**, тобто така її інтегральна якість, яка виявляється в єдності ціннісних орієнтацій всіх працівників, інтереси яких є

загальними. Ця якість формується на основі спільності уявлень про самих себе як групу, яка може виконувати надзавдання. На цій соціально-ціннісній основі формуються такі норми поведінки, як взаємодопомога, взаємопідтримка, взаємовиручка.

Два ці фактори являють потужну базу **мотиваційної спрямованості працівників** на виконання завдань, які і визначають у кінцевому рахунку їх групову поведінку.

Люди об'єднуються в групи, щоб задовольнити такі свої потреби:

- у спілкуванні;
- самоповазі;
- безпеці;
- посиленні влади;
- отриманні певного суспільного статусу;
- досягненні соціальних, економічних та інших цілей.

Для того, щоб керувати спільною діяльністю людей і отримувати бажані результати, необхідно ретельно вивчати складну природу конкретної професійної групи, внутрішні і зовнішні процеси і явища, особливо ті чинники, які утворюють додаткові витрати або втрати часу, сил і засобів. Мінімізувати витрати, пов'язані з координацією і особливо мотивацією трудової діяльності, - значить вирішити одне з найважливіших управлінських завдань. Але перш, ніж перейти до аналізу внутрішньогрупових феноменів, має сенс уточнити визначення групи.

Посилаючись на авторитетну думку: «Група - базова організаційна одиниця, що складається з індивідів, які регулярно взаємодіють один з одним у виконанні загального завдання, слідує прийнятим в ній нормам, які усвідомлюють свою залежність від інших членів групи в задоволенні своїх потреб і тому ототожнюють свої інтереси з інтересами групи ».

Керуючись дедуктивним методом (мислення від загального до конкретного), можна виявити кілька елементів, які розкривають специфічну природу групи:

- спільні цілі і завдання діяльності;

- внутрішня структура;
- групові норми і цінності;
- груповий контроль, винагорода і санкції;
- механізм відокремлення і захисту групи від зовнішнього середовища.

7.2 Основні етапи і проблеми формування групи

Причини, які спонукають індивідів об'єднуватися в групи, вступати в них або виходити з них, досить різноманітні. Це і бажання бути в безпеці, мати надійних партнерів, і спільна справа, що гарантує постійний дохід, прагнення демонструвати будь-які унікальні якості або власні досягнення і т.д.

Аналіз загального механізму і типових проблем розвитку групи - важливий аспект діяльності менеджера і передумова вибору і реалізації оптимальних управлінських рішень.

Розглянемо п'ятиступінчастий процес розвитку групи.

Перший етап - попередній. Він характеризується неформальним спілкуванням певних людей (наприклад, осіб, які мешкають в одному будинку). Епізодичні зустрічі між ними, що супроводжуються короткими розмовами, з часом можуть перейти в обмін думками з проблем повсякденного життя (побуту і / або дозвілля).

Другий етап - формування групи. Усвідомивши проблему (наприклад, утримання під'їздів та прилеглої території в чистоті або відсутність дитячого майданчика), більш активні громадяни виступлять з ініціативою про проведення загальних зборів, про що сповістять мешканців будинку оголошенням.

Третій етап - бродіння. Цілком можливо, що утворення нової структури не відбудеться в призначений день і годину. Хтось проігнорує збори, хтось скаже, що прибиранням під'їздів і їх ремонтом повинно займатися домоуправління. Даний етап є критичним: чи зможуть оптимісти переконати песимістів і скептиків у необхідності такої структури? Буде потрібен час, протягом якого активісти будуть вести ідеологічну обробку супротивників. Недарма кажуть: вода камінь точить.

Четвертий етап - нормування. На чергових зборах ініціативна група пропонує мешканцям сформувати комітет,

відповідальний за вирішення певного кола проблем. Призначаються старші під'їздів, яким буде доручено збирати гроші для благоустрою території та організувати такі заходи, а рядові мешканці, наприклад, встановлюють черговість додаткового прибирання приміщень загального користування (сходи, коридори, оглядові майданчики), приймають інші рішення. Етап завершується декларуванням загальних правил поведінки і санкцій за відмову від слідування груповим нормам.

П'ятий етап - діяльність. Нова самодіяльна структура береться за безпосереднє виконання своїх обов'язків, в подальшому періодично звітуючи перед своїми членами про проведену роботу і розширюючи горизонти свого функціонування.

7.3 Методи оптимізації професійної діяльності груп

Для вивчення внутрішньогрупових процесів успішно застосовуються загальні (спостереження, вивчення документів, опитування, експеримент) і спеціальні методи і методики. Серед найбільш відомих: мотиваційні опитувальники і тести Г.Ю. Айзенка, Р. Плутчика В. Шутц, А. Едвардса і їх різноманітні модифікації, соціометрія, методика визначення ціннісно-орієнтаційної єдності групи, трансактний аналіз.

Заслуговують на увагу три останніх методи, з огляду на той факт, що вони не складні для засвоєння, але в той же час є досить затребуваними і ефективними при вирішенні управлінських проблем.

Соціометрія (лат. *societas* - суспільство, грец. *metreo* - вимірюю) - галузь соціальної психології, що вивчає міжособистісні відносини в малих групах з акцентом на внутрішньогрупових симпатіях і антипатіях їх членів. Поширення методи соціометрії набули завдяки американському психіатру і психологу Якобу (Джекобу) Леві Морено (1892-1974), який в 1940 році заснував і очолив інститут соціометрії і психодрами.

Виявлення характеру внутрішньогрупових взаємин передбачає анкетування членів групи, яким пропонується незалежно один від одного відповісти на запитання на кшталт:

«З ким із співробітників Ви б хотіли працювати в складі нового відділу?» «З ким із співробітників Ви б не хотіли працювати разом?» Під кожним питанням анкети можуть бути перераховані прізвища членів групи, які потім викреслюються або вони вписуються самими учасниками в довільному або рейтинговому порядку. Анкетування дозволяє скласти **соціоматрицю і соціограму** для обстеження.

Соціометрична матриця являє собою таблицю 7.1, в якій по рядках поміщені відповіді кожного члена групи. Позитивні відповіді позначають «+», негативні «-», а «0» вказує на індіферентне ставлення члена групи до свого колеги.

Таблиця 7.1 - Соціометрична матриця

	Хто обирає	Кого обирають					Число відданих виборів			
		А	Б	В	Г	Д	Е	+	-	Всього
1	А	■	-	+	+	-	-	2	3	5
2	Б	0	■	0	+	0	+	2	0	2
3	В	+	-	■	+	0	0	2	1	3
4	Г	0	0	+	■	0	+	2	0	2
5	Д	0	-	0	+	■	0	1	1	2
6	Е	+	+	+	+	0	■	4	0	4
Число отриманих виборів		+	2	1	3	5	0	2	13	
		-	0	3	0	0	1	1		5
Всього:			2	4	3	5	1	3		18

Зручним способом аналізу даних соціоматриці є **соціограма** (рисунок 7.1). Вони дозволяють з високим ступенем наочності відобразити внутрішньогрупові переваги (зображено суцільними стрілками, хто кого обирає) і відкидання (зображено пунктирними стрілками, хто кого відкидає). На соціограмі кожен член групи позначається кружком. Якщо переваги або відкидання взаємні, то замість однакових стрілок між двома кружками можна проводити жирну лінію того типу, який використовується для стрілок односторонніх переваг або відкидання. (Кругові соціограми ілюструють дані таблиці 7.1.)



а) позитивні і б) негативні вибори

Рисунок 7.1 - Кругові соціограми:

Спираючись на соціоматрицю або соціограму, можна обчислити персональні і групові соціометричні індекси, або коефіцієнти.

Трансактний аналіз - це оригінальний метод дослідження міжособистісних відносин, розроблений і запропонований відомим американським психологом і психіатром Еріком Берном (1902-1970). Суть даного методу полягає в дослідженні комунікації як ланцюга стимулів (питань) і реакцій (відповідей), в яких беруть участь три еґо-стани.

Аналіз трансакцій дозволяє менеджеру встановлювати глибинні причини виробничих і побутових конфліктів, взаємних симпатій і антипатій, що виступає передумовою вибору найбільш ефективних способів і засобів управління малими групами, гуманізації субординаційних і координаційних зв'язків між людьми.

Тестові завдання

1 Інтегральна якість групи, яка виявляється в єдності ціннісних орієнтацій всіх працівників, інтереси яких визнаються загальними, є:

а) морально-психологічною згуртованістю групи;

- б) соціальною згуртованістю групи;
- в) адміністративною, примусовою згуртованістю групи;
- г) немає правильної відповіді.

2 Галузь соціальної психології, що вивчає міжособистісні відносини в малих групах з акцентом на внутрішньогрупових симпатіях і антипатіях їх членів, є:

- а) соціометрія;
- б) психологія;
- в) управління;
- г) менеджмент.

3 Комунікацію між керівником і підлеглими ускладнює:

- а) відсутність зворотного зв'язку;
- б) недосконала структура повідомлень;
- в) складний психологічний клімат у колективі;
- г) усі відповіді правильні.

4 Соціометрична матриця являє собою:

- а) таблицю, в якій по рядках поміщені відповіді кожного члена групи;
- б) графік, що включає відповідні зміни кожного члена групи;
- в) діаграму, яка враховує всі зміни;
- г) усі відповіді правильні.

5 Оригінальний метод дослідження міжособистісних відносин – це ...

- а) трансактний аналіз;
- б) соціальний аналіз;
- в) методи типології;
- г) формальний аналіз.

ПИТАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ

Змістовий модуль 1

Організаційна поведінка особистості

1 Основи організаційної поведінки: поняття організаційної

поведінки, чинники впливу. Організаційна поведінка як предмет вивчення, управління і розвитку.

2 Теорії поведінки людини в організації.

3 Моделі організаційної поведінки.

4 Особовий аспект взаємодії людини і організаційного середовища: сприйняття, складові процесу сприйняття.

5 Поняття особи. Риси формування особи.

6 Характеристики особи. Стереотипи працюючої людини.

7 Типології особи.

8 Поняття групи. Типи груп і їхня структура, загальні характеристики груп.

9 Чинники, що впливають на формування груп (персональні, ситуаційні).

10 Поняття робочої групи. Формування команд: умови формування, стадії становлення, умови ефективної команди.

11 Причини вступу в неформальні групи, характеристики неформальних груп.

12 Управління неформальною групою. Чинники, що впливають на ефективність роботи груп.

13 Стадії розвитку групи.

14 Міжгрупова поведінка. Вплив і підпорядкування. Згуртованість групи.

15 Взаємодія людини і організації. Співпраця і конкуренція. Солідарна поведінка.

16 Рольовий аспект взаємодії людини і організації.

17 Міжособистісні комунікації: комунікаційні стилі, перешкоди ефективності комунікацій.

18 Міжособистісне спілкування. Рівні міжособистісного спілкування.

19 Мистецтво спілкування. Вербальні і невербальні характеристики комунікацій.

20 Бар'єри в організації в процесі комунікацій.

21 Ділове спілкування. Підготовка і проведення переговорів.

22 Ділова бесіда. Нарада, дискусії.

23 Комунікативна поведінка керівника.

24 Поняття мотивації. Мотиви і їхні види; загальні, первинні і вторинні.

25 Загальна характеристика мотивації. Трудова мотивація. Потреби, спонукання. Мотиваційний процес.

26 Змістові теорії мотивації: ієрархія потреб Маслоу; теорія "досягнення- влада" Мак Клеелланда; теорія потреб (ERD) Альдерфера; двофакторна модель мотивації Герцберга.

27 Процесуальні теорії мотивації: теорія підкріплення Б. Скиннера і А. Бандури; теорії очікувань і справедливості Віктора Врума; модель Портера-Лоулера.

28 Сучасні теорії мотивації: теорія справедливості С. Адамса, теорія постановки цілей (цілепокладання).

29 Влада і особистий вплив, канали влади (примус, вплив, компетенція, інформація, посадове положення, авторитет, заохочення).

30 Природа лідерства. Менеджер і лідер.

31 Підходи до вивчення лідерства (особовий, поведінковий, процесний, ситуаційний).

32 Поведінковий підхід до вивчення лідерства (К. Левин, дослідження Університету Огайо, "грати лідерства" Блейк і Моутон).

33 Процесний підхід до вивчення лідерства (теорія трансформуючого лідерства, теорія вертикального парного зв'язку).

34 Ситуаційні теорії лідерства (модель випадкового лідерства Фідлера, модель П. Херші і К. Бланшара, нормативна модель Врума-Йеттона-Яго).

35 Конфлікти: визначення, суть і роль у сучасній організації.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1 Армстронг М. Практика управління человеческими ресурсами. - 8-е изд. / Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2005. – 832 с.

2 Бойделл Т. Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя. – М.: ИНФРА-М; Премьер, 1995. – 204 с

3 Гак В.Г., Триомф Ж.О., Соколова Г.Г. Французско-русский словарь активного типа / В.Г. Гак, Ж.О. Триомф, Г.Г. Соколова и др.; Под ред. В.Г. Гака и Ж. Триомфа. – 5-е изд., стереотип. – М.: Русский язык, 2003. С.855, 856, 863.

4 Громова О.Н. Организационное поведение в таблицах и схемах / Под науч. ред. Г.Р. Латфуллина и О.Н. Громовой. – М.: Айрис-пресс, 2002. – 288 с.

5 Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. - 3-е изд. / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. - С.174,175.

6 Занковский А.Н. Организационная психология: Учебное пособие. – М.: Флинта; МПСИ, 2002. – 648 с.

7 Завадський Й.С., Осовська Т.В., Юшкевич О.О. Економічний словник. - К.: Кондор, 2006. – 356 с.

8 Зінченко, Г. П. Соціологія для менеджерів: Підручник. - Ростов н/Д.: Фенікс, 2001. – 352 с.

9 Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента: Учебное пособие для вузов. – М.: ДеКА, 2004. – 893 с.

10 Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование: Учебное пособие. – М.: Дело, 2003. – 944 с.

11 Кравченко А.И. История менеджмента: Учебное пособие. – М.: Академический Проект, 2003. – 560 с.

12 Красовский Ю.Д. Организационное поведение: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2004. – 511 с.

13 Кузнецов С.А. Большой толковый словарь русского языка / Сост. и гл. ред. С.А. Кузнецов. – СПб.: Норинт, 2000. - С. 1117, 1118.

14 Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Образование, 2005. – 352 с.

15 Маллинз Л. Менеджмент и организационное поведение: Учебно-практическое пособие / Пер с англ. Т. Цеханович и др. – М.: Новое знание, 2003. – 1039 с.

16 Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization. - L., 1949. – 401с.

17 Медведев В.П. Основы менеджмента. В 2 книгах. – М.: Дека, 2002. – С. 352, 512.

18 Мясоедов С.П. Основы кросскультурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур:

Учебное пособие. – М.: Дело, 2003. – 256 с.

19 Организационное поведение: Учебник для вузов / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. – СПб.: Питер, 2004. – 432 с.

20 Организационное поведение в таблицах и схемах / Под науч. ред. Г.Р. Латфуллина и О.Н. Громовой. – М.: Айрис-пресс, 2002. – 288 с.

21 Ожегов С. И. Словарь русского языка: Ок. 53 000 слов / Под общ. ред. проф. Л. И. Скворцова. — 24-е изд., испр. - М.: Оникс, Мир и Образование, 2007. - 1200 с.

22 Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С., Майзель А.И. Международный менеджмент. - 3-е изд. – СПб.: Питер, 2005. – 656 с.

23 Понуждаев Э.А. Основы гендерологии: Философия, стратегия и тактика управления персоналом. – М.: ИМЭС, 2003. – 273 с.

24 Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с.

25 Роджерс Э.Р. Агарвала-Роджерс: Коммуникации в организациях / Пер. с англ. - М.: Экономика, 1980. – 360 с.

26 Резник С.Д. Персональный менеджмент: Учебник / С.Д. Резник и др. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2002. - 612 с.

27 Савчук Л.М., Бутенко Н.Ю., Власова А.М. Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. — К.: КНЕУ, 2001. — 249 с.

28 Хофстеде Г. Межкультурное сотрудничество: культуры, организации, менеджмент. – М., 1997. – 240 с.

29 Шермерон Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение. - 8-е изд. / Пер. с англ. под ред. Е.Г. Молл. – СПб.: Питер, 2004. – 637 с.

30 Яхонтова Е. С. Эффективность управленческого лидерства. – М., 2002.- 185 с.